

2024

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ:

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ : ОСВІТНЬО-НАУКОВІ ДОМІНАНТИ

ОСВІТНЬО-НАУКОВІ
ДОМІНАНТИ

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА

**МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ :
ОСВІТНЬО-НАУКОВІ ДОМІНАНТИ**



Чернівці

Чернівецький національний університет

2024

УДК 338.486.1
М502

*Друкується за ухвалою Вченої ради
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протокол №7 від 29 квітня 2024 р.)*

Рецензенти:

Вдовічен Анатолій Анатолійович, доктор економічних наук, професор, директор Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету;

Романюк Михайло Дмитрович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Красовська Олена Юріївна, директорка туристичної агенції – ТОВ "Грінвіч-Тур", кандидат географічних наук.

М502 **Менеджмент туристичної індустрії : освітньо-наукові доміанти :
Монографія** / Руденко В.П., Підгірна В.Н., Наконечний К.П. та ін. Чернівці
: Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 328 с.
ISBN _____

У монографії розкриті три важливіші складові менеджменту туристичної індустрії : власне менеджмент туристичної індустрії; кластерні моделі організації туристичної діяльності; проблеми регулювання та управління розвитком туризму в Україні.

Для студентів, викладачів закладів вищої освіти, молодих науковців, аспірантів, тих, хто цікавиться проблемами розвитку управлінської науки, питаннями удосконалення менеджменту організацій.

УДК 338.486.1

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2024

ISBN _____

ВСТУП

У сучасних умовах соціально-економічного, екологічного та політичного розвитку України менеджмент туристичної індустрії як освітній, науковий і прикладний напрями суспільної діяльності переживає непрості часи. Повномасштабна агресія російських загарбників проти Української держави та її народу, коли на перший план вийшли питання їх подальшого існування як незалежних суб'єктів історичного поступу, вкрай загострила і без того складні проблеми туристичного менеджменту і на міжнародному, загальнонаціональному, так і на регіональному та локальному рівнях.

Пропонована увазі зацікавлених читачів колективна монографія "Менеджмент туристичної індустрії: освітньо-наукові домінанти" розкриває предметну область пізнання у трьох площинах: 1) йдеться, насамперед, про менеджмент туристичних ресурсів; 2) по-друге, аналізується кластерні моделі організації туристичної індустрії; 3) завершується книга оцінкою проблем регулювання та управління розвитком туризму.

Уже сама назва видання виразно засвідчує, що її автори розглядають проблеми менеджменту туристичної індустрії у двох взаємопов'язаних і нероздільних сферах: крізь призму наукових і освітніх питань. У багатьох випадках освітньо-наукові домінанти підсилюються власним досвідом прикладного характеру, набутого у процесі практичної діяльності у галузі менеджменту туристичної індустрії. Основна увага авторів фокусується на загальноукраїнських та регіональних рівнях пізнання, значне місце відводиться питанням просторового менеджменту туристичної індустрії.

Авторами монографії є: проф. Руденко В.П. – вступ, післямова; к.геогр.н. Руденко С.В. та проф. Руденко В.П. (1.1), доц. Цепенда М.М. (1.2, 2.3), доц. Ячнюк М.О. (1.3), доц. Данілова О.М. (2.1, 3.4), доц. Підгірна В.Н. (2.2), доц. Наконечний К.П. (2.4), к.геогр.н. Єремія Г.І. (3.1), доц. Ємчук Т.В. (3.2), к.геогр.н. Паламарюк М.Ю. (3.3), проф. Чубрей О.С. (2.5).

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ

1.1. Сучасний вимір природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів, провінційних екосистем, природних областей та районів України

У сучасних умовах соціально-економічного й екологічного розвитку України та світу загалом, коли воєнні лихоліття, агресія росії проти Української держави та її народу на перший план ставлять питання виживання української нації, виборювання нею Свободи, Незалежності, Перемоги і Миру, як ніколи раніше, чи не найважливішою є оцінка природно-ресурсного потенціалу (ПРП) регіонів країни. Яка природно-ресурсна міць держави, який внесок її країв, районів у забезпечення обороноздатності України, чи всі природно-ресурсні резерви вже задіяні, а де – не зовсім? На ці та інші запитання повинна дати відповідь сучасна вартісна еколого-економічна оцінка ПРП території (акваторії) України, що охоплює мінеральні, водні, земельні, лісові, фауністичні, природно-рекреаційні ресурси.

Методи

В останні роки проблемам оцінки ПРП території (акваторії), зокрема, туристично-ресурсного потенціалу, присвячується чимала кількість наукових праць. Варто назвати дослідження М.Мальської, Н.Паньків (Мальська і Паньків, 2022), К. Часовщій (Chasovschi, 2022), Г.-М.Чобан (Cioban, 2022), А.М.Неделея (Nedelea, 2017), О.Бейдика і Н.Новосад (Бейдик і Новосад, 2022), С.Ярьоменко (Ярьоменко, 2021). Так, М.Мальська і Н.Паньків при вартісній оцінці туристичного потенціалу звертають увагу на першочергову оцінку його основної складової – туристичних ресурсів.

Не можна не погодитись з авторами, що “основою для економічної оцінки природних рекреаційних ресурсів повинен бути кадастр. ... кадастрова система оцінки є в основі управління багатьма природними ресурсами: земельними, водними, лісовими, мінеральними” (Мальська і Паньків, 2022: 88).

Безсумнівно, саме кадастрові оцінки ПРП дозволять вартісно визначити все природно-ресурсне багатство держави та її регіонів як ціле. У сучасних умовах, коли провести крупномасштабну еколого-економічну оцінку всієї України неможливо, варто акцентувати увагу

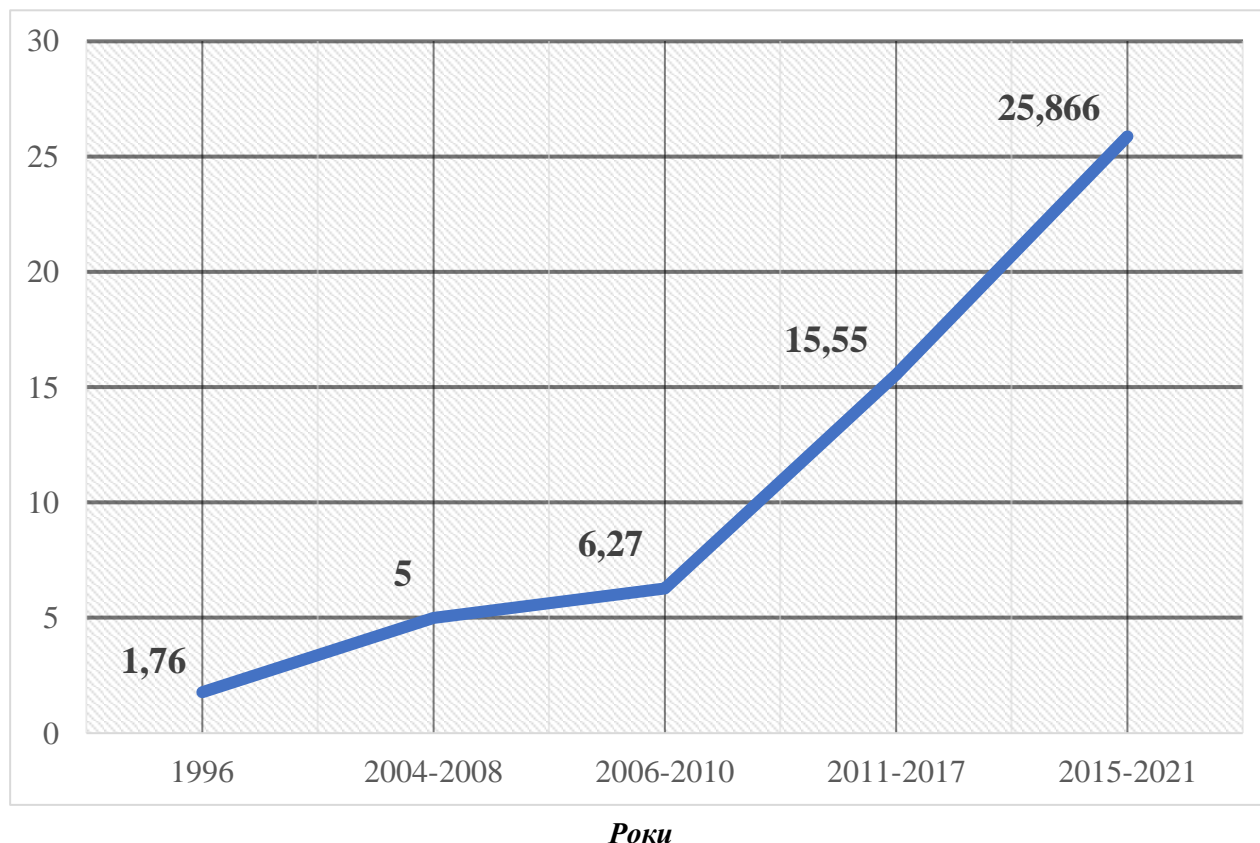
дослідників на існуючих методах індексації такої оцінки. Як відомо, Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру щороку проводить індексацію нормативної грошової оцінки земель кумулятивним методом. Так, за період з 1996 до 2021 року коефіцієнт індексації нормативної грошової оцінки для сільськогосподарських угідь (рілля, багаторічні насадження, сіножаті, пасовища та перелоги) склав 4,796, а для земель населених пунктів та інших земель несільськогосподарського призначення 6,679 (Щорічна індексація нормативної грошової оцінки земель, 2023). Ця індексація базується на індексах споживчих цін за вказаний період, яка щорічно визначається Державною службою статистики України.

Близьким, але більш прийнятним, на нашу думку, підходом до індексації всього ПРП регіонів України є використання курсів провідних валют, зокрема курсу гривні до долара США, що встановлюється Національним банком України (Архів валютних курсів, 2023). Зауважимо при цьому, що йдеться про осереднений за п'яти-семирічний період курс долара США до української гривні. Правомірність використання такого підходу обґрунтовувалась багатьма дослідниками, у тому числі І.Юхновським та Г.Лободою (Юхновський і Лобода, 2002).

Отже, якщо у 1996 р. курс долара США зберігався в інтервалі 1,76 – 1,823 грн. за 1 долар, то в 2004 – 2008 рр. він був уже на рівні 5,00 грн. за 1 долар, у 2006-2010 рр. – 6,27, у 2011-2017 рр. 15,55 і, нарешті, у 2015-2021 рр. – 25,866 грн. за 1 долар США (Архів валютних курсів, 2023). Тож, як бачимо, за 1996-2021 роки економічна спроможність української гривні до долара США зменшилася в 15,28 рази, а за період 2015-2021 рр. до 2004-2008 рр. – в 5,1732 рази (див. рис. 1).

Порівняння періодів 2004-2008 рр. з 2015-2021 роками вибране не випадково. У 2013 р. нами здійснена еколого-економічна оцінка природно-ресурсного потенціалу природних регіонів України у розрізі її 278 природних регіонів, 57 областей, 14 країв (провінційних екосистем, за М.Голубцем), 3 підзон, 4 зон (біомів), 3 країн за новою схемою фізико-географічного районування (Руденко і Руденко, 2014).

Гривня / Долар США



**Рис. 1.1. Курс долара США до гривні 1996-2021 рр.
(Архів курсів, 2023)**

Вибір фізико-географічного (природного) району як первинного найнижчого незонального об'єкта еколого-економічної оцінки ПРП обґрунтовується єдністю, генетичною взаємопов'язаністю ландшафтних місцевостей, інтенсивністю і спрямованістю сучасних природно-ресурсних процесів. Сучасна оцінка ПРП України за її природними районами важлива ще й тому, що введений в дію з грудня 2020 року новий адміністративно-територіальний устрій держави потребує істотного територіального перегляду і переосмислення наявної бази кадастрових оцінок природних ресурсів.

Таблиця 1.1

Природно-ресурсний потенціал природних (фізико-географічних) регіонів України у сучасному вимірі (станом на 01.01.2022 р. у цінах 2015-2021 рр.)

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.													
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	2	3	4	5	6	7	8
Східно-Європейська рівнина	383,613	153,152	591,308	40,506	6,487	104,679	1279,745							
Зона мішаних лісів	6,042	26,119	64,537	17,796	0,807	14,045	129,346							
Поліський край	6,042	26,119	64,537	17,796	0,807	14,045	129,346							
I. Область Волинського Полісся	1,045	5,323	11,660	5,970	0,129	2,488	26,616							
<i>Райони:</i> 1. Верхньоприп'ятський	0,041	0,905	1,640	1,040	0,005	0,502	4,133							
2. Нижньостирський	0,067	0,621	1,045	0,740	0,026	0,341	2,840							
3. Любомльсько-Ковельський	0,052	0,683	1,407	0,740	0,005	0,398	3,285							
4. Маневицько-Володимирецький	0,083	0,533	0,864	0,657	0,031	0,305	2,473							
5. Колківсько-Сарненський	0,404	0,802	1,273	1,019	0,031	0,217	3,746							
6. Турійсько-Рожищенський	0,021	0,476	1,935	0,367	0,010	0,160	2,969							
7. Ківерцівсько-Цуманський	0,181	0,621	2,023	0,823	0,010	0,429	4,087							
8. Костошівсько-Березнівський	0,197	0,683	1,474	0,569	0,010	0,135	3,068							
II. Область Малої Полісся	0,864	1,888	7,786	1,288	0,047	1,117	12,990							
<i>Райони:</i> 9. Рава-Русько-Кам'янсько-Бузький	0,641	0,047	1,836	0,331	0,016	0,352	3,223							
10. Радехівсько-Бродівський	0,036	0,740	2,587	0,512	0,016	0,367	4,258							
11. Смітківсько-Славутський	0,083	0,243	2,018	0,181	0,010	0,109	2,644							
12. Куликівсько-Бузький	0,103	0,859	1,345	0,264	0,005	0,290	2,866							
III. Область Житомирського Полісся	1,733	6,229	16,244	4,501	0,264	1,987	30,957							
<i>Райони:</i> 13. Клесівсько-Рокитнянський	0,186	0,378	0,331	0,471	0,005	0,088	1,459							
14. Олевсько-Білокоровицький	0,145	0,786	1,071	0,993	0,005	0,238	3,238							
15. Словечансько-Овруцький	0,031	0,129	0,233	0,233	–	0,269	0,895							
16. Норинсько-Жерівський	0,124	0,641	0,771	0,243	0,005	0,052	1,836							
17. Городницько-Ємільчинський	0,114	0,709	2,038	0,600	0,021	0,197	3,678							
18. Коростенсько-Чоповицький	0,150	0,336	1,148	0,290	0,010	0,140	2,074							
19. Корещівсько-Новоград-Волинський	0,026	0,171	0,579	0,124	0,005	0,057	0,962							

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
20. Довбисько-Червоноармійський	0,088	0,931	1,966	0,171	0,010	0,098	3,264	
21. Іршансько-Малинський	0,507	0,404	2,602	0,321	0,057	0,181	4,071	
22. Баранівсько-Високопільський	0,181	1,195	3,575	0,724	0,031	0,507	6,214	
23. Черняхівсько-Короштинський	0,181	0,548	1,930	0,331	0,114	0,160	3,264	
IV. Область Київського Полісся	1,029	3,280	6,689	2,297	0,057	2,959	16,311	
Райони: 24. Руднянсько-Вільчанський	0,114	0,269	0,569	0,445	0,005	0,067	1,469	
25. Чистоголівсько-Корогодський	0,021	0,078	0,135	0,047	-	0,010	0,290	
26. Нижньоприп'ятський	0,026	0,109	0,181	0,052	-	0,016	0,383	
27. Нижньоузкий	0,150	0,326	0,683	0,248	0,005	0,067	1,480	
28. Народицько-Іванківський	0,181	0,362	0,693	0,331	0,005	0,145	1,718	
29. Нижньотетерівський	0,140	0,305	0,786	0,367	0,010	0,052	1,661	
30. Здвизько-Ірпінський	0,398	1,831	3,642	0,807	0,031	2,602	9,312	
V. Область Чернігівського Полісся	0,993	7,103	15,075	2,043	0,217	4,925	30,356	
Райони: 31. Лобецько-Чернігівський	0,114	0,973	1,148	0,202	0,016	0,347	2,799	
32. Замгайсько-Седнівський	0,233	1,195	1,800	0,388	0,021	0,693	4,330	
33. Добрянсько-Городнянський	0,093	0,259	1,242	0,181	0,010	0,088	1,873	
34. Корюківсько-Щорський	0,155	1,164	2,074	0,150	0,036	0,657	4,237	
35. Соєницько-Менський	0,098	0,491	1,236	0,243	0,021	0,616	2,706	
36. Коропсько-Батуринський	0,026	0,155	1,024	0,093	0,021	0,114	1,433	
37. Дніпровсько- Нижньодеснянський	0,171	1,423	2,913	0,419	0,036	1,412	6,373	
38. Козелецько-Куликівський	0,103	1,443	3,638	0,367	0,056	0,998	6,605	
VI. Область Новгород-Сіверського Полісся	0,378	2,297	7,082	1,697	0,093	0,569	12,116	
Райони: 39. Середньоснізько-Ревненський	0,052	0,171	0,404	0,150	0,005	0,036	0,817	
40. Хоминсько-Костобобрівський	0,119	0,331	1,009	0,341	0,010	0,098	1,909	
41. Понорницько-Новгород- Сіверський	0,114	0,517	2,887	0,367	0,026	0,103	4,014	
42. Середньодеснянсько- Нижньошосткинський	0,062	0,719	1,769	0,590	0,031	0,197	3,368	
43. Ямпільсько-Середино-Будський	0,031	0,559	1,014	0,248	0,021	0,135	2,008	

Сучасний вимір природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів, провінційних екосистем, природних областей та районів України

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Г.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
Зона широколистяних лісів	8,272	16,911	72,927	5,877	0,414	10,460	114,861	
Західно-Український край	8,272	16,911	72,927	5,877	0,414	10,460	114,861	
VII. Волинська височинна область	1,562	2,437	12,669	1,392	0,103	1,490	19,653	
<i>Райони:</i> 44. Нововолинсько-Сокальський	1,226	0,419	2,116	0,316	0,021	0,228	4,325	
45. Локачівсько-Горчинський	0,010	0,445	2,768	0,186	0,016	0,409	3,833	
46. Олицько-Рівненський	0,145	0,729	2,959	0,460	0,026	0,473	4,793	
47. Острозько-Гоцанський	0,036	0,176	1,071	0,098	0,005	0,080	1,466	
48. Горохівсько-Берестечківський	0,041	0,222	1,190	0,088	0,010	0,083	1,634	
49. Повчансько-Мізоцький	0,103	0,445	2,566	0,243	0,026	0,217	3,600	
VIII. Розтоцько-Опільська горбогірна область	4,454	3,818	7,791	1,743	0,036	3,016	20,858	
<i>Райони:</i> 50. Немирівсько-Брюховицький	1,221	0,662	0,476	0,336	0,005	0,378	3,078	
51. Городоцько-Щирецький	1,257	0,667	0,838	0,103	0,005	0,776	3,647	
52. Миколаївсько-Бережанський	1,681	1,738	2,525	0,636	0,010	1,185	7,775	
53. Гологірський	0,016	0,124	0,310	0,093	0,005	0,114	0,662	
54. Ходорівсько-Бучацький	0,279	0,626	3,642	0,574	0,010	0,564	5,696	
IX. Західно-Подільська височинна область	0,533	3,870	15,390	0,983	0,047	1,583	22,406	
<i>Райони:</i> 55. Вороняцький	0,010	0,424	1,733	0,129	0,005	0,119	2,421	
56. Зборівсько-Теребовлянський	0,104	1,661	5,328	0,259	0,010	0,507	7,871	
57. Гримайлівсько-Гусятинський (Товтровий)	0,083	0,471	3,456	0,150	0,010	0,248	4,418	
58. Збаразько-Смогрицький (Товтровий)	0,207	0,579	3,611	0,129	0,010	0,269	4,806	
59. Чортківсько-Кам'янець-Подільський	0,129	0,735	1,262	0,316	0,010	0,440	2,892	
X. Середньоподільська височинна область	0,755	4,930	25,711	1,138	0,191	2,090	34,815	
<i>Райони:</i> 60. Кременецький	0,005	0,124	0,740	0,114	0,016	0,041	1,040	
61. Вілійсько-Ізяславський	0,010	0,347	1,433	0,171	0,005	0,528	2,493	
62. Грицівсько-Любарський	0,129	0,352	1,516	0,145	0,016	0,150	2,307	
63. Лановецько-Теофіпольський	0,062	0,817	5,422	0,207	0,067	0,248	6,823	

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), край (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
64. Старокостянтинівсько-Хмельницький	0,026	0,486	2,618	0,067	0,016	0,145	3,357	
65. Підволочинсько-Аврагінський	0,047	0,626	4,449	0,109	0,005	0,222	5,458	
66. Красилівсько-Ярмолинський	0,124	0,931	3,047	0,072	0,036	0,331	4,542	
67. Меджибізько-Деражнянський	0,155	0,786	2,297	0,119	0,005	0,145	3,507	
68. Верхньоушицький	0,171	0,388	3,471	0,103	0,021	0,217	4,371	
69. Нижньоушицький	0,026	0,072	0,719	0,031	0,005	0,062	0,916	
XI. Прут-Дністровська височинна область	0,967	1,857	11,366	0,621	0,036	2,281	17,128	
Райони: 70. Тлумацько-Городенківський	0,072	1,190	1,593	0,171	0,010	0,347	3,383	
71. Заставнівсько-Хотинський	0,285	0,559	7,398	0,285	0,016	1,774	10,315	
72. Кельменецько-Сокирянський	0,610	0,109	2,374	0,166	0,010	0,160	3,430	
Лісостепова зона	21,790	36,906	214,935	12,023	2,411	26,947	315,012	
Подільсько-Придніпровський край	7,754	17,169	117,908	6,363	1,086	11,837	162,117	
XII. Північно-Західна Придніпровська височинна область	0,435	2,323	11,552	0,440	0,098	1,107	15,955	
Райони: 73. Чуднівсько-Бердичівський	0,140	0,967	2,535	0,140	0,041	0,326	4,149	
74. Калинівсько-Козятинський	0,181	0,579	4,713	0,129	0,031	0,657	6,291	
75. Липовецько-Погребищенський	0,114	0,776	4,304	0,171	0,026	0,124	5,515	
XIII. Північно-Східна Придніпровська височинна область	0,786	1,981	15,825	0,957	0,238	1,852	21,639	
Райони: 76. Попільнянсько-Фастівський	0,341	0,771	3,238	0,233	0,036	0,538	5,158	
77. Ружинсько-Сквирський	0,140	0,502	4,490	0,269	0,057	0,388	5,846	
78. Ставищенсько-Жашківський	0,160	0,497	4,806	0,155	0,067	0,476	6,161	
79. Білоцерківсько-Богуславський	0,145	0,212	3,290	0,300	0,078	0,450	4,475	
XIV. Київська височинна область	0,595	1,919	9,519	0,626	0,057	2,318	15,034	
Райони: 80. Васильківсько-Кагарлицький	0,554	1,552	8,102	0,352	0,047	2,028	12,635	
81. Букринсько-Канівський	0,041	0,367	1,417	0,274	0,010	0,290	2,400	
XV. Придністровсько-Східно-Подільська височинна область	0,341	0,973	11,774	0,455	0,057	0,569	14,169	
Райони: 82. Ялтушківсько-Копайгородський	0,031	0,305	2,690	0,135	0,026	0,140	3,326	

Сучасний вимір природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів, провінційних екосистем, природних областей та районів України

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
83. Митківсько-Клембівський	0,109	0,238	2,359	0,114	0,010	0,119	2,949	
84. Жмеринсько-Шаргородський	0,078	0,145	2,162	0,072	0,005	0,062	2,525	
85. Могилів-Подільсько- Ямпільський	0,098	0,248	3,714	0,093	0,010	0,212	4,377	
86. Томашпільсько-Піщанський	0,026	0,036	0,848	0,041	0,005	0,036	0,993	
XVI. Середньобузька височинна область	0,450	2,783	15,147	1,076	0,093	1,728	21,277	
<i>Райони:</i> 87. Барсько-Літинський	0,140	0,905	3,497	0,264	0,026	0,962	5,794	
88. Браїлівсько-Гульчинський	0,119	0,667	3,094	0,212	0,016	0,197	4,304	
89. Гнівансько-Гайсинський	0,124	0,890	4,030	0,331	0,026	0,357	5,758	
90. Ладжинсько-Бершадський	0,067	0,321	4,527	0,269	0,026	0,212	5,422	
XVII. Центральнопридніпровська височинна область	2,276	4,345	22,152	1,547	0,238	2,297	32,855	
<i>Райони:</i> 91. Оратівсько-Монастирищенський	0,078	0,352	3,31	0,109	0,026	0,259	4,133	
92. Умансько-Маньківський	0,372	0,890	8,981	0,207	0,052	0,543	11,045	
93. Звенигородсько-Шполянський	0,854	0,988	2,830	0,528	0,047	0,616	5,861	
94. Городищенсько-Смілянський	0,745	1,438	5,489	0,362	0,062	0,517	8,613	
95. Черкасько-Чигиринський	0,228	0,678	1,542	0,341	0,052	0,362	3,202	
XVIII. Південно-Подільська височинна область	0,450	0,771	13,481	0,667	0,145	0,781	16,295	
<i>Райони:</i> 96. Кодимсько-Котовський	0,212	0,171	2,581	0,176	0,026	0,414	3,580	
97. Балтсько-Савранський	0,119	0,290	5,095	0,082	0,058	0,192	5,836	
98. Любашівсько-Кривоозерський	0,036	0,062	1,573	0,016	0,010	0,041	1,738	
99. Верхньокучурганський	0,047	0,088	1,966	0,083	0,010	0,067	2,261	
100. Куяльницько-Ананівський	0,036	0,160	2,266	0,310	0,041	0,067	2,880	
XIX. Південно-Придніпровська височинна область	2,421	2,074	18,458	0,595	0,160	1,185	24,893	
<i>Райони:</i> 101. Глованівсько- Новоархангельський	0,352	0,874	9,664	0,135	0,093	0,310	11,428	
102. Смолинсько- Новомиргородський	0,362	0,605	4,837	0,078	0,031	0,310	6,223	

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Г.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
103. Бовтинсько-Світловодський	1,707	0,595	3,957	0,383	0,036	0,564	7,242	
Лівобережно-Дніпровський край	10,409	13,962	72,756	3,346	1,051	7,387	108,911	
XX. Північно-Придніпровська терасова низовинна область	1,604	3,844	21,769	0,786	0,264	3,057	31,324	
<i>Райони:</i> 104. Процівсько-Ліпнявський	0,150	0,522	3,031	0,155	0,021	1,061	4,940	
105. Бориспільсько-Баришівський	0,264	1,045	4,852	0,212	0,021	0,471	6,865	
106. Носівсько-Линовицький	0,802	0,445	3,182	0,166	0,109	0,481	5,184	
107. Ніжинсько-Бахмацький	0,160	0,554	2,085	0,109	0,041	0,471	3,419	
108. Яготинсько-Гребінківський	0,160	0,419	4,035	0,052	0,031	0,295	4,992	
109. Золотонісько-Чорнобайський	0,067	0,859	4,583	0,093	0,041	0,279	5,923	
XXI. Північно-Полтавська височинна область	4,149	4,366	27,775	1,298	0,383	2,240	40,211	
<i>Райони:</i> 110. Конотопсько-Путівльський	0,016	0,186	1,045	0,072	0,016	0,124	1,459	
111. Дубов'язівсько-Білопільський	0,264	0,926	4,806	0,186	0,072	0,476	6,730	
112. Ічнянсько-Лохвицький	2,954	1,500	9,022	0,440	0,109	0,843	14,868	
113. Роменсько-Гадяцький	0,590	0,879	4,966	0,331	0,072	0,202	7,041	
114. Ромоданівсько-Миргородський	0,326	0,874	7,936	0,269	0,114	0,595	10,114	
XXII. Східно-Полтавська височинна область	1,640	4,728	13,781	1,040	0,285	1,485	22,959	
<i>Райони:</i> 115. Лебединсько-Зіньківський	0,181	0,383	2,074	0,233	0,031	0,150	3,052	
116. Решетилівсько-Диканський	0,310	0,874	4,433	0,243	0,078	0,471	6,410	
117. Котелевсько-Полтавський	0,372	1,278	1,842	0,269	0,052	0,378	4,195	
118. Краснокутсько-Карлівський	0,777	2,193	5,432	0,295	0,124	0,486	9,307	
XXIII. Південно-Придніпровська терасова низовинна область	3,016	1,024	9,431	0,222	0,119	0,605	14,417	
<i>Райони:</i> 119. Оболонсько-Глобінський	1,583	0,843	7,072	0,119	0,088	0,403	10,108	
120. Козельщинсько-Кобеляцький	1,433	0,181	2,359	0,103	0,031	0,202	4,309	
Східно-Український край	3,627	5,774	24,272	2,313	0,274	7,724	43,984	
XXIV. Сумська схилово-височинна область	0,466	2,168	9,865	1,221	0,145	1,107	14,972	
<i>Райони:</i> 121. Кролевецько-Глухівський	0,078	0,791	2,840	0,409	0,047	0,243	4,408	
122. Степанівсько-Хотінський	0,186	0,450	1,702	0,145	0,026	0,336	2,845	

Сучасний вимір природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів, провінційних екосистем, природних областей та районів України

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
123. Сумське-Тростянецький	0,186	0,833	4,739	0,636	0,062	0,471	6,927	
124. Охтирсько-Великописарівський	0,016	0,093	0,585	0,031	0,010	0,057	0,792	
XXV. Харківська схилово-височинна область	3,161	3,606	14,407	1,092	0,129	6,617	29,012	
Райони: 125. Богодухівсько-Старомерчицький	0,072	0,321	1,624	0,181	0,021	0,476	2,695	
126. Золочівсько-Чугуївський	0,362	1,092	3,688	0,150	0,026	3,394	8,712	
127. Лимансько-Вовчанський	0,879	0,440	2,002	0,207	0,016	0,590	4,133	
128. Білоколязко-Великобурлуцький	0,052	0,326	1,557	0,129	0,021	0,233	2,318	
129. Валківсько-Мереш'янський	1,304	0,760	1,966	0,207	0,021	1,004	5,261	
130. Куп'янсько-Дворічанський	0,491	0,667	3,570	0,217	0,026	0,921	5,892	
Степова зона	347,509	73,216	238,909	4,810	2,855	53,227	720,526	
Північностепова підзона	333,716	37,045	148,374	3,839	1,970	31,805	556,749	
Дністровсько-Дніпровський край	54,681	10,807	55,607	0,481	0,610	9,254	131,440	
XXVI. Південно-Молдавська схилово-височинна область	0,021	0,797	10,243	0,036	0,041	0,848	11,986	
Райони: 131. Серпнівсько-Старокозацький	-	0,031	1,355	0,010	0,005	0,072	1,473	
132. Новотроянсько-Бородінський	0,006	0,254	4,015	0,016	0,026	0,259	4,524	
133. Болградсько-Татарбунарський	0,010	0,279	3,042	0,005	0,052	0,274	3,662	
134. Арцизько-Саратський	0,005	0,233	1,831	0,005	0,010	0,243	2,327	
XXVII. Південно-Подільська схилово-височинна область	0,352	1,847	11,490	0,093	0,109	1,386	15,277	
Райони: 135. Середньокучуганський	0,031	0,259	0,135	0,010	0,005	0,057	0,497	
136. Ширяївсько-Кудрявцівський	0,057	0,362	4,014	0,026	0,026	0,290	4,775	
137. Чичиклійсько-Бузький	0,145	0,585	3,254	0,031	0,052	0,098	4,164	
138. Нижньокучугансько-Дністровський	0,031	0,233	0,574	0,005	0,005	0,269	1,117	
139. Северинівсько-Широколанівський	0,088	0,409	3,513	0,021	0,021	0,673	4,723	
XXVIII. Південно-Придніпровська схилово-височинна область	54,308	8,163	33,874	0,352	0,460	7,020	104,177	
Райони: 140. Арбузинсько-Новоукраїнський	0,217	0,641	5,546	0,026	0,047	0,150	6,627	

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
	2	3	4	5	6	7	8	
141. Верхньоінгульський	0,435	0,512	3,125	0,016	0,026	0,253	4,366	
142. Верхньоінгулецький	1,723	0,890	4,547	0,078	0,031	0,362	7,630	
143. Павлинсько- Верхньодніпровський	0,947	0,657	1,319	0,057	0,016	0,072	3,068	
144. Верхівцівсько-Солонівський	9,110	1,133	3,570	0,047	0,047	5,354	19,261	
145. Вознесенсько-Сланецький	0,052	0,667	3,409	0,031	0,078	0,109	4,345	
146. Новобузько-Казанківський	0,673	0,357	2,644	0,016	0,047	0,067	3,802	
147. Середньоінгулецько- Саксаганський	29,372	0,539	3,667	0,045	0,033	0,063	33,719	
148. Верхньобазавлуцький	6,994	0,388	2,711	0,016	0,036	0,036	10,181	
149. Верхньосурський	2,411	1,179	1,774	0,010	0,052	0,285	5,711	
150. Нижньобазавлуцько- Томаківський	2,374	1,200	1,562	0,010	0,047	0,269	5,463	
Лівобережно-Дніпровсько- Приазовський край	70,594	12,990	50,869	1,205	0,677	9,964	146,299	
ХХХ. Орільсько-Самарська низовина область	45,721	5,106	21,702	0,786	0,290	3,694	77,299	
Райони: 151. Нижньоорільсько-Дніпровський	2,612	1,267	3,694	0,150	0,036	1,500	9,259	
152. Зачепилівсько-Красноградський	0,197	0,310	1,573	0,269	0,031	0,093	2,473	
153. Кечигівсько-Сахнівщинський	0,859	0,295	2,245	0,093	0,031	0,207	3,730	
154. Верхньоберецький	1,604	0,419	3,342	0,083	0,036	0,367	5,851	
155. Магдалинівсько- Перещепинський	10,626	1,407	4,045	0,083	0,047	0,921	17,129	
156. Нижньотернівський	9,219	0,171	0,993	0,026	0,021	0,021	10,450	
157. Верхньотернівсько-Бригайський	3,787	0,445	4,123	0,031	0,052	0,295	8,732	
158. Нижньосамарський	16,817	0,792	1,687	0,051	0,036	0,290	19,673	
ХХХ. Кіньсько-Ялинська низовинна область	20,693	6,110	18,003	0,222	0,248	2,509	47,785	
Райони: 159. Синельниківсько-Вільнянський	6,481	2,655	4,577	0,045	0,082	1,387	15,227	
160. Вовчансько- Нижньогайчурський	8,236	0,310	3,751	0,052	0,047	0,243	12,639	

Сучасний вимір природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів, провінційних екосистем, природних областей та районів України

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
161. Кам'янсько-Дніпровсько- Енергодарський	1,278	0,755	1,066	0,021	0,031	0,114	3,264	
162. Дніпровсько-Кінський	3,575	1,836	3,694	0,047	0,057	0,491	9,700	
163. Середньогайчурсько- Кашлагацький	1,123	0,554	4,915	0,057	0,031	0,274	6,953	
XXXI. Призовська височинна область	2,437	1,252	7,765	0,145	0,072	1,624	13,295	
Райони: 164. Чернігівсько-Розівський	0,310	0,450	3,088	0,052	0,026	0,155	4,133	
165. Волновасько-Анадольський	1,562	0,352	1,702	0,026	0,010	0,285	3,937	
166. Андріївсько-Володарський	0,300	0,285	2,214	0,052	0,010	1,071	3,932	
167. Кальчицько-Мирненський	0,264	0,114	0,760	0,016	0,026	0,114	1,293	
XXXII. Призовська низовинна область	1,743	0,522	3,399	0,052	0,067	2,137	7,920	
Райони: 168. Маріупольсько-Новоазовський	0,279	0,279	1,992	0,031	0,010	1,930	4,521	
169. Тельманівсько-Коньківський	1,464	0,243	1,407	0,021	0,057	0,207	3,399	
Донецький край	157,399	7,935	25,722	0,998	0,238	7,481	199,773	
XXXIII. Західно-Донецька схилово-височинна область	54,075	2,788	15,639	0,574	0,160	3,073	76,309	
Райони: 170. Барвінківсько-Новодонецький	7,429	0,931	5,049	0,357	0,062	0,657	14,485	
171. Торецько-Бахмутський	29,424	1,329	6,395	0,181	0,067	1,935	39,331	
172. Межівсько-Курахівський	17,222	0,528	4,195	0,036	0,031	0,481	22,493	
XXXIV. Донецька височинна область	103,324	5,147	10,083	0,424	0,078	4,408	123,464	
Райони: 173. Макіївсько-Старобешівський	28,214	0,414	3,166	0,026	0,010	0,373	32,203	
174. Верхньокринсько- Нагольненський	19,679	1,236	1,878	0,083	0,016	1,319	24,211	
175. Дебальцівсько-Ровеньківський	14,180	1,179	0,378	0,083	0,016	0,890	16,726	
176. Лисичансько-Краснодонський	14,190	0,569	1,314	0,103	0,010	0,828	17,015	
177. Лугансько-Суходільський	13,528	0,745	0,864	0,062	0,010	0,631	15,840	
178. Верхньоаяланцицько-Кринський	13,533	1,004	2,483	0,067	0,016	0,367	17,470	
Задонецько-Донський край	51,044	5,313	16,332	1,154	0,445	5,106	79,394	
XXXV. Старобільська схилово-височинна область	51,044	5,313	16,332	1,154	0,445	5,106	79,394	

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
<i>Райони:</i> 179. Балаклійсько-Руженський	22,66	1,081	2,711	0,362	0,129	0,616	27,558	
180. Куньєвсько-Борівський	0,755	0,641	2,230	0,253	0,041	2,002	5,923	
181. Сватівсько-Новоайдарський	26,927	1,800	5,230	0,435	0,191	1,759	36,342	
182. Білокуракинсько-Білолуцький	0,305	1,128	3,911	0,072	0,047	0,429	5,892	
183. Біловодсько-Міловський	0,398	0,662	2,250	0,031	0,036	0,300	3,678	
Середньостепова підзона	6,513	12,136	43,454	0,300	0,346	7,305	70,054	
Причорноморський край	6,513	12,136	43,454	0,300	0,346	7,305	70,054	
<i>ХХХVІ. Задніпровсько-Причорноморська низовинна область</i>	0,057	2,002	7,656	0,036	0,041	0,760	10,552	
<i>Райони:</i> 184. Ренійсько-Кілійський	0,021	0,352	1,185	0,005	0,005	0,072	1,640	
185. Кагульсько-Каглабузький	0,031	0,998	4,175	0,021	0,026	0,290	5,540	
186. Кундуцько-Буранський	0,005	0,652	2,297	0,010	0,010	0,398	3,373	
<i>ХХХVІІ. Дніпровсько-Бузька низовинна область</i>	0,274	1,148	6,642	0,036	0,036	4,377	12,513	
<i>Райони:</i> 187. Іллічівсько-Комінтернівський	0,212	0,828	3,895	0,026	0,021	3,745	8,727	
188. Березансько-Криничанський	0,062	0,321	2,747	0,010	0,016	0,631	3,787	
<i>ХХХVІІІ. Бузько-Дніпровська низовинна область</i>	1,614	4,827	16,027	0,088	0,145	0,631	23,332	
<i>Райони:</i> 189. Новоодесько-Воронцівський	0,031	0,471	2,090	0,010	0,026	0,135	2,762	
190. Баштансько-Явкинський	0,041	1,200	2,359	0,005	0,026	0,083	3,714	
191. Нижньовисунсько-Інгупецький	0,021	0,398	2,173	0,010	0,021	0,047	2,669	
192. Високопільсько- Апостолівський	1,350	0,476	3,021	0,016	0,031	0,036	4,930	
193. Лівобережно-Інгупецький	0,031	1,650	1,681	0,005	0,010	0,202	3,580	
194. Нижньоінгулецько- Дніпровський	0,041	0,233	1,071	0,010	0,005	0,036	1,397	
195. Новорайсько-Дудчанський	0,098	0,398	3,632	0,031	0,026	0,093	4,278	
<i>ХХХІХ. Дніпровсько-Молочанська низовинна область</i>	1,573	3,714	8,137	0,078	0,088	0,347	13,937	

Сучасний вимір природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів, провінційних екосистем, природних областей та районів України

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Г.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
<i>Райони:</i> 196. Верхньорогачицько-Великобілозерський	0,191	0,740	1,107	0,021	0,026	0,057	2,142	
197. Тимошівсько-Михайлівський	1,102	1,335	2,090	0,021	0,021	0,119	4,687	
198. Рубанівсько-Менчикорівський	0,248	0,735	2,157	0,021	0,026	0,083	3,269	
199. Каховсько-Нижньосірогоський	0,005	0,554	2,271	0,005	0,010	0,052	2,897	
200. Верхньоутлюцький	0,026	0,352	0,512	0,010	0,005	0,036	0,942	
XI. Західно-Призовська схилово-височинна область	2,995	0,445	4,992	0,062	0,036	1,190	9,720	
<i>Райони:</i> 201. Молочансько-Нововасилівський	2,628	0,176	1,764	0,021	0,016	0,176	4,780	
202. Токмасько-Корсацький	0,274	0,150	1,650	0,021	0,010	0,414	2,519	
203. Приморсько-Бердянський	0,093	0,119	1,578	0,021	0,010	0,600	2,421	
Південнестепова (сухостепова) підзона	7,280	24,035	47,081	0,671	0,539	14,117	93,723	
Причорноморсько-Призовський край	1,144	9,782	23,310	0,418	0,285	4,149	39,088	
XII. Нижньобузько-Дніпровська низовинна область	0,683	3,657	4,739	0,072	0,031	1,402	10,584	
<i>Райони:</i> 204. Очаківсько-Тарутинський	0,455	0,947	1,288	0,021	0,005	0,450	3,166	
205. Посад-Покровсько-Білозерський	0,228	2,711	3,451	0,052	0,026	0,952	7,418	
XIII. Нижньодніпровська терасово-дельтова низовинна область	0,197	1,666	6,047	0,274	0,078	0,848	9,110	
<i>Райони:</i> 206. Голопристансько-Дніпрянський	0,016	0,145	0,595	0,041	0,010	0,041	0,848	
207. Рибальчансько-Раденський	0,129	0,662	2,887	0,150	0,036	0,290	4,154	
208. Скадовсько-Новокаховський	0,016	0,145	0,988	0,010	0,010	0,212	1,381	
209. Краснознам'янсько-Лазурненський	0,031	0,688	1,495	0,067	0,021	0,295	2,597	
210. Тендрівсько-Джарилгацький	0,005	0,026	0,083	0,005	-	0,010	0,129	
XIII. Присивасько-Призовська низовинна область	0,264	4,459	12,524	0,072	0,176	1,899	19,394	
<i>Райони:</i> 211. Асканійсько-Подівський	0,010	2,131	4,594	0,016	0,052	0,285	7,087	
212. Атманайсько-Утлюцький	0,109	0,331	2,452	0,031	0,021	0,688	3,632	
213. Нижньомолочанський	0,057	0,243	1,666	0,021	0,010	0,305	2,302	

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
214. Чаплинсько-Чонгарський	0,078	1,231	2,576	0,005	0,067	0,336	4,294	
215. Генічесько-Сокологірненський	0,005	0,491	1,138	—	0,026	0,248	1,909	
216. Бирючоострівський	0,005	0,031	0,098	—	—	0,036	0,171	
Кримський степовий край	6,136	14,253	23,771	0,253	0,254	9,968	54,635	
<i>XLV. Присивасько-Кримська низовинна область</i>	1,247	5,727	6,492	0,010	0,078	2,550	16,104	
<i>Райони: 217. Північно-Сиваський</i>	0,399	2,717	2,938	0,005	0,036	1,108	7,203	
<i>218. Арабатський</i>	0,238	0,072	0,290	—	0,005	0,093	0,698	
<i>219. Роздольненсько-Ішунський</i>	0,171	1,438	1,464	—	0,016	0,491	3,580	
<i>220. Новокримсько-Джанкойський</i>	0,041	0,895	0,719	—	0,016	0,429	2,100	
<i>221. Південно-Сиваський</i>	0,398	0,605	1,081	0,005	0,005	0,429	2,525	
<i>XLV. Тарханкутська височинна область</i>	0,202	2,540	7,843	0,005	0,057	2,173	12,820	
<i>Райони: 222. Ковильнівсько-Войковський</i>	0,109	1,712	3,725	0,005	0,031	1,117	6,699	
<i>223. Західно-Тарханкутський</i>	0,067	0,005	1,593	—	0,010	0,828	2,504	
<i>224. Південно-Тарханкутський</i>	0,026	0,823	2,525	—	0,016	0,228	3,616	
<i>XLVI. Центральнокримська височинна область</i>	0,978	5,784	7,791	0,228	0,103	4,671	19,555	
<i>Райони: 225. Євпаторійсько-Сакський</i>	0,171	3,233	5,168	0,150	0,031	2,887	11,640	
<i>226. Середньосалгирський</i>	0,150	1,831	1,102	0,057	0,005	1,076	4,221	
<i>227. Індольський</i>	0,657	0,719	1,521	0,021	0,067	0,709	3,694	
<i>XLVII. Керченська горбисто-пасмова область</i>	3,709	0,202	1,645	0,010	0,016	0,574	6,156	
<i>Райони: 228. Казантипсько-Токільський</i>	2,318	0,098	1,004	0,005	0,016	0,279	3,720	
<i>229. Чаудинський</i>	1,392	0,103	0,641	0,005	—	0,295	2,437	
Кримські гори	2,530	2,111	8,996	1,257	0,041	11,014	25,949	
Кримський гірський край	2,530	2,111	8,996	1,257	0,041	11,014	25,949	
<i>I. Передгірно-Кримська область</i>	1,148	0,927	3,657	0,522	0,015	5,323	11,593	
<i>Райони: 1. Качинсько-Альмінський</i>	0,135	0,047	0,253	0,047	—	0,414	0,895	
<i>2. Середньосалгирсько-Зуйський</i>	0,176	0,259	1,164	0,160	0,010	1,350	3,119	
<i>3. Василівсько-Старокримський</i>	0,228	0,243	0,838	0,119	0,005	1,288	2,721	

Сучасний вимір природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів, провінційних екосистем, природних областей та районів України

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
4. Нижньочорноморієцький	0,119	0,171	0,590	0,109	—	0,631	1,619	
5. Бахчисарайсько-Перовський	0,191	0,129	0,331	0,057	—	1,009	1,718	
6. Білогірсько-Курський	0,300	0,078	0,481	0,031	—	0,631	1,521	
II. Гірсько-Кримська область	1,211	0,905	3,673	0,538	0,010	3,735	10,072	
Райони: 7. Верхньочорноморієцький	0,135	0,129	0,719	0,093	0,005	0,595	1,676	
8. Верхньокочинський	0,419	0,341	0,823	0,124	—	1,128	2,835	
9. Верхньосалгирський	0,341	0,181	0,600	0,088	0,005	0,848	2,064	
10. Верхньоіндольський	0,171	0,176	0,947	0,109	—	0,579	1,981	
11. Айпетринсько-Караб'яїнський	0,145	0,078	0,585	0,124	—	0,585	1,516	
III. Південнобережно-Кримська область	0,171	0,279	1,666	0,197	0,016	1,955	4,284	
Райони: 12. Південнокругосихловий	0,109	0,124	0,316	0,135	0,005	0,435	1,123	
13. Балаклавсько-Ялтинський	0,016	0,062	0,781	0,041	0,005	0,559	1,464	
14. Алуштинсько-Судацький	0,047	0,093	0,569	0,021	0,005	0,962	1,697	
Карпати								
Українські Карпати	8,179	27,216	19,095	16,430	0,083	18,846	89,849	
I. Перекарпатська височинна область	4,678	7,863	9,406	5,162	0,043	5,835	32,987	
Райони: 1. Мостисько-Яворівський	0,636	0,383	0,874	0,207	0,005	0,414	2,519	
2. Добромільсько-Самбірський	0,538	0,973	1,231	0,243	0,005	0,471	3,461	
3. Дрогобицько-Меденицький	0,114	0,398	0,548	0,512	—	0,414	1,987	
4. Стрийсько-Жидачівський	1,252	0,952	0,817	0,481	—	0,740	4,242	
5. Долинсько-Калузький	1,335	1,123	0,652	0,502	0,005	0,512	4,128	
6. Завійсько-Ямницький	0,233	0,973	0,662	0,543	—	0,745	3,156	
7. Надврянсько-Печеніжинський	0,233	0,942	0,678	0,802	0,005	0,662	3,321	
8. Обертинсько-Гвіздецький	0,093	0,662	1,754	0,372	0,005	0,321	3,207	
9. Яблунівсько-Кутський	0,119	0,554	0,362	0,383	0,010	0,497	1,924	
10. Вижицько-Сторожинецький	0,083	0,491	0,631	0,538	0,005	0,507	2,256	
11. Вашковецько-Глибоцький	0,041	0,414	1,195	0,579	—	0,554	2,783	
II. Зовнішня Карпатська область	2,193	6,172	1,914	3,797	0,010	2,302	16,388	
Райони: 12. Старосамбірсько-Східницький	0,62	0,993	0,300	0,678	—	0,398	2,990	
13. Вигодсько-Битківський	0,455	1,123	0,714	0,450	—	0,507	3,249	

продовження табл. 1.1

Природні країни, зони (біоми, за М.Голубцем), краї (провінційні екосистеми), природні області та райони	Потенціал ресурсів, млрд.грн.							
	мінеральних	водних	земельних	лісових	фауністичних	природних рекреаційних	інтегральний	
1	2	3	4	5	6	7	8	
14. Космацько-Виженський	0,486	1,040	0,176	0,647	—	0,243	2,592	
15. Славсько-Сколівський	0,574	1,976	0,357	1,278	0,010	0,688	4,884	
16. Верхньоосвітсько- Верхньобистрицький	0,047	0,481	0,243	0,398	—	0,352	1,521	
17. Криворівнянсько-Дихтинський	0,010	0,559	0,124	0,347	—	0,114	1,154	
III. Вододільно-Верховинська область	0,285	4,754	0,735	2,499	0,005	2,002	10,280	
Райони: 18. Турківсько-Опорецький	0,119	1,024	0,186	0,440	0,005	0,259	2,033	
19. Торунсько-Лопухівський	0,067	1,143	0,171	0,543	—	0,445	2,369	
20. Ясінянський	0,005	0,253	0,021	0,186	—	0,145	0,610	
21. Ворохтянсько-Путильський	0,010	0,854	0,078	0,507	—	0,259	1,707	
22. Ужозько-Жденівський	0,057	0,750	0,145	0,176	—	0,481	1,609	
23. Воловецько-Колочавський	0,026	0,729	0,135	0,647	—	0,414	1,950	
IV. Полонинсько-Чорногірська область	0,191	3,647	0,817	2,535	0,005	2,499	9,694	
Райони: 24. Стужинсько-Рунський	0,119	1,542	0,579	1,231	0,005	1,630	5,106	
25. Боржавсько-Краснянський	0,067	0,455	0,114	0,253	—	0,290	1,179	
26. Свидовецько-Чорногірський	0,005	1,185	0,078	0,817	—	0,491	2,576	
27. Гринявсько-Яровицький	—	0,466	0,047	0,233	—	0,088	0,834	
V. Мармароська область	—	0,538	0,036	0,378	—	0,222	1,174	
Райони: 28. Рахівсько-Чивчинський	—	0,538	0,036	0,378	—	0,222	1,174	
VI. Вулканично-міжгірно-улоговинна область	0,341	2,840	2,695	1,583	0,010	3,430	10,899	
Райони: 29. Невицько-Чинадівський	0,107	0,905	0,989	0,564	0,005	1,221	3,791	
30. Туріївсько-Свалявський	0,047	0,522	0,982	0,217	0,005	0,760	2,533	
31. Угольсько-Нересницький	0,005	0,202	0,093	0,181	—	0,233	0,714	
32. Хустсько-Солотвинський	0,135	0,885	0,321	0,450	—	0,766	2,557	
33. Іршавський	0,047	0,326	0,310	0,171	—	0,450	1,304	
VII. Закарпатська низовинна область	0,491	1,402	3,492	0,476	0,010	2,556	8,427	
Райони: 34. Чоп-Мукачівський	0,434	1,345	3,337	0,466	0,010	2,463	8,055	
35. Берегівсько-Мужієвський	0,057	0,057	0,155	0,010	—	0,093	0,372	
Україна	394,322	182,479	619,399	58,193	6,611	134,539	1395,543	

Так, коефіцієнт індексації еколого-економічної оцінки ПРП природних регіонів України у цінах 2004-2008 років до його сучасної оцінки у цінах 2015-2021 років становить 5,1732.

Результати

У табл. 1.1. подані результати індексації еколого-економічної оцінки природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів і провінційних екосистем (за М.Голубцем), природних областей та районів України станом на 1.01.2022 року. Як видно з приведених даних, сучасний ПРП України обчислений у 1395,543 млрд грн. Ідеться про величину ПРП України в середньорічному обсязі. Східно-Європейська рівнина має потенціал природних ресурсів, що складає понад 9/10 від ПРП України, на Кримські гори припадає близько 2%, Українські Карпати – 6,4% від загальнодержавного показника.

Розподіл ПРП за природними зонами (біомами, за М.Голубцем) України такий: Зона мішаних лісів – 9,3%, Зона широколистяних лісів – 8,2%, Лісостепова зона – 22,6%, Степова зона – 51,6%.

Висновки

Обґрунтована правомірність використання для індексації природно-ресурсного потенціалу природних регіонів України курсів провідних валют, зокрема курсу гривні до долара США, що встановлюється Національним банком України.

Здійснена індексація еколого-економічної оцінки ПРП природних регіонів України станом на 1.01.2022 року (у цінах 2015-2021 років).

Визначено, що ПРП Східно-Європейської рівнини складає більше 9/10, Кримських гір – близько 2%, Українських Карпат – 6,4% від загальноукраїнського показника.

1.2. Туристично-рекреаційне водокористування: специфіка та проблеми обліку й управління

Суть туристично-рекреаційного водокористування

Відповідно до положень Водного кодексу України (Водний кодекс України, 1996) водокористування – це використання вод (водних об'єктів) для задоволення потреб населення, промисловості, сільського господарства, транспорту та інших галузей господарства, включаючи право на забір води, скидання стічних вод та інші види використання вод (водних об'єктів).

У ст. 58-69 Водного кодексу розкрито основні цільові напрями водокористування, а саме: 1) задоволення питних і господарсько-побутових потреб населення, шляхом централізованого або нецентралізованого водопостачання; 2) водокористування та користування водними об'єктами для лікувальних, курортних і оздоровчих цілей; 3) водокористування та користування водними об'єктами для потреб галузей економіки (сільського і лісового господарства, для промислових і гідроенергетичних потреб, для потреб водного транспорту, для потреб рибного і мисливського господарства, для протипожежних потреб тощо).

Очевидно, що туристично-рекреаційне водокористування за своєю специфікою певною мірою належить до кожного із зазначених напрямів.

У Водному кодексі України поняття "водокористування" та "користування водними об'єктами" тісно пов'язані. Однак специфіка туристичної та рекреаційної галузі вимагає уточнення цих понять.

Туризм і рекреація, безумовно, залежать від наявності доступних до використання запасів прісних вод і є галуззю, що споживає значні обсяги води. Туристам вода потрібна і для безпосереднього споживання, і для задоволення санітарно-побутових потреб. Свіжа вода також необхідна для поливу садів та озеленення території біля готелів і визначних місць; вода залучається у розвиток інфраструктури туризму, у виробництво продуктів харчування і палива тощо.

Перелічені вище напрями використання води у туристичній та рекреаційній галузях передбачають її вилучення із природного обігу на певний час з частковим або повним поверненням (а деколи, і без нього) зі зміненими характеристиками (хімічним складом, температурою тощо). На нашу думку, це і є власне туристично-

рекреаційне водокористування, або, іншими словами, використання водних ресурсів.

Як відомо, без води у різних агрегатних станах унеможлиблюється здійснення багатьох видів туризму та рекреації (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012). На поверхневих водних об'єктах, які сьогодні виступають основним джерелом водних ресурсів, здійснюються більшість таких відомих рекреаційних занять як плавання, вітрильний спорт, плавання на байдарках, каное, дайвінг тощо. До того ж більшість DESTИНАЦІЙ завдячують своїй популярності серед туристів наявністю у межах їхніх ландшафтів поверхневих водних об'єктів (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012; Gössling, S., 2013).

Навіть для тих видів туризму, що опосередковано залежать від наявності води (зимові види туризму, агротуризм, екотуризм тощо), зміни у доступності або якості водних ресурсів можуть мати суттєвий негативний вплив.

Експлуатація водних об'єктів для потреб туристів і рекреантів без вилучення водних ресурсів, опосередкована участь водних об'єктів у процесі рекреації та туризму повинна трактуватися відповідно до термінології Водного кодексу як *туристично-рекреаційне користування водними об'єктами*.

На нашу думку, принципова різниця між туристично-рекреаційним водокористуванням і туристично-рекреаційним користуванням водними об'єктами полягає у наявності (у першому) і відсутності (у другому) факту вилучення із навколишнього середовища певних обсягів водних ресурсів для задоволення туристичних чи рекреаційних потреб.

Основні типи водних об'єктів рекреаційно-туристичного призначення

До водних об'єктів належать природні (моря, океани, великі і малі річки, озера) і штучні (водосховища, ставки, кар'єри тощо) водойми (Водний кодекс України, 1996):

- океан – водний простір земної кулі за межами суходолу;
- море – частина океану, яка відокремлена від нього суходолом, підвищеннями підводного рельєфу або островами і має своєрідний гідрометеорологічний режим, відрізняється

властивостями та складом води (солоністю, прозорістю, температурою та біологічним складом);

- річка – природний водний потік, який витікає з джерел чи з озера, болота (рідше), має сформоване ним річище і тече під дією сили тяжіння; живиться поверхневими й підземними водами, з атмосферних опадів свого басейну;
- озеро – природна западина суші, заповнена прісними або солоними водами;
- ставок – штучно створена водойма місткістю не більше 1 млн. кубічних метрів;
- водосховище – штучна водойма місткістю більше 1 млн. кубічних метрів, збудована для створення запасу води та регулювання її стоку;
- кар'єр – сукупність відкритих гірничих виробок, призначених для розробки родовища корисних копалин.

Систематизацію (класифікацію та типологію) водних об'єктів рекреаційного та туристичного призначення можна здійснити за різними ознаками.

Придатність для туристично-рекреаційного використання (визначальними природними характеристиками є розмір водного об'єкта, характер берегів, dna, наявність водної рослинності, забрудненість тощо) (Фоменко Н.В., 2007):

1. Придатні без обмежень – клас I – великі водні об'єкти, на яких можливі практично всі види відпочинку, пов'язані з водою: пляжний, катання на всіх видах водного транспорту, включаючи катери, скутери та водні лижі, яхтинг, віндсерфінг і інше.
2. Обмежено придатні – клас II – річки середніх розмірів і озера площею кілька десятків гектарів. Їх принципова відмінність від об'єктів I класу – неможливість використання моторних засобів пересування по воді, що призводить до виключення ряду рекреаційних занять. При цьому умови для купання цілком прийнятні. Повинні бути зручні пологі підходи до води; заходи у водойму, вільні від водної рослинності; достатні глибини, що дозволяють плавати; місця для прийняття сонячних ванн тощо. Для річок можливі сплави на безмоторних плавзасобах.

3. Вибірково придатні – клас III – відрізняються від попередніх дискомфортом для купання. Вони мають досить великі розміри, які дозволяють катання на човнах, керованих веслами, риболовлю, при можливості полювання на водоплавну дичину. На їх берегах можна організовувати привали в походах і пікніки. Купання ускладнене характером узбережжя, прибережної смуги та дна.
4. Мало придатні – клас IV – дрібні річки і струмки, шириною від десятків сантиметрів до кількох метрів. Їх максимальні глибини зазвичай досягають декількох десятків сантиметрів і не перевищують 1 м. Їхні береги можуть бути місцями зупинки в одноденному поході або ночівлі в багатоденному, в тому випадку, коли на ділянці маршруту немає водойм 1-3 класів. Незважаючи на практичну відсутність рекреаційного значення, такі об'єкти урізноманітнюють ландшафт і роблять його більш привабливим. Наприклад, привал у пішому поході приємніше робити на березі струмка, навіть якщо з нього не можна пити і важко вмитися через малу глибину.
5. Непридатні для відпочинку абсолютно – клас V. У природному середовищі таких водних об'єктів практично не існує. Вони стають такими в результаті людської діяльності. Це річки, перетворені на стічні канами, від яких іде неприємний запах, або береги яких перетворені на звалища побутових відходів. Зустрічаються вони, як правило, тільки на територіях великих міст і селищ або в безпосередній близькості від них.

Провідний вид туризму (рекреації) та характер освоєння водних об'єктів:

1. Курортно-бальнеологічні водні об'єкти – джерела підземних лікувальних мінеральних вод, що використовуються у санаторно-курортній справі, прісні та солоні озера з цілющою гряззю, ропою і водою з певними лікувальними властивостями. Функціональність таких рекреаційно-туристичних водних об'єктів визначається складом, властивостями і лікувальним застосуванням мінеральних вод та грязей, комфортністю природних і кліматичних умов й іншими чинниками.
2. Спортивно-туристичні водні об'єкти – різноманітні види водних об'єктів для відпочинку, спорту і туризму. Їхньою характерною рисою є виражена сезонність. Матеріально-

технічною базою туризму та рекреації на них слугують різні установи (будинки відпочинку, турбази та табори, човнові станції, яхт-клуби тощо), транспортні засоби (туристичні теплоходи, катери, моторні човни, яхти, байдарки тощо), спеціально підготовлені зони відпочинку (обладнані пляжі, пункти прокату плавзасобів, рятувальні станції, огорожені дамбами акваторії тощо).

3. Рибальсько-мисливські водні об'єкти для любительського рибальства та полювання на водоплавну і болотну дичину – рибальські та мисливськими угіддя (річки, озера, водосховища, ставки і болота). Матеріально-технічною базою туризму та рекреації на них є воднотранспортні засоби (моторні та гумові човни, байдарки), знаряддя аматорсько-спортивного лову риби (вудки, спінінги тощо) і добування водоплавної та болотної дичини (вогнепальна зброя), а також споруди для ночівлі та відпочинку. Функціональність розглянутих ресурсів зумовлена рекреаційною цінністю водних угідь, що визначається запасами і видовим складом риби, водоплавної та болотної дичини, дозволеними термінами, знаряддями і способами видобутку, ступенем антропогенного впливу на водне середовище, віддаленістю від населених пунктів, транспортною доступністю та іншими чинниками. Риболовно-мисливська галузь висуває до режиму і якості водних ресурсів високі вимоги.

Для туристично-рекреаційного проєктування велике значення має стан водних об'єктів (статичний або динамічний):

1. Статичні водні об'єкти – зі стоячою водою. Ці водойми викликають у відпочиваючих спокій, меланхолію. Такий психологічний стан може викликати вигляд води в озері, ставку, річці із повільною течією.
2. Водні об'єкти з текучою водою поділяються на декілька різновидів: швидкі річки, водоспади, каскади. Даний стан води у водних об'єктах стимулює в людині енергію, емоційність, увагу. Переміщення води у водному об'єкті, що супроводжується звучанням, викликає у людини цілу гаму переживань – від стану спокою і заспокоєння до сильного збудження. Багато моментів залежать від звуків, що створюються самою водою (Фоменко Н.В., 2007).

Туристично-рекреаційний потенціал водних об'єктів

Рекреаційний потенціал водного об'єкта – це здатність водного об'єкта і прибережної території здійснювати на людину позитивний фізичний та психічний вплив, що пов'язаний із відпочинком і відновленням життєвих сил, у певних масштабах, без зміни основних якостей водного об'єкта і прибережних територій за певний період (Цепенда М.М., 2017).

Географи й екологи розглядають рекреаційний потенціал як здатність природного середовища сприяти відпочинку і відновленню сили людини. Водним об'єктам належить особлива роль в організації відпочинку, оскільки мікрокліматичний комфорт, естетична дія берегових мальовничих ландшафтів у комплексі з іншими чинниками, зумовлюють лікувальний та оздоровчий вплив на людину. Нині важливого значення набуває комплексне використання водойм і створення сприятливих умов розвитку рекреації, яка передбачає встановлення особливих вимог до ландшафтів, характеризується підвищеним антропогенним навантаженням на території та водні об'єкти.

Класифікація рекреаційного водокористування передбачає, що рекреація на водоймах – це досить широке поняття, що поєднує багато видів відпочинку, які різняться між собою сезонами пікових навантажень, інтенсивністю використання елементів природних комплексів, шляхами і характером забруднень, що надходять у водойми. Наймасовішими видами рекреаційних занять на водоймах є купання, рибальство (з судна, з берега, з льоду), відпочинок на вітрильних, веслових і моторних маломірних суднах, воднолижний спорт, туризм, підводне полювання, полювання на водоплаву здобич. Різноманітність водних видів відпочинку і спорту вимагає диференційованого підходу до розв'язання проблем рекреаційного водокористування як для різноманітних типів водних об'єктів, так і в межах кожного досить великого водного об'єкта (Цепенда М.М., 2017).

Для рекреації використовується лише частина акваторії та прибережної смуги. Це дуже важливо для оцінки рекреаційного потенціалу та проведення комплексної оцінки водойми. Однак у різних країнах по-різному підходять до районування зон відпочинку на водосховищах. Величина рекреаційної цінності водного об'єкта чи його частини залежить від низки чинників, зокрема: типу дна

водойми, ширини мілководдя, якості води, термічного режиму, водної фауни, наявності рослинності, естетики ландшафту, пейзажного різноманіття узбережної смуги, наявності комфортних погод, історико-культурної цінності, рівня благоустрою території, рекреаційного навантаження на пляжі, наявності пунктів харчування і ночівлі, можливості любительського рибальства тощо (Кравців В.С., 1999). Даний набір чинників варто оцінювати для одноденного відпочинку і купання. Чинники привабливості території можна об'єднати у п'ять природних груп: а) природні; б) соціальні; в) історичні; г) рекреаційні й торговельні засоби обслуговування; д) інфраструктура і харчування.

Однак використання водних об'єктів для туризму, відпочинку та рекреації понад їх природні відновні можливості може призвести до ряду негативних наслідків, пов'язаних з деградацією екосистеми, забрудненням шкідливими речовинами тощо. Тому при вивченні ступеня впливу рекреаційної діяльності на якість води водойм найактуальнішими аспектами цієї проблеми є (Гулич О.І., 2005):

а) екологічна деградація (оцінка впливу туристичної та рекреаційної діяльності на екосистему водних об'єктів, зокрема врахування якісних і кількісних змін біорізноманіття: водної рослинності та тваринного світу;

б) забруднення води (аналіз концентрації шкідливих речовин у водоймах, зокрема, важких металів, хімічних речовин чи відходів від туристично-рекреаційної діяльності;

в) витрати водних ресурсів (оцінювання обсягів води, що використовуються для рекреаційних та туристичних потреб, а також врахування впливу туристично-рекреаційної діяльності на гідрологічний режим водних об'єктів);

г) соціокультурний аспект (визначення впливу розвитку туристично-рекреаційної діяльності в дестинації на настрої жителів місцевих громад, врахування соціокультурних аспектів розвитку та використання водних ресурсів);

д) стійкість до змін (оцінка здатності екосистеми водних об'єктів туристично-рекреаційного призначення витримувати антропогенний тиск і відновлюватися після нього).

При використанні водойм із рекреаційною метою необхідно розробляти комплекс водогосподарських, інженерних, екологічних і організаційних заходів для підвищення ефективності рекреаційного

використання водних об'єктів на основі принципів районування, планування та інженерного облаштування акваторій і берегових зон водойми з обов'язковим урахуванням схеми водопостачання даного регіону.

Об'єктом оцінки рекреаційного потенціалу є природні рекреаційні ресурси, характер використання яких визначається відповідними природними умовами рекреаційної діяльності. Отже, оцінка рекреаційного потенціалу (в кількісному аспекті) полягає у визначенні сукупної можливості наявних природних рекреаційних ресурсів задовольняти рекреаційні потреби; виявленні максимальних можливостей їхнього використання рекреаційною галуззю і розрахунку цінності рекреаційних ресурсів. Через відсутність чіткого обліку рекреантів і недостатність робіт з оцінки рекреаційної цінності водних об'єктів поки що немає єдиної методики кількісної оцінки воднорекреаційного потенціалу. Як показник для кількісної оцінки рекреаційного потенціалу сьогодні найчастіше використовуються показники рекреаційного навантаження та місткості рекреаційних територій (Цепенда М.М., 2017).

Рекреаційна місткість воднорекреаційних територій визначається через гранично допустиме рекреаційне навантаження на водні об'єкти та прилеглі до них території.

Рекреаційне навантаження – це гранична кількість відпочиваючих, яка може одночасно перебувати на одиниці площі певної території (акваторії) і не викликати при цьому негативних наслідків для довкілля (Кравців В.С., 1999). Цей показник залежить від типу ландшафту, особливостей рекреаційного використання території, сезону року тощо.

Однак єдиного кадастру рекреаційних навантажень, як і методик нормування, досі не існує. Наявні методичні рекомендації часто не містять посилань на методи їх одержання, не є достатньо науково обґрунтованими, не мають регіональних коефіцієнтів використання. Слабо освоєний і світовий досвід нормування. На даний час існує ряд методик визначення рекреаційного навантаження на територію. Однак в Україні, окрім Державних будівельних норм 360-92 (ДБН 360-92, 1992), жодна з подібних методик не має нормативного характеру і не є обов'язковою для виконання. Питання кількісної та якісної оцінки рекреаційного потенціалу донині недостатньо вивчені,

що пов'язано з необхідністю врахування при проведенні оцінки багатьох чинників, які важко формалізуються.

Окрім цього, залежно від рівня ієрархії досліджуваної сукупності рекреаційних ресурсів, змінюються враховувані чинники та цілі оцінки. Граничні рекреаційні навантаження визначаються на основі складних розрахунків, диференційованих шкал допустимих навантажень короткотермінового і тривалого відпочинку з урахуванням чинника часу та акумуляції змін. Зокрема, науковці (Кравців В.С., 1999) розробили нормативні показники рекреаційного навантаження для різних природних комплексів України, які наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Нормативи рекреаційного навантаження, осіб/км² на добу
(Кравців В.С., 1999)**

Природні комплекси	Літо			Зима		
	min	max	сер.	min	max	сер.
Приморські	300	500	400	60	100	80
Озерні	80	150	115	16	45	30
Річкові	50	80	65	16	24	20
Низовинні	80	120	100	30	50	40
Горбогірні височинні	100	150	125	40	60	50
Гірські	110	200	155	60	160	110

Орієнтовна шкала граничних навантажень на окремі компоненти аквального ландшафту й узбережних територій подана у табл. 1.3.

Показники рекреаційного навантаження для конкретної території визначаються, виходячи з місцевих природних умов.

Таким чином, рекреаційна місткість залежить від норм рекреаційного навантаження, площ рекреаційних територій, тривалості відпочинку та сприятливого погодного періоду і визначається за формулою (Кравців В.С., 1999):

$$M_{\text{рекр}} = (H \times F \times T) \div t, \quad (1.1)$$

де $M_{\text{рекр}}$ – рекреаційна місткість (осіб); H – норма рекреаційного навантаження (осіб/км²); F – площа рекреаційної території (км²); T – тривалість рекреаційного періоду (днів); t – середня тривалість перебування відпочиваючих (днів).

Гранично допустима густина відпочиваючих на річках, озерах і водосховищах (Кравців В.С., 1999)

Компонент ландшафту і вид його використання	Навантаження, осіб/км ² за рік
Пляжі (для сонячних ванн)	100000-120000
Заплавні луки	1000-2000
Акваторія водойми для купання до глибини 1,5 м	100000-120000
Акваторія річки для купання до глибини 1,5 м	100000-200000
Акваторія для катання на веслувальних човнах	200-500
Акваторія для катання на моторних човнах і водних лижах	50-100
Акваторія для вітрильного спорту	100-200
Акваторія для рибальства з човна	1000-2000
Акваторія для рибальства з берега	50-100 осіб на 1 км берега
Прибережні ділянки обслуговуючих пристроїв	2000000-4000000
Прибережні озеленені ділянки	100000-120000

Якщо ж оцінюється рекреаційний потенціал для короткочасного відпочинку, то формула (1.1) набуває вигляду:

$$M_{рекр} = H \times F \times t, \quad (1.2)$$

де t – кількість вихідних та святкових днів впродовж теплого періоду року.

Для визначення місткості воднорекреаційних територій на основі формули 1.2, спочатку необхідно оцінити їх площу (F). Це можна зробити спираючись на методику оцінки природного рекреаційно-ресурсного потенціалу, складовою якої є методика аналізу гідрографічної мережі (Бейдик О.О., 2001).

Оцінити частину рекреаційного потенціалу, що використовується, досить складно, оскільки офіційна інформація, узагальнена за адміністративним принципом, відображає лише використання можливостей організованої рекреації у розрізі санаторіїв та курортів. Тому для оцінки рівня використання рекреаційного потенціалу на основі басейнового підходу можна скористатися показниками використання воднорекреаційного потенціалу для потреб неорганізованого відпочинку, як

наймасовішого, найпопулярнішого і доступного для місцевого населення. Фактичний рівень рекреаційного навантаження можна визначати із потреб у відпочинку в розрізі основних населених пунктів регіону дослідження за рекомендаціями.

Водні рекреаційні ресурси можуть оцінюватися для територіальних одиниць різного рангу (країни, адміністративних областей, річкових басейнів і т.д.). При цьому необхідно враховувати водні об'єкти з істотно різними кількісними, режимними і якісними характеристиками – моря, озера, річки, водосховища, ставки. Важливо також звертати увагу і на основні аспекти використання та охорони водних об'єктів.

Для правильної оцінки ситуацій, що виникли в районах масового рекреаційного водокористування, розробки й обґрунтування рішень з його оптимізації дуже важливо враховувати, що водні рекреації – неоднозначне поняття. Воно охоплює різні види відпочинку і спорту, які суттєво різняться за сезонами максимального розвитку, вимогами до природних і антропогенних факторів, дією на навколишнє середовище тощо.

Різноманітність водних видів відпочинку і спорту вимагає диференційованого підходу до розв'язання проблем туристично-рекреаційного водокористування як для різноманітних типів водних об'єктів (річка, озеро, водосховище, море), так і в межах кожного досить великого водного об'єкта (Фоменко Н.В., 2007).

Екологічні аспекти розвитку водних видів туризму та рекреації

Водні види туризму та рекреації охоплюють широкий спектр активностей, пов'язаних з використанням водних ресурсів для відпочинку, рекреації та пригод. Вони набувають усе більшої популярності завдяки привабливості природних водойм і можливості проведення різноманітних заходів на воді.

Пляжний туризм зорієнтований на відпочинок на березі моря, океану, озера або річки. Популярність пляжного туризму полягає в можливості насолоджуватися сонцем, піщаними пляжами та водними видами спорту, такими як плавання, серфінг, водний велосипед, підводне плавання тощо.

Розвиток пляжного туризму може значно впливати на екосистему прибережних районів і водних екосистем. Деякі з основних аспектів цього впливу такі:

1. Забруднення пляжів. Збільшення туристичного потоку часто супроводжується збільшенням обсягів відходів і сміття на пляжах. Неefективна система сміттєпереробки та неконтрольоване споживання можуть призвести до серйозного забруднення прибережних зон.
2. Вплив на водні екосистеми. Концентрація значної кількості туристів та рекреантів може призводити до зростання концентрації в морських та прибережних водах певних хімічних речовин, які використовуються в готелях та ресторанах, а також зміни хімічного і температурного режиму водойм. Це може негативно впливати на водні ресурси та біорізноманіття.
3. Зміни в прибережних екосистемах суходолу. Будівництво готельних і розважальних комплексів, об'єктів інфраструктури може викликати зміни в природних екосистемах суходолу.
4. Порушення рівноваги екосистем. Великий потік туристів і рекреантів може призвести, наприклад, до змін у поведінці тварин і птахів, які населяють прибережні райони. Зміна рівноваги у природі може мати далекосяжні наслідки для біорізноманіття.
5. Використання водних ресурсів. Значний обсяг водозабору для готелів, басейнів та інших туристично-рекреаційних потреб може впливати на гідрологічний режим і призводити до пересихання місцевих водойм чи зменшення запасів підземних вод.
6. Кліматичні зміни. Розвиток туризму та рекреації може викликати кліматичні зміни через збільшення викидів вуглецю та інших парникових газів унаслідок роботи транспортних засобів та інфраструктури.

Управління сталим розвитком і впровадження екологічно ефективних технологій може допомогти зменшити негативний вплив пляжного туризму на екосистему та забезпечити збереження природних ресурсів.

Водний спорт – це різні види активностей на воді, такі як плавання, віндсерфінг, водний лижний спорт, каякінг, каное та інші. Він сприяє активному відпочинку, розвитку фізичної форми й адреналіновим враженням. Основні аспекти екологічного впливу розвитку водного спорту проявляються у:

1. Скороченні біорізноманіття. Деякі види водного спорту можуть впливати на біорізноманіття водойм. Тому важливе створення спеціальних зон для водного спорту, які дозволяють зменшити негативний вплив на місцеві екосистеми.
2. Накопиченні відходів і забруднення. Нераціональне використання акваторії та узбережної смуги може призвести до забруднення водойм відходами. Організатори й учасники водних заходів повинні вживати заходів для мінімізації впливу на природу.
3. Використанні енергії. Деякі види водного спорту вимагають використання моторних засобів, що може призвести до викидів CO₂ та інших забруднюючих речовин. Застосування екологічно чистих технологій та енергоефективних засобів може зменшити негативний вплив.
4. Зміни рельєфу. Окремі види водного спорту, такі як каякінг або рафтинг, можуть викликати ерозію берегів і зміни рельєфу дна водних шляхів. Особливу увагу треба приділяти вибору місць для проведення таких заходів і розробці стратегій для збереження навколишнього середовища.

Найбільш гармонійно вписується в екосистему **екологічний туризм**. Цей вид туризму спрямований на дослідження та насолоду природними водоймами, такими як екскурсії на човнах по річках, ставках чи озерах з метою спостереження за водною фауною і флорою, вивчення екосистем і природних процесів. Концепція екологічного туризму передбачає мінімізацію можливих негативних впливів на довкілля та максимальне пристосування до вимог водних екосистем.

Рибальство та полювання за своєю суттю вимагають відвідування риболовних водойм або місць для полювання. Їхній негативний вплив на довкілля призводить до:

1. Скорочення та знищення популяцій. Надмірне рибальство та полювання можуть призвести до суттєвого скорочення популяцій риби та диких тварин, викликаючи порушення природного балансу, що може мати віддалені негативні наслідки для екосистем.
2. Порушення водного середовища. Використання різних видів спорядження для риболовлі та полювання може призвести до

- порушення природного середовища, зокрема рослинності та дна водойм.
3. Забруднення. Відходи, що утворюються у процесі полювання або риболовлі, можуть забруднювати водойми та призначені для полювання території. Крім цього, використання різних хімічних приманок, рідин чи речовин для полювання та риболовлі може викликати забруднення води та шкодити тваринам і рослинам.
 4. Порушення міграційних маршрутів. Будівництво дамб, місць для відпочинку та інші інфраструктурні заходи можуть порушувати природні міграційні маршрути риб і диких тварин.
 5. Загрози для рідкісних видів. Деякі види риб і диких тварин можуть бути рідкісними чи перебувати під загрозою вимирання. Нераціональне полювання або рибальство може призвести до їхнього зникнення із природного середовища.
 6. Впливу на ландшафт. Будівництво спеціальної інфраструктури, наприклад, пристаней для риболовлі, може змінювати ландшафт і впливати на природний вигляд територій.

Для збереження природи й уникнення негативних наслідків важливо дотримуватися принципів сталого рибальства та полювання, обмежувати скиди забруднюючих речовин і враховувати важливість збереження біорізноманіття при використанні природних ресурсів.

Круїзний туризм приносить значні економічні вигоди та дає туристам можливість відвідувати різні частини світу, однак може й негативно впливати на природне середовище. Деякі з основних аспектів негативного впливу круїзного туризму на навколишнє середовище такі:

1. Забруднення атмосфери. Круїзні судна, які працюють на дизельному пальному, викидають в атмосферу значні обсяги шкідливих газів, таких як оксиди сірки, азоту тощо.
2. Забруднення води. Судна можуть скидати у воду стічні води, мастила, хімічні речовини та інші забруднюючі речовини, що призводить до забруднення водойм та негативного впливу на гідробіонти.
3. Використання значних обсягів палива. Споживання великої кількості палива суднами поглиблює глобальний екологічний вплив видобутку, транспортування та зберігання нафти.

4. Ефект терміналів. Будівництво круїзних терміналів та інфраструктури призводить до змін у природних екосистемах і ландшафтах, а також до зменшення біорізноманіття.
5. Відходи та сміття. Круїзні судна генерують значні обсяги побутового сміття та відходів.
6. Зміни в морських екосистемах. Інтенсивний круїзний туризм призводить до змін у морських екосистемах, включаючи порушення рівноваги в популяціях морських тварин і зміни водної рослинності.
7. Шумове забруднення. Шум від роботи двигунів та обладнання морських і річкових суден може впливати на поведінку та комунікацію морських тварин, зокрема на морських ссавців, які використовують ехолокацію.

Застосування технологій та практик, спрямованих на зменшення екологічного впливу, а також регулювання та впровадження стандартів є ключовими факторами для забезпечення сталого розвитку круїзного туризму та збереження природного середовища.

Згадані вище види туризму та рекреації, пов'язані з водоймами, дозволяють подорожуючим насолоджуватись природою, активно відпочивати та отримувати нові враження.

Використання водних ресурсів в туристичних цілях

За підрахунками (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012), на сучасну туристичну індустрію припадає незначна частка (близько 1%) глобального обсягу водокористування. Для порівняння, частка сільського господарства у загальному споживанні води у світі доходить до 70%. Проте туризм часто є основним споживачем прісної води в тих районах, де вода є дефіцитним ресурсом, або там, де обмежені темпи поповнення водоносних горизонтів, і, відповідно, його внесок у споживання води може бути досить відчутним. Наприклад, у Барбадосі, на Кіпрі та Мальті на туристичну галузь припадає 7,3% національного водоспоживання, а в прибережних зонах Карибського моря або Середземномор'я туризм, як правило, є домінуючим сектором водокористування. Туризм і рекреація також можуть бути провідним напрямом споживання води на регіональному рівні.

Наведені вище значення стосуються як прямого водопостачання (забезпечення водою кухонь, пралень, санвузлів, басейнів,

використання води на зрошення садів тощо), так і непрямого використання води для задоволення різних потреб туристів і рекреантів (функціонування гольф-клубів, саун чи санаторіїв тощо). За оцінками (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012), обсяги споживання води коливаються в діапазоні 84-2000 літрів на одного туриста і до 3423 літрів на спальню за день.

На ступінь використання води у сфері туризму та рекреації впливають різні чинники, однак найбільш значущими є гідрологічні та гідрогеологічні умови дестинації та ступінь комфортності закладів розміщення і туристично-рекреаційних підприємств. Зокрема, готелі в регіонах недостатнього зволоження, швидше за все, матимуть зрошувані території та басейни – два найбільш значущих джерела попиту на воду у цьому секторі. До того ж, готелі підвищеної комфортності матимуть нижчий рівень використання води, ніж готелі в курортному стилі, а кемпінги, ймовірно, споживають значно менше води, ніж готелі п'ятизіркового типу (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012). Такі відмінності можуть мати велике значення для регіонального планування й управління водними ресурсами.

Хоча обсяги прямого водокористування значні, непряме споживання води, пов'язане з туризмом, ще більше. Наприклад, на будівництво припадає приблизно 17% світового споживання води, в основному для виробництва цементу, а використання води у виробництві палива доходить до 18 літрів на 1 л бензину. Вода також використовується для термоелектричного охолодження, гідроенергетики, видобутку корисних копалин тощо. У той же час для перекачування, транспортування, підготовки й опріснення води потрібна енергія, виробництво якої нині на більшості типів електростанцій неможливе без участі води. Отже, існують тісні взаємозв'язки між туризмом та іншими галузями економіки в частині використання водних ресурсів.

Значна роль води у харчуванні туристів і рекреантів, оскільки для його забезпечення потрібні великі обсяги якісних водних ресурсів. Зокрема, при організації відпочинку доступність їжі та сприятливі умови харчування є важливою частиною образу "достатку" сучасного туризму. За таких умов значна кількість свіжих продуктів, що імпортуються з-за кордону з використанням різних засобів транспорту, найперше, повітряного, можуть швидко псуватися та ставати відходами. Це призводить до великих непрямих невиправданих утрат

води, оскільки як виробництво палива, так і виробництво продуктів харчування вимагають значних обсягів води. Наприклад, для організації харчування туристів необхідно до 5 м³ води на добу на одну особу, що за час 14-денної відпустки перевищує 70 м³! (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Пересічні показники туристичного водокористування
(Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012; Gössling S., 2013)

Напрямок використання води	Літрів води на 1 одного туриста на добу
<i>Пряме використання</i>	
Санітарно-побутове (ванна, душ, туалет)	84-2000
Рекреаційні та туристичні заняття	10-30
<i>Непряме використання</i>	
Підтримка туристичної інфраструктури	дані відсутні
Паливо	750 (на 1000 км повітряним або сухопутним транспортом)
Біопаливо	2500 на 1 л палива
Їжа	2000-5000
ВСЬОГО	≈ 2000-7500

Отже, туризм є домінуючою галуззю у загальному споживанні води у дестинаціях, однак його вплив на місцеві водні ресурси певної території залежить від кліматичних і гідрологічних чинників, сезонності тощо.

Для визначення перспектив забезпечення потреб туризму та рекреації у воді постає необхідність оцінки потенціалу місцевих і регіональних водних ресурсів, обліку й аудиту використання вод. За результатами цих оцінок у розрізі основних напрямів туристично-рекреаційного водокористування можна розробити рекомендації для місцевих органів державної влади та приватних компаній, спрямовані на оптимізацію регіональних планів використання водних ресурсів.

Незважаючи на те, що облік водних ресурсів та їхнього використання є важливою передумовою збалансованого управління ними, в даний час у багатьох країнах світу практично відсутні або недосконалі національні системи водного кадастру й обліку водокористування.

А там, де вони існують, оцінка кількісного та якісного впливу туризму на водні ресурси часто є складним завданням, оскільки, порівняно з іншими галузями економіки (сільськогосподарське водопостачання, житлово-комунальне водокористування тощо), відсутній статистичний облік регіонального та національного туристично-рекреаційного водокористування.

Проблеми використання води туристами та рекреантами і забруднення ними водних ресурсів важливі для низки країн, що є популярними туристичними напрямками й одночасно перманентно потерпають від дефіциту водних ресурсів.

Туризм у Міжнародній стандартній галузевій класифікації всіх видів економічної діяльності (МСГК, Rev.4) як галузь економіки не визначається і розглядається як набір видів діяльності, що здійснюється різними закладами низки галузей (International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev. 4, 2008). Для виокремлення туризму та рекреації в самостійні галузі важливу роль може зіграти розгляд господарюючих суб'єктів, що належать до сфер "розміщення", "громадське харчування", "спортивна діяльність і діяльність з організації дозвілля та розваг" (підрозділи 55, 56, 93 МСГК відповідно). Остання сфера охоплює підгрупи 9311 (експлуатація спортивних споруд) і 9329 (інша діяльність з організації дозвілля та розваг). Ці підгрупи охоплюють такі види діяльності, як експлуатація ігрових майданчиків і стадіонів, а також плавальних басейнів, полів для гольфу і гірськолижних схилів тощо. Експлуатація і технічне обслуговування об'єктів, необхідних для здійснення такого виду діяльності, можуть вимагати використання значних обсягів водних ресурсів (International Recommendations for Water Statistics. United Nations, New York, 2012).

Особливості обліку туристично-рекреаційного водокористування в Україні

Згідно зі статтею 25 Водного кодексу України, державний облік водокористування здійснюється з метою систематизації даних про забір і використання вод, скидання зворотних вод і забруднюючих речовин, наявність систем оборотного водопостачання та їх потужностей, а також діючих систем очищення стічних вод та їх ефективності (Водний кодекс України, 1995).

Державний облік водокористування здійснюється шляхом подання водокористувачами звітів про використання води за формою № 2ТП-водгосп (річна) відповідно до Порядку ведення державного обліку водокористування (2015). Звіти подаються до Держводагентства за місцем здійснення водокористування.

Однак, на жаль, в Україні не всі водокористувачі звітують про використання водних ресурсів. Під час державного обліку водокористування систематизуються дані про водокористувачів, які здійснюють діяльність, пов'язану із забором та/або використанням води, скиданням зворотних (стічних) вод і забруднюючих речовин, та:

- здійснюють забір води із поверхневих і підземних водних об'єктів в обсязі від 20 м³ на добу;
- забирають воду з водогінних мереж чи інших систем водопостачання в тому ж обсязі (пересічно впродовж календарного року) і передають зворотні (стічні) води до систем водовідведення;
- забирають воду для зрошення в обсязі від 20 м³ на добу (пересічно впродовж зрошувального періоду);
- мають сезонний режим роботи та забирають воду в обсязі від 20 м³ на добу (пересічно за період його роботи у межах календарного року);
- мають оборотні системи водопостачання загальною потужністю 1000 м³ на добу і більше незалежно від кількості забраної (отриманої) води;
- використовують воду для виробництва напоїв незалежно від кількості води;
- здійснюють скид (незалежно від об'єму) зворотних (стічних) вод безпосередньо у водні об'єкти та підземні горизонти;
- віднесені до галузі гідроенергетики;
- користуються водними об'єктами для рибогосподарських потреб (крім суден флоту рибної промисловості).

Туристично-рекреаційне водокористування в Україні, згідно зі ст. 48 Водного кодексу України, відноситься до спеціального (Водний кодекс України, 1995), тобто передбачає забір води з водних об'єктів (у тому числі і підземних горизонтів) із застосуванням споруд чи технічних пристроїв; використання води та скидання забруднюючих речовин у водні об'єкти, включаючи забір води і скидання

забруднюючих речовин зі зворотними водами із застосуванням каналів.

Спеціальне водокористування здійснюється юридичними і фізичними особами насамперед для задоволення питних потреб населення, а також для господарсько-побутових, лікувальних, оздоровчих, сільськогосподарських, промислових, транспортних, енергетичних, рибогосподарських (у тому числі для цілей аквакультури) та інших державних і громадських потреб.

В Україні спеціальне водокористування є платним та здійснюється на підставі дозволу.

Однак, згідно ст. 23 Кодексу України про надра (1994), землевласники та землекористувачі в межах наданих їм земельних ділянок мають право без спеціальних дозволів і гірничого відведення видобувати для своїх господарських і побутових потреб корисні копалини місцевого значення і торф загальною глибиною розробки до 2 м; підземні води для власних господарсько-побутових потреб; нецентралізованого та централізованого (крім виробництва фасованої питної води) господарсько-питного водопостачання за умови, що продуктивність водозаборів підземних вод не перевищує 300 м³ на добу, та використовувати надра для господарських і побутових потреб.

Враховуючи, що підприємства туристичної індустрії та рекреаційної галузі під час здійснення господарської діяльності задовольняють не лише свої власні господарсько-питні потреби, але й надають послуги, пов'язані із задоволенням різноманітних потреб у воді на платній основі своїм клієнтам (наприклад, водопостачання та водовідведення номерного фонду, приготування їжі, наповнення водою басейнів тощо), виникає необхідність віднесення їх до групи таких, що здійснюють спеціальне водокористування.

Дана теза викликає дискусії у спеціалізованій юридичній літературі та детально розкрита, зокрема, у (Єфімов О., 2016).

У ст. 48 Водного кодексу України вказано, які види діяльності не належать до спеціального водокористування (Водний кодекс України, 1995): 1) пропуск води через гідровузли (крім гідроенергетичних); 2) скид води з водних об'єктів відповідно до встановлених для них режимів роботи для підтримання екологічних витрат у річці та з метою запобігання виникненню гідродинамічних аварій; 3) подача (перекачування) води водокористувачам у маловодні регіони;

4) усунення шкідливої дії вод (підтоплення, засолення, заболочення); 5) використання підземних вод для вилучення корисних компонентів; 6) вилучення води з надр разом з видобуванням корисних копалин; 7) виконання розчищення річищ річок, каналів і дна водойм, будівельних, днопоглиблювальних і вибухових робіт; 8) видобування корисних копалин (крім підземних вод) і водних рослин; 9) прокладання трубопроводів і кабелів; 10) проведення бурових, геологорозвідувальних робіт; 11) забір та/або використання води в об'ємі до 5 кубічних метрів на добу, крім тієї, що використовується для виробництва (входить до складу) напоїв та фасованої питної води; 12) інші роботи, які виконуються без забору води та скидання зворотних вод.

Джерела статистичної інформації про туристично-рекреаційне водокористування, зазвичай, забезпечують повне охоплення усіх водокористувачів. Однак при встановленні певних мінімальних порогових значень забору чи використання води, які не обліковуються і про які не треба звітувати або які не потребують отримання ліцензії, може скластися ситуація, коли багато господарюючих суб'єктів, що здійснюють водокористування, будуть свідомо здійснювати забір води на межі граничної норми, щодо якої вимагається дозвіл, і, як наслідок, не будуть внесені у звіти. В Україні, зокрема, такі мінімальні порогові значення встановлені для визначення категорії спеціального водокористування на рівні 5 м³/добу і більше, а також для подачі звітів про водокористування – на рівні 20 м³/добу і більше. Очевидно, що цю прогалину варто юридично заповнити.

Основні проблеми обліку туристично-рекреаційного водокористування

До основних проблем обліку туристично-рекреаційного водокористування як в Україні, так і за кордоном, можна віднести (International Recommendations for Water Statistics, 2012):

1. Наявність великої кількості відомчих баз даних про водні ресурси та їхнє використання, що знаходяться під управлінням різних установ. Це ускладнює збирання даних, пов'язаних з водними ресурсами, особливо у випадку децентралізації функцій управління водними ресурсами та їх передачі регіональним водоохоронним органам чи органам місцевого самоврядування. Виникає ризик, що

дані, отримані з таких установ, можуть бути суперечливими і непорівнюваними внаслідок відмінностей у термінах і визначеннях чи з інших причин. Наприклад, деякі установи можуть включати в свою звітність тільки інформацію про забір води з метою споживання і не враховувати забір води для цілей охолодження або виробництва гідроелектроенергії. Крім того, цілком звичайною практикою для державних органів є використання декількох ідентифікаторів для однієї і тієї ж одиниці, а також декількох систем звітності та комп'ютерних баз даних, що може зробити підбір і зіставлення даних вельми складним і затратним за часом заходом.

2. Ризик похибки обліку внаслідок умисного подання неправдивих відомостей.

Оскільки значна частина даних збирається в регуляторних цілях, у багатьох господарюючих суб'єктів можуть виникнути мотиви для спотворення своєї звітності (наприклад, для приховування порушень нормативно-правових актів, уникнення сплати збору за спеціальне водокористування тощо). Умисне подання неправдивої інформації може призвести до похибок, наприклад недооцінки обсягів забору води, скидання забруднюючих речовин чи скидів зворотних вод тощо.

3. Неможливість контролю або перевірки достовірності даних.

Адміністративні установи повинні здійснювати перевірку даних, що збираються, на предмет їх точності, особливо, якщо їх метою є забезпечення дотримання нормативно-правової бази. Однак методи такої перевірки точності даних можуть відрізнятися від статистичної перевірки, оскільки метою адміністративної перевірки є виявлення порушень норм і правил або збір платежів згідно з виданими дозволами. Наприклад, перевіряється, що дані не перевищують певне порогове значення, і не перевіряється їх узгодженість за часом, у рамках звітних одиниць і між ними. Перевірка даних повинна гарантувати їх достовірність, що елементи даних належно класифіковані, в них використані правильні одиниці вимірювання, сумарні значення збігаються зі складовими частинами і дані узгоджені внутрішньо і з іншими наявними даними.

4. Можливі обмеження доступу до даних про туристично-рекреаційне водокористування.

Доступ до даних може бути обмежений відповідно до нормативно-правової бази. Зазвичай потрібно мати доступ до даних

мікрорівня для перевірки їх якості і, при необхідності, для повторного агрегування. Для отримання доступу до даних мікрорівня національні статистичні управління та інші організації, що здійснюють статистичний облік використання водних ресурсів, повинні надати адміністративним установам гарантії конфіденційності і безпеки даних.

Стратегії управління водними ресурсами в туристично-рекреаційній сфері

Вплив туризму та рекреації на доступність та якість прісної води залежить від широкого кола чинників, таких як відносна забезпеченість водними ресурсами, якість водних ресурсів у відповідному туристично-рекреаційному регіоні, поточні та перспективні показники водокористування, географія водокористування, альтернативні види використання та очищення стічних вод тощо.

Для визначення перспектив забезпечення потреб туризму і рекреації у воді постає необхідність оцінки потенціалу місцевих та регіональних водних ресурсів, аудиту використання вод. За результатами цих оцінок у розрізі основних напрямів туристично-рекреаційного водокористування можна розробити рекомендації для місцевих органів державної влади та приватних компаній, спрямовані на оптимізацію регіональних планів використання водних ресурсів (Kline, Jeffrey D., 2001; Школа І.М., 2003).

Незважаючи на те, що облік водних ресурсів та їхнього використання є важливою передумовою збалансованого управління ними, в даний час у багатьох країнах світу практично відсутні або недосконалі національні системи водного кадастру й обліку водокористування (Angelevska–Najdeska, K., 2014; Bhat, Gajana; Bergstrom, John; Teasley, R. Jeff., 1998).

Залежно від очікуваних перспектив водозабезпечення та водокористування посадові особи органів місцевої влади у дестинаціях і менеджери підприємств туристичної індустрії можуть переглядати плани використання водних ресурсів, здійснюючи галузевий перерозподіл та обмеження певних видів водокористування. Наприклад, в Європейському Союзі використання води для поливу полів для гольфу регулюється впровадженням

положень Європейської водної рамкової директиви (Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council, 2000).

Нинішні та ймовірні зміни клімату планети у майбутньому будуть суттєво впливати на розподіл опадів та водних ресурсів, якість вод, їхній температурний режим тощо. З огляду на ці несприятливі зміни, управління водними ресурсами повинно бути ключовим пріоритетом туристично-рекреаційного менеджменту, як з точки зору фактичного рівня споживання (прямого і непрямого), так і майбутньої доступності (Angelevska–Najdeska, K., 2014).

Вплив туризму та рекреації на доступність і якість прісної води залежить від широкого кола чинників, таких як відносна кількість і якість води у відповідному туристичному регіоні, поточні та очікувані темпи споживання води, сезонний і просторовий характер споживання води, наявність альтернативних видів використання й очищення стічних вод. Той факт, що багато з цих чинників взаємопов'язані, вимагає ретельного аналізу потенційних заходів щодо управління ресурсами прісної води: можуть існувати рішення, що не мають взаємних результатів, або можуть вимагати компромісів між різними чинниками.

Можна виділити такі стратегії управління під час дефіциту води (Kline, Jeffrey D., 2001; Angelevska–Najdeska, K., 2014; Цепенда М.В., Цепенда М.М., 2016).

1. Управління попитом.
2. Управління ресурсами.

Реалізація стратегії *управління попитом* на водні ресурси передбачає зменшення споживання води.

Очевидно, що будь-яке підприємство туристичної індустрії може заощадити значну кількість води. Уже тепер у багатьох готелях і курортах існують значні можливості мінімізувати споживання води в межах 10-45%, найперше за рахунок встановлення більш ефективних змішувачів для води та кранів. Існує ще більший потенціал для економії води на відкритому повітрі (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012; Gössling, S. 2013).

Нижче наведено ряд конкретних заходів раціоналізації використання водних ресурсів у туристичній індустрії.

Зрошення та полив є важливим чинником використання води у галузі туризму та рекреації, а відмова від них або раціональне управління ними може значно зменшити потреби у свіжій воді.

Наприклад, мінімізація витрат води на полив зелених насаджень, газонів, стадіонів, тенісних кортів, полів для гольфу може зекономити 30-50 % від її загального обсягу, що використовується у туристичній індустрії (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012).

Заходи з управління у даному випадку можуть передбачати:

- встановлення лічильників води для моніторингу обсягів використання води на полив;
- використання сучасних крапельних систем поливу з автоматичними електронними контролерами, вимірювачами та датчиками вологості ґрунту для контролю й оптимізації використання води;
- висівання більш посухостійких сортів трав;
- заміну рослин, які надмірно висушують ґрунти;
- мульчування для зменшення випаровування;
- використання дощової або стічної (зворотної) води для зрошення та поливу (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012; Gössling, S. 2013).

Дуже часто відмова від екзотичних і використання місцевих рослин для благоустрою території, а також відповідних садових конструкцій може скоротити потребу зрошення в цілому.

Експлуатація басейнів дуже часто зумовлює значне споживання води, отже, найважливішим заходом управління нею виступає зменшення їхнього розміру й уникнення великих басейнових ландшафтів при проектуванні готелів. Крім того, варто уникати інсталяції фонтанів, водоспадів або інших конструкцій, що збільшують випаровування води. Установлення нічних тентів для басейнів зменшують випаровування в умовах спекотного клімату, а дренажні бар'єри можуть збирати перелив води і направляти його назад до басейну.

У номерному фонді закладів розміщення туалети, душові кабінки, крани та змішувачі для води можуть бути замінені на більш ефективні. Враховуючи питому вагу використання води, пов'язану зі зливанням води у туалетах, можна суттєво знизити витрати свіжої води за допомогою автоматики для туалетних бачків з подвійним змиванням (малого і великого обсягу води), або шляхом встановлення сухих компостних туалетів. Наприклад, сучасні найефективніші туалети можуть використовувати як мінімум 1 л для зливу, у порівнянні з 12 л для старших моделей. Також можна

використовувати перероблену воду, щоб змивати туалети та пісуари. Ефективні душові кабінки та душі можуть використовувати менше 7 л на хвилину, у порівнянні з 13 л води, що використовуються старшими моделями. Регулятор потоку змішувачів може зменшити споживання води удвічі, до 2,5 л за хвилину. Зазвичай ці зміни вигідні для підприємств (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012; Gössling, S. 2013).

Зміна способів приготування їжі та миття посуду на кухнях закладів туристичної індустрії з використанням ефективних посудомийних машин, установлення кранів з меншими соплами для досягнення більш високого тиску води, використання більш ефективних водонагрівальних приладів та котлів можуть значно знизити водокористування та зробити його більш економним. Значних результатів в управлінні попитом на воду можна досягти зосередивши увагу на екологічно-просвітницьких навчальних програмах для персоналу та вмотивуванні туристів до економії води.

У цілому зниження водоспоживання зазвичай є досить економічним, оскільки більшість водозберігаючих технологій мають відносно короткий термін окупності (від 0,1 до 9,6 років), що робить їх економічно привабливими.

Стратегія **управління ресурсами** передбачає збільшення доступних до господарського використання обсягів водних ресурсів.

Для збільшення наявних водних ресурсів нині можуть уживатися такі заходи:

1. Використання підземних вод.
2. Повторне використання стічних чи зворотних вод.
3. Резервування водних ресурсів у штучних водоймах (водосховищах, ставках).
4. Використання дощової води.
5. Опріснення морських вод з використанням відновних джерел енергії.
6. Отримання води з атмосферного повітря.

Відсутність активної позиції стосовно проблем водних ресурсів у зацікавлених у подальшому розвитку туризму та рекреації сторін може незворотно вплинути на туристично-рекреаційні ресурси країн і регіонів світу, зумовити їхню деградацію та зникнення (Gössling S., Peeters P., Hall M., 2012; Gössling, S. 2013; Kline, Jeffrey D., 2001; Bhat, Gajana; Bergstrom, John; Teasley, R. Jeff., 1998).

1.3. Туристично-рекреаційні ресурси та ефективність їхнього використання

Поняття “туристично-рекреаційні ресурси”

Вивчення туристичних ресурсів світу повинно мати чітку практичну спрямованість: знання про ресурсну забезпеченість дозволяє не лише мати уявлення про специфіку туристичного продукту регіонів та країн, а й створювати масові та ексклюзивні тури, опираючись на існуючі матеріальні та нематеріальні ресурси, дають можливість орієнтуватися в багатстві пропозицій при організації власного відпочинку.

Об'єктом дослідження туристичних ресурсів виступає ресурсно-туристичний потенціал, предметом – туристичні ресурси регіонів та країн світу.

До туристично-рекреаційних ресурсів можна віднести все те, що може бути використано для задоволення потреб людини. Це об'єкти і явища природного й антропогенного походження, що використовуються для відновлення життєвих сил людини й задоволення її соціальних потреб, що впливають на територіальну організацію туристичної діяльності, формування територіальних туристичних комплексів, їх спеціалізацію і економічну ефективність.

Туристичні ресурси - це сукупність природно-кліматичних, оздоровчих, історико-культурних, пізнавальних і соціально-побутових ресурсів відповідної території, що задовольняють різноманітні потреби туристів.

Туристичними ресурсами є пропоновані чи такі, які можуть пропонуватися, туристичні пропозиції на основі та з використанням об'єктів державної чи приватної власності.

Туристична діяльність, як головна форма рекреації, відноситься до видів суспільної практики із яскраво вираженою ресурсною орієнтацією. Узбережжя з комфортними погодно-кліматичними умовами, гірські й приозерні ландшафти, термальні та мінеральні води, лікувальні грязі, пам'ятки історії та культури все це є підґрунтям, на якому базується активний відпочинок людини та формується галузь нематеріального виробництва – індустрія туризму.

Вивченням розвитку індустрії туризму займається ряд наукових галузей та навчальних дисциплін: географія, економіка, соціологія, історія, психологія.

У структурі туристичних ресурсів виділяють такі складові: природну, соціально-культурну чи суспільну, технологічну та подієву, що розділяються на ряд компонентів, які мають свою структуру. Природні й суспільні ресурси створюють групу "матеріальні туристичні ресурси", подієві та більшість технологічних (інформаційні, рекламні, інноваційні) об'єднуються в групу "нематеріальні туристичні ресурси".

Природні, суспільні та подієві туристичні ресурси - це основа виникнення окремих видів туризму. Природні ресурси стали основою для розвитку лікувально-оздоровчого, спортивного, екстремального, екологічного, та багатьох інших видів туризму і відпочинку; подієві – фестивального, ділового; суспільні – для релігійного, пізнавального, археологічного. Технологічні ресурси сприяють інтенсифікації різних туристичних процесів, формують механізми реалізації туристичного продукту та створюють передумови для трансформації природних й суспільно-історичних комплексів у ранг ресурсів.

При залученні природних, суспільних і подієвих ресурсів до використання в туристично-рекреаційній діяльності працює закон "найвищого гатунку" чи "абсолютних переваг", причому перехід природних і суспільно-історичних комплексів, явищ і подій у розряд туристично-рекреаційних ресурсів відбувається за такою схемою:

- суспільно-історичні, природні комплекси й події існують як природні й антропогенні утворення, прояви суспільного життя, що через відсутність попиту не мають характеру туристичних ресурсів (монастир як елемент сакральної системи, спортивні змагання як частина фізичної культури, природний пляж як геоморфологічний елемент морського берега);
- виникнення рекреаційно-туристичного попиту вимагає дослідження можливостей використання і оцінки природних, суспільно-історичних комплексів і подій (природний пляж оцінюється як з точки зору якості пляжно-купального відпочинку, монастир – як духовна та загальнокультурна цінність, спортивне змагання – із позиції якості видовища та його привабливості). У силу дії суспільних потреб та вкладання капіталу, до використання у рекреаційно-туристичній діяльності залучаються найвищі за гатунком (переважаючи) природні та суспільно-історичні комплекси й події, що стають ресурсами (пляж перетворюється на природний об'єкт, що

задовольняє потребу у активному відпочинку, прийомі сонячних ванн на морському березі, монастир стає місцем паломництва й екскурсійного відвідування, спортивне змагання – місце реалізації соціальних потреб; де, насамперед, залучаються об'єкти і явища з оптимальним співвідношенням якості, видовищності, близькості до споживача та транспортної доступності);

- збільшення обсягів туристично-рекреаційного попиту призводить до переходу гірших за якістю і властивостями подій, природних і соціально-культурних комплексів у клас ресурсів;
- поліпшується якість природних і створюються штучні пляжі, підводяться дороги та реставруються занедбані монастирі, організовуються екскурсійні тури до важкодоступних святинь, організовується більшість спортивних змагань меншого масштабу.

Важливими кількісними та якісними характеристиками туристичних ресурсів виступають (Полчанінова, 2018):

- обсяг запасів, необхідний для визначення потенційної ємності туристичних комплексів, рівня їх освоєння, оптимізації техногенного й антропогенного навантаження;
- площа поширення, що дозволяє визначити потенційні рекреаційні угіддя і встановити межі санітарної охорони;
- період можливої експлуатації, який визначається сезонністю рекреаційних процесів і ритмічністю туристичних потоків;
- територіальна зосередженість у місцях виникнення або поширення, що обумовлює тяжіння туристичної інфраструктури та туристичних потоків до місць їх концентрації;
- низька капіталомісткість і невисока вартість експлуатаційних затрат, яка дозволяє досить швидко створювати інфраструктуру й отримувати соціальний та економічний ефект;
- багаторазовість використання при дотриманні норм раціонального природокористування та проведення заходів із рекультивациі та благоустрою;
- універсальність, що дозволяє використовувати той же самий ресурс для організації різних видів туристично-рекреаційної діяльності;

- масовість, інформативність, унікальність і доступність, від яких залежить потужність туристичних потоків і можливість створення інфраструктури;
- соціальність – незалежно від походження та використання туристичні ресурси характеризуються "цільовим призначенням", тобто поліпшення соціальних параметрів у суспільстві.

Існує кілька важливих підходів до оцінювання туристичних ресурсів (Мальська, 2012):

- психолого-естетична оцінка, яка аналізує характер емоційної дії природного або культурного середовища на туристів, оцінюється атрактивність природних і культурно-історичних;
- технологічна оцінка, що дозволяє визначити придатність ресурсів для організації певних видів туризму в даному етапі розвитку продуктивних сил, оцінити можливості формування туристичних комплексів і визначити обсяг потенційних затрат;
- рентна чи грошова оцінка, що дозволяє визначати економічну ефективність використання природних ресурсів в туризмі у межах певних регіонів, країн та порівнювати її із іншими формами господарського використання;
- медико-біологічна чи фізіологічна оцінка, яка з'ясовує ступінь комфортності природного середовища для організації окремих видів рекреаційно-туристичної діяльності та оцінюється ймовірність проявів метеотропних реакцій організму людини й розвитку метеопатії;
- кадастрова оцінка, що проводиться офіційними установами та містить систематизовану зведену відомість про території, призначені для організації туристичної діяльності, відпочинку та відновлення здоров'я людини;
- бальна оцінка, що застосовується в тих випадках, коли будь-яке явище або ресурс не піддається точному виміру, проте є потреба хоча б в приблизному його оцінюванні, і тоді, коли немає потреби у точному вимірі явища.

Вивченню туристичних ресурсів присвячені праці багатьох вчених-географів, економістів, маркетологів. Поглиблено даною проблематикою займається доктор геогр. н., проф. кафедри країнознавства та туризму географічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка Бейдик О. Йому

належать ґрунтовні наукові роботи, серед яких монографія "Рекреаційно-туристичні ресурси України: Методологія і методика аналізу, термінологія, районування". Вагомий внесок в розробку ресурсної тематики в туризмі належить доктору географічних наук, професору О.О. Любіцевій. Характеристиці та аналізу туристичних ресурсів світу, країн, України і її окремих регіонів присвячені праці М.П. Мальської, О.Ю. Малиновської, Крачила, Н.В. Фоменко, Н.О. Кравченко, І.М. Філоненко та багатьох інших вчених із різних вузів та науково-дослідних установ.

Туристичний інтерес – перспектива одержання туристом об'єктивної інформації, позитивних емоцій чи потенційна можливість задовольнити заплановану потребу туриста у конкретній туристичній послугі, туристичному товарі та туристичному продукті, заснованих на певному комплексі туристичних ресурсів, які є об'єктами туристичного інтересу.

Об'єкти туристичного інтересу – це визначні пам'ятки, природні об'єкти та природно-кліматичні зони, соціально-культурні об'єкти тощо, які задовольняють потреби туриста під час туристичної поїздки чи подорожі і споживанні туристичних послуг чи туристичного продукту. Щоб ці об'єкти можна було використати для туризму, потрібна певна інфраструктура та індустрія туризму, що забезпечать:

- надання туристу інформації про конкретний туристичний об'єкт, необхідної та достатньої для переконливої мотивації вибору подорожі саме в цю місцевість і до цього об'єкта;
- достатньо комфортне та безпечне переміщення туриста до даної місцевості;
- харчування;
- розміщення;
- розваги.

Туристичне враження – це комплекс емоцій, переважно позитивних, духовний та фізичний стан туриста, які сформувалися під впливом споживання туристичних послуг і продукту, придбання туристичних товарів.

Туристичне враження виникає під час споглядання мальовничих природних ландшафтів, екскурсій, відвідування атракціонів, ресторанів, проживання в готелях тощо. Враження складається з багатьох компонентів. Оскільки основним завданням туризму є задоволення потреб у відпочинку та розвагах, то людина, купуючи

туристичні послуги, планує одержати позитивні емоції у процесі пізнання чи оздоровленні тощо.

Туристичні ресурси є основою для формування туристичного бізнесу в регіоні чи країні.

Туристичні ресурси володіють такими властивостями:

- привабливість;
- доступність;
- пейзажні й екологічні характеристики;
- соціально-демографічні характеристики;
- кліматичні умови;
- ступінь дослідженості;
- екскурсійна значущість;
- потенційний запас;
- спосіб використання та ін.

Туристично-рекреаційні ресурси застосовуються з оздоровчою, туристичною, спортивною і пізнавальною метою.

Види туристично-рекреаційних ресурсів і географія її поширення

Характеристику рекреаційно-туристичних ресурсів світу слід розпочати з їх природної складової. Деякі види природних ресурсів впливають на туристично-рекреаційний процес комплексно, взаємодіють і взаємодоповнюють один одного й формують природне оточення, на фоні якого людина може реалізувати свою потребу відпочивати і відтворювати життєву енергію.

Туризм, особливо окремі його види, можуть існувати на основі штучно створених компонентів природного середовища.

Серед природних туристичних ресурсів найбільшого значення для туризму й рекреаційної діяльності мають кліматотерапевтичні, водні, бальнеологічні та ландшафтні складові, які доцільно об'єднувати в клас ресурсів першого порядку (Масляк, 2008).

До природних туристичних ресурсів другого порядку, що опосередковано впливають на рекреаційні та туристичні процеси, можна віднести лісові, орографічні та флоро-фауністичні чи біотичні складники. Зазначимо, що ресурси другого порядку в багатьох випадках можуть мати безпосереднє значення та відігравати провідну роль при формуванні туристичних комплексів і поширенні окремих видів відпочинку і туризму.

Клімат, погода, та їх комфортність, вплив на самопочуття людини є визначальними факторами розвитку для більшості функціональних туристичних комплексів, типів територіальних рекреаційних систем і масових видів туризму. Так, сприятливість помірного, тропічного і субтропічного клімату дозволяє розвивати майже всі види туристично-рекреаційної діяльності. А суворість арктичних і антарктичних районів унеможливають розвиток масового туризму в цих кліматичних поясах. Тут з'являється можливість запроваджувати екологічні, наукові або екстремальні види туризму, яким притаманна незначна інтенсивність.

Клімат безпосередньо впливає на потужність і сезонність туристичних потоків. Він є природним регулятором цінової політики у межах головних туристичних районів світу і окремих країн. Саме кліматичні особливості актуалізували одну з важливих проблем розвитку туристичної індустрії світу - проблему пікового завантаження засобів розміщення туристів і сезонності робочих місць.

"Мертвий сезон" (дощовий або зимовий період) примушує одну частину інфраструктурних закладів тимчасово припинити свою роботу, а другу - в кілька разів зменшувати вартість більшості послуг. Виграшними є ті країни чи їх частина, територія яких знаходиться в комфортних кліматичних і погодних умовах (курорти іспанського острова Майорка, країн Карибського басейну, туніського острова Джерба тощо).

Все погодно-кліматичне розмаїття за силою впливу на рекреаційні і туристичні процеси ділиться на кілька класів комфортності, що визначають розвиток масового туризму та регулюють його інтенсивність: комфортний, сезонно комфортний, субкомфортний та дискомфортний.

Комфортний та сезонно комфортний погодно-кліматичні комплекси в Європі формуються у межах субтропічного кліматичного поясу, що включає більшу частину Південної Європи. У приатлантичній частині цього поясу середземноморський клімат, якому властиві високі середньомісячні температури літнього сезону (вище +20° C) та плюсові зимові температури.

У межах азійського континенту комфортні та сезонно комфортні для відпочинку умови формуються у межах субтропічного.

На території Америки комфортні та сезонно комфортні погоднокліматичні комплекси приурочені до субтропічного кліматичного поясу у межах західного та східного узбережжя Північної та Південної Америки, до субекваторіального поясу в межах східних схилів Гвіанського плоскогір'я, більшої частини Бразильського плоскогір'я, до тропічного поясу - Карибський басейн, Центральна Америка.

На африканському континенті ареали з комфортними та сезонно комфортними умовами для відпочинку сформувалися на середземноморському, південно-східному й південному узбережжі, де переважає субтропічний та тропічний клімат.

Австралійський континент не є винятком із загального правила - на південно-східному та південно-західному узбережжі, що лежать у межах субтропіків і тропіків, сформувалися комфортні та сезонно-комфортні умови для рекреаційно-туристичної діяльності.

Нова Зеландія та Океанія майже повністю розташовані у межах комфортних і сезонно комфортних погоднокліматичних умов, що створює передумови для цілорічного функціонування інфраструктурних об'єктів.

Субкомфортні погоднокліматичні комплекси формують добрі й задовільні передумови для організації традиційних видів літнього та зимового відпочинку. Субкомфортні умови викликають певне напруження в терморегуляторних функціях організму, пов'язане із незначним перегрівом або переохолодженням. Це наслідок впливу відносно сприятливих погоднокліматичних характеристик: температура повітря більше $+27^{\circ}\text{C}$ під час літнього відпочинку, менше -10°C або із переходом через 0°C під час зимового відпочинку, підвищена вологість повітря і т.д.

Головними територіями, де сформувалися субкомфортні умови, є регіони з помірним і тропічним кліматом, особливо в внутрішньоконтинентальних районах.

Дискомфортний погоднокліматичний комплекс викликаний несприятливими погоднокліматичними характеристиками: велика спека і волога, а також морозна погода, часто опади, грози, сильний вітер (більше 9 м/с), тумани, хуртовини й інші небезпечні метеорологічні явища, різка зміна погодних умов протягом дня. Такі умови різко обмежують можливості для організації традиційних видів відпочинку, проте залишають можливості для розвитку альтернативного туризму.

На великій частині території, які лежать у межах екваторіального поясу, практично в усіх полярних і субполярних широтах формуються погодно-кліматичні умови, які належать до класу дискомфортних.

Території України лежить у помірному кліматичному поясі. Клімат, із точки зору організації туристично-рекреаційної діяльності, належить до класу "сезонно комфортний" та "субкомфортний", що є в цілому позитивним чинником розвитку індустрії туризму.

Ландшафтні ресурси також впливають на розвиток туризму. З одного боку, ландшафт є середовищем, у якому відбуваються рекреаційно-туристичні процеси, з іншого боку унікальним об'єктом споглядання, тобто перетворюється на туристичну атракцію.

Серед різноманіття рекреаційно-туристичних ландшафтів як середовища, у якому відбуваються рекреаційні процеси, виділяються кілька типів (спортивно-туристичні, лікувально-оздоровчі та інші) та видів, таких як бальнеологічні, сакральні, підводні коралові тощо.

До країн з потужними та різноманітними ландшафтними рекреаційно-туристичними ресурсами належить більшість країн Європи: Франція, Німеччина, Велика Британія, Італія, Греція, Австрія, Швейцарія, Україна, Угорщина, Іспанія, Румунія, Польща, Норвегія. Серед інших держав виділяються Мексика, Куба, Таїланд, Південно-Африканська Республіка, Кенія та багато інших країн світу. Надзвичайно багатими ландшафтними ресурсами володіють США, Китай, Австралія, Канада, Індія, Бразилія, але, через великі площі, вони розкидані територією цих держав.

Екстраординарність природного об'єкта в поєднанні з розумною рекламою здатна перетворити один такий ландшафт на головну туристичну принаду цілої країни. Таким прикладом є каньйон річки Колорадо у США. Свого часу він був названий гордістю Америки, а нині ерозійні форми рельєфу річкової долини стали основою створення національних парків "Каньйонлендс" і "Гранд Каньйон" і місцем проведення численних турів.

Не менш унікальними та привабливими для споглядання ландшафтами є базальтова "Бруківка Гігантів" поблизу підніжжя гір Антрім, що в Північній Ірландії; кратер Нгоронгоро в Танзанії - велетенська вулканічна кальдера, відрізана від зовнішнього світу практично прямовисними 700-метровими стінами з особливою флорою та фауною; долина Роторуа, або "країна гарячої води" (Нова

Зеландія) із сотнями гарячих і холодних джерел, знаменитими гейзерами та специфічним запахом від води, насиченої сірководнем; підніжжя згаслого вулкану Памуккале в Туреччині, що має поетичну назву "Царство сплячих водоспадів" й багато інших виняткових, неповторних куточків природи, що притягують до себе десятки та сотні тисяч туристів з різних куточків світу.

Гідрографічні об'єкти в поєднанні з комфортними погоднокліматичними умовами перетворилися у важливий чинник розвитку рекреаційно-туристичних процесів. Океани та моря, озера, водосховища, великі і малі річки стали головними "коридорами" росту для багатьох територіальних рекреаційних систем.

Важливою складовою частиною водних рекреаційно-туристичних ресурсів є морські та океанічні узбережжя з м'яким кліматом і зручними пляжами, які перетворили їх на рекреаційно-туристичні мегаструктури планетарного масштабу - "узбережжя теплих морів", у межах яких концентрується приблизно 80 % загального обсягу туристичних потоків світу.

"Узбережжя теплих морів" охоплюють кілька туристично-рекреаційних регіонів світового значення: Середземноморський басейн, Карибський басейн, Каліфорнійське узбережжя Північної Америки, південно-східне узбережжя Австралії та Океанії. Швидкими темпами росте роль узбережжя країн Південно-Східної Азії та Південної Африки.

Найкрасивішим пляжем світу вважається Pink Sands Beach на багамському острові Харбор. Назва пляжу пов'язана з рожевим піском, який на фоні блакитного моря й неба справляє казкові враження. Слава найдовшого пляжу належить Cox's Bazar у Бангладеш. Він простягається на 120 км. Пляж Las Salinas на іспанському острові Ібіца кілька років поспіль утримує світове звання наймоднішого. Мальовничість пейзажів пляжу Anse Source D'Argent на Сейшельських островах зробили його найбільш фотографованим у світі. Протягом останніх десятиліть кубинський Varadero не поступається званням найчистішого пляжу планети. Знаменита Сорасабана в Ріо-де-Жанейро вважається найкрасивішим міським пляжем світу. Флоридський South Beach визнано найкращим топлеспляжем світу. Пляжі індонезійського острова Ломбок отримали світове визнання як найбільш тихі та спокійні. Найбільшою популярністю серед нудистів усього світу користується пляж курорту

Коверсада у Хорватії. Пальму першості серед найбільш "диких" виборів пляж Вакайя, що на Фіджі.

Попит на рекреаційно-туристичні послуги у Європі й Америці призвів до освоєння менш комфортних узбережь прохолодних морів, які значно задовільняють потреби місцевого населення та дозволяють знімати пікові навантаження із південних регіонів у літній період. Яскравим прикладом такого освоєння є узбережжя Балтійського та Північного морів.

Озера приваблюють туристів як місця пляжно-купального відпочинку з елементами водного туризму і як об'єкти споглядання. Прикладом першого напрямку використання приозерних природних комплексів є Балатон (Угорщина), Мазурський приозерний край (Польща), Озерний округ (Велика Британія), Шацькі озера (Україна), другого – Тітікака (кордон Перу та Болівії), Іскандеркуль (Таджикистан).

Ріки здавна виконують дуже важливу роль в житті людини. Вони є природними оборонними рубежами, транспортними артеріями, джерелами енергії, прісної води та риби, традиційними місцями відпочинку. Остання функція набуває дедалі більшої ваги в сьогоденному світі.

Річки є стрижнями опорного рекреаційно-туристичного каркасу цілих країн та окремих регіонів. Яскравими прикладами є Україна, де Дніпро зі своїми притоками перетворилися на головні "коридори" росту більшості обласних рекреаційних систем, Бразилія, де Амазонка є магістральною віссю туристичного освоєння глибинних районів країни. Міссісіпі та її басейн - це один з головних внутрішніх туристично-рекреаційних регіонів США.

Природні туристичні ресурси другого порядку (біотичні) мають великий вплив на розвиток як масового, так і альтернативного, особливо екологічного та наукового, туризму. Важливу роль окремі види ресурсів другого порядку відіграють у формуванні екстремальних видів туризму.

Значну роль в розвитку й еволюції рекреаційно-туристичної діяльності належить лісовим ресурсам помірному, тропічному та субекваторіального поясів.

Ліси помірному поясу, особливо соснові, поліпшують якість повітря, наповнюючи його ефірними оліями, алкалоїдами, фітонцидами та вбивають хвороботворні бактерії. Такі лісові масиви

є основою для функціонування оздоровчих закладів і місцями масового відпочинку населення. Для більшої кількості європейських країн, Німеччини, Австрії, скандинавських держав, Польщі та України - ліси є потужним природним рекреаційно-туристичним ресурсом.

Тропічні та субекваторіальні ліси є джерелом надзвичайного біологічного різноманіття у планетарному масштабі. Їх роль у розвитку туризму швидко зростає. Причина криється в активному розвитку екологічного туризму, що у Бразилії, Індії, Індонезії, Лаосі та інших країнах цих географічних поясів приходить на зміну лісозаготівлі.

Геологічні чи бальнеологічні ресурси широко використовуються у рекреаційно-туристичній діяльності. Мінеральні та термальні води, бішофіт, лікувальні грязі є природною основою для розвитку лікувально-оздоровчого туризму, що поширений в північноамериканських країнах, в Ізраїлі, Австралії, у більшості європейських країн, у тому числі і в Україні.

Вагоме значення для туризму й рекреації має рельєф. Орографічні ресурси, в першу чергу, нерівності земної поверхні, особливо наявність складчастих споруд, сприяють розвитку деяких напрямків туристично-рекреаційної діяльності, пов'язаних зі спуском або підйомом: гірськолижний та пішохідний туризм, альпінізм, скелелазіння, дельтапланеризм тощо. На інтенсивність туристичного використання гірських споруд впливає не стільки їх привабливість або доступність, скільки рівень освоєння прилеглих територій та близькість до споживчого ринку. Прикладами є Альпи, Піренеї, Балканські гори, Карпати, що стали "домашніми" для європейців. Ця закономірність не працює для екстремальних видів туризму, де відстань, доступність і освоєння прилеглих районів відходять на другий план.

Пляжі, карстові печери, коралові рифи, відслонення гірських порід та інші привабливі геоморфологічні об'єкти є підґрунтям для розвою пляжно-купального, екологічного, наукового, екстремального та пізнавального туризму. Найбільш відомі із них перетворюються на туристичні атракції світового рівня. До таких об'єктів відносять Флінт-Рідж-Мамонтова печера - найдовшої карстової печера світу, що розташована на території штату Кентуккі у США. До туристичного використання вона залучена з 1816 р. Із загальної

довжини розвіданих печерних ходів для туристичних потреб використовується близько 18 км. Комплекс підземних ходів став основою природного парку "Мамонтова печера", що отримав статус національного у 1941 р. та зорієнтований на обслуговування туристів. Нині "Мамонтова печера" - високоорганізований туристичний комплекс із готелями, кемпінгами, магазинами, закладами харчування та іншою необхідною інфраструктурою.

Наступний вид - це історико-культурні туристичні ресурси. Це сукупність створених у процесі історичного розвитку даної території пам'яток матеріальної і духовної культури, що є об'єктами туристичного інтересу. До групи історико-культурних рекреаційних ресурсів належать пам'ятки історії, історико-архітектурні пам'ятки, пам'ятки сучасної архітектури, унікальні споруди культури, спорту тощо.

Історико-культурний потенціал, матеріальні та духовні пам'ятки народу дуже важливі для формування світогляду народу, для задоволення матеріальних, у тому числі туристичних, потреб. У розвинених країнах світу цей туристичний ресурс активно використовують для отримання прибутку. Деякі країни, такі як Франція, Італія значну частину прибутків, які дає рекреаційне господарство, отримують від умілої експлуатації історико-культурного потенціалу. Цьому сприяє велика кількість пам'яток, їхня висока художня цінність, висока збереженість, вміла організація туристичних послуг. Всесвітньовідомі пам'ятки історії і культури Риму, Флоренції, Венеції, Парижа приваблюють щороку сотні тисяч туристів.

До найпопулярніших туристичних об'єктів належать середньовічні замки - укріплене житло середньовічних феодалів, королів, султанів, шахів та інших володарів. Багато замків у Європі та на Близькому Сході побудовані войовничими чернечими орденами. Для замків-фортець зазвичай обирали важкодоступні місця на крутих пагорбах та горах. Навколо замків концентрувалися селища, жителі яких ховалися у замках від ворогів. Замки, різноманітні за архітектурою та внутрішнім облаштуванням, могли витримати довгі місяці облоги й були практично неприступними. У XIV-XV ст. замки втратили своє оборонно-військове призначення та перетворилися на палаци знаті й аристократії.

Велика частина замкових споруд дійшла до наших днів у вигляді руїн, проте збережені й відновлені замки у Швейцарії, Іспанії, Німеччині переобладнані під музеї з багатими колекціями середньовічних картин, меблів, посуду та інших елементів інтер'єру. Замки є цікавими елементами туристичної програми та їх з радістю відвідують туристи. Найбільша кількість старовинних замків налічується в Іспанії та Франції.

Зупинимося детальніше на видах туристично-рекреаційної діяльності враховуючи мету подорожі. Таких видів достатньо багато, основний перелік складається з: рекреаційного, оздоровчого, активного, спортивного, пізнавального, професійно-ділового, наукового-конгресового, пригодницького, паломницького, ностальгічного, екотуризму, екзотичного та інших.

Рекреаційний туризм - це подорож для відпочинку, оздоровлення чи лікування, яку здійснюють з безпосереднього використання природних властивостей мінеральних вод, грязі, клімату, привабливих ландшафтних та інших ресурсів.

Рекреаційний туризм структурують на лікувальний та відпочинково-оздоровчий. Відпочинково-оздоровчі потреби можна задовольнити на рекреаційних об'єктах загальної спеціалізації, лікувальні - на спеціалізованих курортних закладах. Під час задоволення відпочинково-оздоровчих потреб використовують лікувальні процедури і навпаки, в лікувальному туризмі - елементи активного відпочинку. Але центральне місце в рекреаційному туризмі посідає лікувальний (курортно-лікувальний або лікувально-оздоровчий) туризм, який є традиційним видом, що розвивається у районах зі сприятливим кліматом і з наявністю лікувальних ресурсів або в місцях, де розроблені технології лікування тих чи інших захворювань.

Значення лікувального туризму в сучасних умовах усе більше зростає. Оскільки на стан здоров'я людини негативно впливають прискорені темпи життя, що супроводжуються стресовими ситуаціями, насиченістю інформаційних потоків, несприятливою екологічною ситуацією.

У світовій практиці розрізняють чотири типи курортів: бальнеологічні; кліматичні; грязьові; змішані. Бальнеологічні використовують насамперед природні мінеральні води із застосуванням їх для зовнішнього (ванни) та внутрішнього

споживання (пиття, інгаляції та ін.), а грязьові курорти прив'язані до лікувальних родовищ, - то кліматичні курорти застосовують лісові, гірські, приморські ресурси і дуже різноманітні, як і сам клімат у використанні їх із лікувально-профілактичною метою. Саме від цих ресурсів залежить профіль курорту. Змішані курорти використовують одночасно кілька природних лікувальних чинників, що дає змогу розширювати горизонти спеціалізації курортів і саме цим приваблювати молодих туристів і відпочиваючих.

Найвідоміші курорти на європейському ринку лікувального туризму Німеччини, Австрії, Швейцарії, Чехії, Словаччини. Також популярними стають курорти Болгарії, Румунії, Хорватії, Угорщини, Польщі, Словенії. Лікувальний туризм розвивається також у країнах Балтії, та в Україні.

Активний туризм передбачає види відпочинку та подорожей, розваг, спорту (піші походи, лазіння по скелях, спортивні ігри, плавання на плотах по бурхливих річках, підводний туризм, сафарі та ін.), які вимагають значного фізичного напруження.

Часто між поняттями активний відпочинок і активний туризм, різні туристичні компанії ставлять знак рівності, але ці поняття абсолютно різні: наприклад, якщо хто-небудь буде добу гребти веслом заради задоволення це - активний відпочинок, а якщо заради того, щоб допливти до важкодоступної пам'ятки - це активний туризм.

Така ж ситуація відбувається з поняттям спортивного туризму, яке також часто прирівнюють до поняття активного туризму. Однак між ними існують такі відмінності: спортивний туризм передбачає досить значні фізичні навантаження, які під силу тільки підготовленим спортсменам, а більшість активних турів розробляються так, щоб звичайна людина могла впоратися із запропонованими фізичними навантаженнями; спортивні тури зорієнтовані на суворі умови та "подолання стихії", на відміну від активного туризму, який передбачає наявність комфортних умов перебування.

Активний туризм - це не просто вид подорожі, він охоплює у себе різні тури, наприклад пригодницькі:

- відвідування вулканів, екзотичних місць, водоспадів, островів і т.д. Переважно це нестандартні тури в екзотичні й екологічно

чисті природні резервації, які пов'язані з незвичайними подорожами, нетрадиційними засобами пересування.

- сафарі, полювання, фотополювання, риболовля, поїздки на мотосанях і всюдиходах взимку чи на джипах по важкопрохідних і важкодоступним місцях.
- тури у місця катастроф (землетрусів, вивержень вулканів, повеней, техногенних катастроф) та екстремальних ситуацій (споглядання страти, публічних езекуцій та ін). При цьому страхівка на пригодницький тур може коштувати значно дорожче.

Активний туризм умовно можна розділити на літній, зимовий та інші види туризму. Літній туризм може бути: на поверхні (суші) (велосипедний туризм, пішохідний туризм, спелеотуризм, альпінізм, скелелазіння); водний (сплав по річках, вітрильний, каякінг, рафтинг, серфінг, водні лижі, дайвінг і ін.); у повітрі (дельтапланеризм, парапланеризм, стрибки з парашутом, подорожі на повітряній кулі, польоти на спортивних літаках). Зимовий туризм (лижний, сноуборд, подорожі на снігоходах, у собачих упряжках),

Спортивний туризм – це вид спорту, основу якого складають змагання на маршрутах, які передбачають подолання категорійних перешкод у природному середовищі (перевалів, вершин (у гірському туризмі), порогів (у водному туризмі), каньйонів, печер тощо).

Пригодницький туризм – вид туризму, пов'язаний із організацією нестандартних турів у несподівані, екзотичні й екологічно чисті куточки природи, а також у заповідники, з використанням незвичайних і нетрадиційних засобів пересування по місцевості. До пригодницького туризму належать похідні експедиції, сафарі-тури (полювання, риболовля, фотополювання і ін.), кругосвітнє плавання (яхтинг).

Екстремальний туризм – один із видів туристичного відпочинку, в тій чи іншій мірі пов'язаний з ризиком.

Активні види туризму підходять далеко не всім бажаючим відправитися в такого роду тур. Це може бути пов'язано з фізичним або психологічним станом людини, який не дозволить йому брати участь у динамічній, нестандартній, а іноді й екстремальній подорожі.

Поїздки ділового туризму територіально розподілені нерівномірно. Значна частина туристичних потоків з службовою

метою спрямована у Європу. У структурі ділових поїздок серед європейських країн переважають відрядження бізнесменів, конгресові поїздки, тури на виставки і ярмарки й інсентив-тури для працівників фірм.

Посідаючи перше місце у світі за кількістю прибуттів та витратами на діловий туризм, Європа поступово втрачає провідні позиції в цьому сегменті туристичного ринку. За темпами зростання ділового туризму Європа відстає від інших регіонів світу. В умовах економічного спаду європейські фірми почали скорочувати кількість відряджень, поєднуючи кілька поїздок в одну, вдосконалювати системи зв'язку для вирішення більшості питань на місці, бронювати недорогі засоби розміщення та купувати авіаквитки зі знижками. На відміну від європейських американські фірми продовжують нарощувати обсяги фінансування. Попри нестабільне економічне становище вони збільшують витрати на ділову частину поїздки, заощаджуючи на організації відпочинку та розваг бізнесменів.

Типовий турист, який подорожує зі службовими цілями, – це людина середнього віку з вищою освітою, кваліфікований спеціаліст чи керівник. Практично обов'язковою умовою для учасника ділового туризму є володіння англійською мовою.

Основний "постачальник" ділових туристів в Європі – Німеччина. Щорічно понад 5 млн німців їдуть у відрядження, з них 3 % виїжджають за кордон, 21 % – подорожують за кордоном і всередині своєї країни, 76 % здійснюють службові поїздки тільки Німеччиною. Середня тривалість службової поїздки у країні, розташовані на іншому континенті, – 12-13 днів, всередині регіону – 5-6 днів, а своєю країною – 3-4 дні.

Серед європейських держав, які приймають потоки ділових людей, виділяють Німеччину, Велику Британію, Францію, Нідерланди, Італію, Іспанію, Швецію, Швейцарію. Особливе місце посідає Бельгія зі столицею Брюсселем, що є одночасно і столицею ЄС. Кожне десяте прибуття у Францію та Бельгію здійснюється з діловою метою, у Велику Британію – кожне третє.

Помітну роль на ринку бізнес-туризму відіграють країни Центральної і Східної Європи. За прогнозами UNWTO, привабливість Центральної та Східної Європи як ринку ділового туризму зростає.

Швидко розвивається бізнес-туризм на американському континенті: кожна восьма поїздка сюди є діловою. Основні потоки

ділових людей спрямовані в США, Канаду та Мексику, які є лідерами на всіх сегментах туристичного ринку Західної півкулі. У цих країнах кількість бізнес-поїздок неухильно зростає, але різними темпами.

Набуває сили потік ділових туристів у Латинській Америці. Із розвитком економіки, розширенням та зміцненням торговельних зв'язків багато країн цього регіону зміцнили свої позиції саме на ринку ділового туризму. Також збільшується кількість прибуттів із діловою метою в Парагвай, Гватемалу, Коста-Рику.

У Південно-Східній Азії помітне зростання кількості службових поїздок: кожна п'ята поїздка є діловою, третина з них припадає на Сянган (Гонконг), Сінгапур і Тайвань.

Конгресово-виставковий туризм є найбільш динамічним сегментом ринку ділових подорожей. У світі зростає інтерес до симпозіумів, конференцій, нарад, семінарів, виставок та ярмарків. Бізнесмени та вчені беруть участь у форумах, щоб зустрітися із колегами, обмінятися досвідом та найновішою інформацією, провести переговори, відволіктися від звичної обстановки й долучитися до пропонованої культурної програми.

Близько 80 % конгресово-виставкового туризму припадає на країни Західної Європи і Північної Америки. Перші три позиції за кількістю міжнародних симпозіумів і нарад посідають США, Франція та Велика Британія. Німеччина, яка посідає четверте місце, відома своїми виставками та ярмарками, популярність яких пояснюється сприятливою кон'юнктурою у багатьох галузях промисловості цієї країни, підвищеним попитом на інвестиційні товари та розвиненою інфраструктурою.

Найбільшими центрами конгресово-виставкової діяльності у Європі й Америці є Брюссель, Амстердам, Барселона, Вашингтон, Женева, Копенгаген, Лондон, Мадрид, Париж. Щороку державні та ділові особи з'їжджаються в Давос (Швейцарія) на форуми з актуальних питань розвитку світового господарства. Ці міста мають відповідну матеріально-технічну базу та широкі можливості для організації дозвілля іноземних гостей. Конференції відбуваються у конгрес-центрах, готелях, театрах та концертних залах, університетах та інших закладах. Останнім часом міжнародні заходи дедалі частіше проводяться в будівлях, які мають історичне значення, в замках чи нетрадиційних спорудах. Користуються популярністю конгреси на борту суден. Часто симпозіуми та конференції проходять у теплу

пору року на узбережжях морів чи озер. Учасники таких заходів можуть не лише працювати, а й у вільний час відпочивати на пляжах, купатися та засмагати.

Ін센сив-тури (англ. incentive – спонукальний, заохочувальний) – це поїздки, якими комерційні фірми нагороджують своїх працівників за високі показники в роботі чи мотивують їх до більш продуктивної праці у майбутньому. Особливістю ін센сив-програм є те, що вони розробляються під конкретного замовника.

На інсенсив-тури припадає лише 8 % ділового туризму, а в загальному потоці туристів, які відвідують, наприклад, Іспанію і Францію, "преміювані" туристи становлять не більше 5–7 %. Однак частка прибутків від цього виду туризму є вищою, що пояснюється більш високою ціною заохочувальних програм порівняно зі звичайними турами. Наприклад, щорічний оборот інсенсив-туризму у Швейцарії перевищує 460 млн дол. США, хоча інсенсивом у цій країні активно займаються не більше 20 туроператорів і близько 230 агентств. Загальний річний оборот європейського інсенсив-туризму сягає 4,5 млрд дол.

В інсенсив-туризмі близько 80 % поїздок припадає на Європейські країни, 10 % – на США, 6 % – країни Південно-Східної Азії та 4 % – на інші регіони. Рейтинг напрямків інсенсиву європейських туристів очолює Франція (Париж, Страсбург), Іспанія, Швейцарія, Австрія, Кіпр, США (Нью-Йорк, Флорида), острови Карибського басейну.

Стимулювання подорожжю набуває більшої популярності у Європі. Як підтверджує практика, інсенсив-тури стимулюють до праці ліпше за будь-який споживчий товар. У Великій Британії на такі подорожі припадає 2/5 всіх витрат фірм на нагородження своїх працівників, у Франції та Німеччині – майже половина. Ціна інсенсив-турів коливається від 500 до 1500 дол. США на особу, а тривалість такого туру від 3 до 7 днів. Маршрути заохочувальних поїздок простягаються переважно територіями європейських країн: Франції, Швейцарії, Австрії, Іспанії, Кіпру, а також США (Нью-Йорк, Флорида) та островів Карибського басейну.

З розширенням ринку інсенсив-туризму з'явилися туристичні фірми, що спеціалізуються на організації заохочувальних поїздок. Вони надають кваліфіковану допомогу у розробці й реалізації спеціальних програм стимулювання трудового колективу. Дієвість

заохочення залежить також від того, наскільки вдало обраний маршрут подорожі. Поїздка повинна бути цікавою для учасників, відповідати віку, особистим інтересам, стану здоров'я, релігійним переконанням.

Релігійний туризм належить до найдавніших видів туризму. Його витoki сягають часів формування основних світових релігій. У релігійному туризмі прийнято виокремлювати два напрями – релігійний, який пов'язаний з участю у подіях релігійного життя, що здійснюються за допомогою екскурсій, та паломницький - це подорож з метою відвідування святих місць.

Наявність допоміжних мотивів у паломницькому русі дає підставу стверджувати: суто релігійні мотиви, зокрема в міжнародних подорожах, не існують у чистому вигляді, хоча вони і не конфліктують між собою. Термін “паломницький туризм” цілком виправдовує себе, оскільки класифікація видів туризму охоплює цілком чи групу цілей подорожі як основних, так і додаткових, що формує певну монолітність у сприйнятті збірного поняття “релігійно-паломницький туризм”.

За геопросторовою ознакою релігійно-паломницький туризм розподіляють на локальний, регіональний та світовий (міжнародний). Локальному релігійно-паломницькому туризму зазвичай притаманні односторонні подорожі, регіональному – короткотривалі, а світовому (міжнародному) – тривалі та довготривалі. Паломники менше уваги приділяють якості обслуговування на об'єктах розміщення та харчування. Вони переважно зацікавлені у відвідуванні монастирів, храмів, а також освячених місць, які визнаються святими (джерела, ріки, печери, гори та ін).

Екскурсійно-пізнавальні тури, які здійснюються у межах релігійного туризму, відрізняються від паломницького терміном перебування і необов'язковістю відвідування лише релігійних святинь. Релігійні об'єкти (собори, мечеті, культові музеї, духовні центри) – лише частина екскурсійних програм. Екскурсія для паломників має другорядне значення.

До світових релігій належать християнство, буддизм та іслам. Ці три релігії виявилися найузагальненішим вираженням сакральної свідомості людини і були звернені не до конкретного представника народу, а до віруючої особи, незалежно від її віку, статі, національності.

До популярних православних центрів світу належать: свята гора Афон (Греція), монастир Сопочани із діючою церквою Святої Трійці та фресками XIII ст. (Сербія), храм святого Лазаря з його гробницею і мощами (Кіпр), Сіонський собор, храм Метехі, Монастир Святого Давида (Тбілісі), церква Святої Софії, собор О. Невського і церква Святого Пантелеймона (Болгарія), храм Светі-Цховелі та монастир Гелаті (Мцхе-та) у Грузії, Києво-Печерська лавра (м. Київ, Україна), Почаївська Лавра (м. Почаїв, Україна) та ін.

Для католиків і протестантів найбільшими реліквіями виступають: Істинний Хрест (Рим), Терновий Вінець, Свята Кров (Брюгге, Бельгія), Собор Паризької Богоматері (Париж, Франція), Туринська плащаниця (Турин, Італія), Лурд (Франція), Святі Цвяхи (Ітонський коледж, Велика Британія), Ченстохово (Польща) тощо.

Відомі центри релігійного туризму та паломництва: Рим з Ватиканом – резиденція Папи Римського, які відвідують щорічно близько 8 млн паломників; Ассизі (Італія), пов'язаний із пам'яттю святого Франциска Ассизького; Сантьяго-де-Компостела (Іспанія), де спочивають мощі апостола Якова; Кельн (Німеччина) – тут збудовано один із найславетніших готичних соборів; Уолсінгем (Англія), відновлений дім, в якому жив маленький Ісус; Солт-Лейк-Сіті (штат Юта, США) – центр мормонів, де споруджено їхній храм, та ін.

Найпопулярнішою святинєю світового рівня для християн-паломників є Свята Земля (Ізраїль). Тут паломники відвідують Вифлієм (храм Різдва Христового), Назарет (Базиліка Благовіщення, Грот Діви – місце Благовіщення), Єрусалим (Ворота Ірода, Левові Ворота, Золоті Ворота, Сіон-Ахі Ворота, церква Святої Анни, церква Плачу Господнього, Гефсиманія – Оливковий Сад, церква Бичування, церква Гробу Господнього) та інші місця.

Буддизм як світова релігія зародився у Східній Індії в середині I тис. до н.е. Буддизм поширений у країнах Східної та Південно-Східної Азії. Він мав великий вплив на культуру східних народів. Так, європейців, які відвідують Китай, вражають численні буддійські храми, монастирі, величні скельні й печерні комплекси. Буддизм став джерелом натхнення для багатьох поколінь поетів, художників, учених. Вони не здійснюють традиційних паломництв, хоча мають власні центри. Один із них розташований високо в горах Тибету в м. Лхаса. Тут є монастир і палац Далайлами – духовного пастора буддистів. Відомий центр паломництва буддистів це м. Бодхгая

(Індія). Тут Далайлама кожного року читає лекції. У м. Дхармаса-ла (Індія) розташована сучасна резиденція Далайлами – буддистів Тибету та уряду тибетського у вигнанні.

Іслам серед світових релігій є третьою за часом виникнення та другою після християнства за кількістю послідовників. Мусульман у світі налічується 1,18 млрд осіб. Найбільше їх проживає у Західній і Середній Азії (69%), та на Півночі Африки (22%), в Європі (3%).

Із двох релігійних центрів ісламу найпопулярніша Мекка – її щорічно відвідує близько 2 млн мусульман. Тут розміщена одна з найбільших мечетей світу – Харам байт-Іллах. Усередині мечеті – святилище Кааба: великий куб, складений із гранітних блоків. Місто Медина розташоване за 300 км від Мекки. Головна мечеть значно красивіша від храму аль Харам. Тут проповідував і похований пророк Муххамед. Важлива святиня ісламу це мечеть Хайфа Омара у Єрусалимі, що є третьою за значущістю в мусульманському світі.

Сентиментальний туризм - це вид подорожі чи відпочинку, під час якого людські почуття, емоції, ностальгія є панівними мотивами поїздки. В основу згаданого сентименту покладено бажання відвідати місця, з якими пов'язана історія рідного народу, життя предків або особисте перебування. Засадами сентиментального туризму є ностальгія за батьківщиною, бажання повернутися на землю, де народилася людина або проживали її батьки чи предки.

Відомо, що основними мотивами сучасних подорожей є економічні, політичні, соціальні, культурні, технічні й психологічні. В європейській туризмології термін "сентиментальний туризм" використовують для позначення тих подорожей, головним мотивом яких є "прагнення повернення". Людину, яка перебуває у вирі міського життя, часто супроводжують шум вулиць із переповненим транспортом, блимаючі екрани ділових комп'ютерів, а також фінансові чи сімейні клопоти. Тому вона прагне повернутися до того стану, коли всього цього ще не було. Такі мотиви класифікують на: 1) біологічні, тобто намагання людини повернутися до комфортніших природних умов існування людського організму; 2) психологічні, коли повернення асоціюються з давніми підсвідомими образами, намаганням повернутися у місце, де психологічні установки пращурів були інтровертнішими; 3) культурно-історичні, пов'язані з прагненням людини повернутися до минулого своєї родини, етносу, спадщини власної нації.

Туристично-рекреаційне районування

Досить часто сучасні науковці використовують структуру туристичного районування прийнятого Всесвітньою Туристичною Організацією (UNWTO). У своїй діяльності UNWTO використовує наступний розподіл світу на туристичні регіони: Африка, Америка, Азія й Тихоокеанський регіон, Європа, Близький Схід. Усі регіони, крім Близького Сходу, поділяються на менші таксономічні одиниці – субрегіони, які об’єднують відповідні держави, що наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Туристичне районування світу за UNWTO

<i>Субрегіони</i>	<i>Держави</i>
Африка	
Північна Африка	Алжир, Марокко, Судан, Туніс
Західна Африка	Бенін, Буркіна-Фасо, Гана, Гамбія, Гвінея, Гвінея – Бісау, Кабо-Верде, Кот-д’Івуар, Ліберія, Мавританія, Малі, Нігер, Нігерія, Сенегал, Сьєрра-Леоне, Того, о-в Св. Єлени (Брит.)
Центральна Африка	Ангола, Габон, Демократична республіка Конго, Екваторіальна Гвінея, Камерун, Конго, СанТоме і Принсіпі, Центральноафриканська республіка, Чад
Східна Африка	Бурунді, Джібуті, Еритрея, Ефіопія, Кенія, Коморські о-ви, Мадагаскар, Малаві, Маврикій, Мозамбік, Реюньон, Руанда, Сейшельські о-ви, Сомалі, Танзанія, Уганда, Замбія, Зімбабве.
Південна Африка	Ботсвана, Лесото, Намібія, Південно- Африканська Республіка, Свазіленд
Америка	
Північна Америка	Гренландія (Данія), Гавайські о-ви (США), Канада, Мексика, Сент-П’єр і Мікелон, США
Центральна Америка	Беліз, Гватемала, Гондурас, Коста-Ріка, Нікарагуа, Панама, Сальвадор
Південна Америка	Аргентина, Болівія, Бразилія, Венесуела, Гайана, Гвіана (Фр.), Еквадор, Колумбія, Парагвай, Перу, Суринам, Уругвай, Чилі, Фолклендські о-ви
Карибська Америка	Ангілья, Антигуа и Барбуда, Аруба, Багамські о-ви, Барбадос, Бермудські о-ви (Брит.), Віргінські о-ви (Брит.), Віргінські о-ви (США) Гаїті, о. Гваделупа (Франція), Гренада, Домініка, Домініканська республіка, Кайманові о-ви, Куба, Малі Антильські о-ви, Мартініка, Монтсеррат, Пуерто-Ріко, Сент-Вінсент и Гренадіни, Сент-Кітс и Невіс, Сент-Люсія, Тринідад и Тобаго, Теркс і Кайкос, Ямайка

Азія і Тихоокеанський регіон	
Північно-Східна Азія	Китай, Гонконг (Сянган, Китай), Монголія, Демократична народна республіка Корея (північна Корея), Республіка Корея (південна Корея), Тайвань (Китай), Макао (Аоминь, Китай), Японія
Південно-Східна Азія	Бруней, Східний Тімор, В'єтнам, Індонезія, Камбоджа, Лаос, Малайзія, М'янма, Сінгапур, Таїланд, Філіппіни
Південна Азія	Афганістан, Бангладеш, Бутан, Індія, Іран, Мальдіви, Непал, Пакистан, Шрі-Ланка
Австралія і Океанія	Австралазія: Австралія, Нова Зеландія Мікронезія: Гуам (США), Кірибаті, Маршаллові о-ви, Федеративні штати Мікронезії, Науру, північні марсіанські о-ви (США), Палау Меланезія: Фіджі, Нова Каледонія (Фр.), ПапуаНова Гвінея, Соломонові о-ви, Вануату Полінезія: Американське Самоа (США), Самоа, Тонга, Тувалу, Французька Полінезія
Європа	
Центральна і Східна Європа	Азербайджан, Білорусія, Болгарія, Вірменія, Грузія, Естонія, Казахстан Киргизстан, Латвія, Литва, Молдова, Польща, Росія, Румунія, Словаччина, Таджикистан, Туркменістан, Угорщина, Україна, Узбекистан, Чехія
Західна Європа	Австрія, Бельгія, Ліхтенштейн, Люксембург, Монако, Нідерланди, Франція, Федеративна Республіка Німеччина, Швейцарія
Північна Європа	Данія, Великобританія, Ірландія, Ісландія, Норвегія, Фінляндія, Швеція
Південна Європа	Албанія, Андорра, Боснія і Герцеговина, Ватикан, Греція, Іспанія, Італія, Македонія, Мальта, Португалія, Сан-Марино, Сербія, Словенія, Хорватія, Чорногорія.
Східно-Середземноморська Європа	Кіпр, Ізраїль, Туреччина
Близькій Схід	
	Бахрейн, Єгипет, Ірак, Йорданія, Йемен, Катар, Кувейт, Ліван, Лівія, Палестинські території, Оман, Об'єднані Арабські Емірати, Саудівська Аравія, Сирія

Європа – провідний рекреаційний регіон світу. Ряд важливих географічних, економічних, політичних і культурних передумов сприяє тому, що Європа була та залишається найбільш розвиненим рекреаційним регіоном світу:

- 1) високий рівень життя основної маси населення;
- 2) розвинена мережа транспортного сполучення та комунікацій;
- 3) географічна близькість європейських країн;

4) значна порізаність берегової лінії та наявність бухт, заток і внутрішніх морів;

5) висока щільність міського населення;

6) велике зосередження історичних, культурних і природних пам'яток на порівняно невеликій території;

7) велика кількість різноманітних районів зі сприятливими умовами для відпочинку, лікування, організації екскурсій та подорожей;

8) значний досвід в організації туризму: саме в Європі в середині XIX ст. туризм стає зоною підприємництва, перетворюючись поступово з елітного в заняття широких верств населення.

Характеристика *Американського туристичного регіону*. Американський регіон своїй значній долі у світовому рекреаційному ринку завдячує багатьом сприятливим факторам:

- вигідне географічне положення регіону поміж трьох океанів: Атлантичного, Тихого і Північного Льодовититого;
- величезна територія, з надзвичайно різноманітними і багатими природними та історико-культурними рекреаційними ресурсами, що дозволяє розвивати найрізноманітніші види туризму;
- високий рівень господарського розвитку країн, у тому числі туристичної інфраструктури, що охоплює всі види транспорту і сприяє вільному пересуванню й розміщенню туристів, організації сервісу;
- високий рівень прибутків населення (США, Канада)
- Америка, здебільшого англомовний регіон, а це сприяє припливу рекреантів практично з усіх країн, де говорять англійською мовою.

Природні рекреаційні ресурси цього регіону знаходяться на двох материках – Північній і Південній Америці та пов'язаних з ними островами, що зумовлює надзвичайну різноманітність і атрактивність даного регіону в цілому.

Характеристика *Азіатсько-Тихоокеанського туристичного регіону*. Азіатсько-Тихоокеанський регіон (АТР) – найбільший за площею та найрізноманітніший за історико-культурним і природним потенціалом рекреаційний регіон світу, який у цілому характеризується нерівномірним розвитком туризму по окремих країнах при практичній розвиненості всіх його видів.

Розвитку туризму в цьому регіоні сприяють такі фактори:

- різноманіття природних умов і природних рекреаційних ресурсів;
- значні ділянки території регіону омиваються морями й океанами;
- різноманіття і високий рівень збереження історико-культурних ресурсів;
- знаходження в регіоні світових центрів паломництва таких релігій як буддизм, синтоїзм, конфуціанство;
- швидкі темпи економічного зростання держав – так званих "азійських тигрів" – Китай, Південна Корея, Японія, Сінгапур, Індонезія, в зв'язку з чим значного розвитку отримав діловий туризм;
- більшість держав приділяють туризму значну увагу і виділяють потужні інвестиції на його розвиток;
- унікальне сполучення культурної і природної екзотичності й сучасних технічних досягнень розвинених країн регіону, обумовлює високий інтерес до нього.

Завдяки певній спільності свого географічного положення й культурно-історичного розвитку Австралію, Нову Зеландію й численні великі й малі острови Океанії в центральній і південно-західній частинах Тихого океану об'єднано в субрегіон – *Австралія та Океанія*. При цьому субрегіон характеризується деякою строкатістю в політичних і економічних відносинах. Тут межують високорозвинені держави – Австралія й Нова Зеландія, невеликі острівні країни, які порівняно недавно одержали незалежність, а також деякі території, які дотепер мають статус самоврядованих територій інших держав.

Просторість і географічне положення сформували ряд факторів, які сприяють розвитку туризму в даному субрегіоні:

1) значна територія субрегіону, яка має високий потенціал різноманітних рекреаційних ресурсів;

2) значна берегова лінія Австралійського континенту і численних островів зумовлює наявність бухт, заток, що в сукупності зі сприятливим кліматом формує виключні умови для розвитку пляжно-купального туризму;

3) ендемічність і збереженість природи (організовані численні охоронювані природні території) в субрегіоні сприяють розвитку екологічного туризму;

4) значний ступінь розвитку туристичної інфраструктури з відповідно високим рівнем сервісу і обслуговування (відпочинок в Австралії, Новій Зеландії і деяких островах Тихого океану має гарний імідж як в місцевих туристів так і для подорожуючих з Європи та США).

Характеристика *Африканського туристичного регіону*. Африка – надзвичайно цікавий, дуже перспективний, але порівняно слабо освоєний туристичний регіон.

Серед сприятливих факторів розвитку рекреаційної діяльності можна виділити такі:

- 1) сприятливе географічне положення;
- 2) близькість до найбільших генеруючих рекреаційні потоки регіонів світу – до Європи й Азії;
- 3) тривалий туристичний сезон;
- 4) наявність у багатьох прибережних районах Африки обширних пляжних територій;
- 5) різноманітні екзотичні природні рекреаційні ресурси;
- 6) історичні пам'ятки світового значення та численні автентичні місцеві історико-культурні ресурси.

До числа факторів, які стримують розвиток туризму в Африці, можна віднести:

- 1) низький економічний рівень більшості африканських країн;
- 2) слабо розвинена туристична інфраструктура й транспортна мережа;
- 3) нестабільне внутрішньополітичне положення ряду країн континенту.

РОЗДІЛ 2. КЛАСТЕРНІ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

2.1. Кластерний підхід в організації та управлінні туристичною діяльністю

Кластери є унікальною формою співпраці між організаціями, які, хоча й конкурують у певній сфері, але співпрацюють та доповнюють одна одну для досягнення спільних цілей таких як розширення виробництва, міжнародна діяльність чи створення додаткових ланцюгів вартості. У контексті зазначеного, кластери є "магнітами" для стимулювання інновацій, які, в свою чергу, можуть покращити конкурентоспроможність регіону.

Туристичні кластери – це важливий елемент розвитку туризму, особливо в регіонах, де є потенціал для розвитку туристичної індустрії. Вони є важливим інструментом для розвитку економіки регіонів із багатьма перевагами найважливішими серед яких є:

- стимулювання економічного зростання. Туристичні кластери сприяють: збільшенню економічної активності у регіоні через створення нових робочих місць, підвищення попиту на місцеві товари та послуги, інвестування в інфраструктуру та підтримку малого бізнесу;
- підвищення конкурентоспроможності регіонів. Зосередженість туристичних підприємств із схожою спеціалізацією в кластері дозволяє спільно використовувати ресурси, знижувати витрати на маркетинг та рекламу і підвищувати загальний рівень обслуговування, що робить кластер більш конкурентоспроможним;
- залучення інвестицій. Наявність туристичного кластера може збільшувати інтерес інвесторів до регіону, що сприяє залученню інвестицій в інфраструктуру, готельний бізнес, розваги та інші галузі;
- розвиток інфраструктури. Для забезпечення потреб туристів у кластері необхідно розвивати інфраструктуру, таку як дороги, готелі, ресторани, музеї, парки та інші об'єкти, що сприяє покращенню якості життя місцевих жителів;
- підвищення грошового обігу у регіоні. Туристи, що відвідують кластер, витрачають кошти на різноманітні товари та послуги,

що стимулює місцеву економіку та збільшує обсяги робочих місць;

- збереження культурної спадщини та природних ресурсів. Ефективне управління туристичними потоками в рамках кластера допомагає зберігати і захищати культурну спадщину та природні ресурси регіону.

Серед інших переваг виокремимо: використання ефекту масштабу, який у туристичних кластерах призводить до економічної вигоди, коли спільна діяльність підприємств виявляється ефективнішою, ніж поодиночі. Водночас заявляються можливості набуття "критичної маси" для вирішення різноманітних організаційно-управлінських завдань; розширення доступу до інновацій завдяки обміну ідеями та інформацією між підприємствами в межах туристичного кластера; створення локального (місцевого) ринку праці в туристичній галузі із висококваліфікованими фахівцями, за рахунок стажування та підвищення їх кваліфікації; зниження вартості послуг, яке досягається через спільне використання туристичних ресурсів та інфраструктури, розширення кола постачальників і споживачів туристичних послуг, а також розвиток кооперації та договірної спеціалізації.

Незважаючи на переваги кластеризації в туризмі, питання їх законодавчо-правового формування, сутнісного значення, функціонального різноманіття та розробка дієвих управлінських механізмів в Україні залишається актуальним предметом досліджень та наукових вишукувань.

Проблематиці кластеризації приурочені праці багатьох провідних вітчизняних і зарубіжних науковців: Корж Н.В., Басюк Д., (2017), Багрій М.В. (2014), Андрусак Н.С. (2014), Корень О.М., Білогур С.Ю. (2022), Бочан, І.О. (2016), Мудрак Р.П., Моїсеєва Н. (2018), Яровий В.Ф. (2016).

У 1998 році в Україні почали впроваджувати кластерний підхід. Серед досліджень приурочених формуванню та функціонуванню кластерів варто виокремити праці Л.Гонтаржевської (Гонтаржевська Л.І., 2008) (обґрунтування доцільності впровадження кластерної моделі організації туристичного бізнесу в Україні), В.Кифяка (Кифяк В.Ф., 2003) (оцінка ступеня впливу кластера на ефективність управління у сфері рекреації та туризму), Г.Михайліченко (Михайліченко Г.І., 2012) (обґрунтування моделі

інноваційних туристичних кластерів як системи, класифікація кластерів за видами, розробка алгоритму розрахунку їх економічної ефективності, В.Зайцевої (Зайцева В.М., 2016) (визначення переваг та можливості створення туристичних кластерів для регіональних бізнес-структур) та інші.

На основі аналізу науково-практичних джерел, варто відзначити, що досі не існує універсального функціонально-цільового підходу до створення кластерів як інструменту для соціально-економічного розвитку туризму у країні. Існують розриви між кластерною ініціативою та фактичним функціонуванням кластеру, не враховується матриця видів туризму, а також не проводиться аналіз умов та об'єктів туристичної індустрії для надання послуг в рамках кластера.

Метою нашого дослідження є розкриття розвитку інституцій кластерних об'єднань у сфері туризму, виявлення необхідних умов для успішного утворення і функціонування туристичних кластерів, які сприятимуть зростанню туризму в регіоні.

За визначенням Всесвітньої туристичної організації UNWTO: "туристичний кластер - це група підприємств, що знаходяться в одній географічній області та мають певну взаємодію та взаємозв'язок у сфері туризму, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності та розвиток".

М. Портер, як провідний фахівець у сфері інноваційних утворень, дає таке визначення: "Кластер – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, підприємств, які надають послуги, фірм у суміжних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, торгових об'єднань) у певних сферах, які конкурують між собою, але при цьому ведуть спільну діяльність" (Porter M.E., 1985).

Ці визначення відображають загальні концепції туристичних кластерів, які базуються на співпраці та взаємодії підприємств у туристичній галузі для досягнення спільних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

На сьогоднішній день, питання туристичних кластерів в Україні не має спеціального законодавчого регулювання на національному рівні. Термін "туристичний кластер" не має чіткого визначення в законодавстві, і сама концепція туристичних кластерів залишається

не дуже розробленою. Проте, деякі закони та нормативно-правові акти можуть стосуватися певних аспектів туристичних кластерів і представлені нами в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Закони та нормативно-правові акти, що стосуються певних аспектів туристичних кластерів

<i>Назва законодавчих та нормативно-правових актів</i>	<i>Аспекти функціонування туристичних кластерів</i>
Закон України "Про туризм"	визначає загальні положення щодо регулювання туристичної діяльності в Україні, включаючи збір, обробку та аналіз статистичних даних у сфері туризму, регулює правила взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності, що можуть впливати на формування туристичних кластерів.
"Земельний кодекс України", Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану".	Вони містять положення про можливість створення територіальних об'єднань для спільного використання земельних ресурсів, що може бути важливим для формування туристичних кластерів.
Закон України "Про державно-приватне партнерство"	сприяє відповідному розумінню між органами виконавчої влади та бізнесу загалом і туристичного зокрема (надання ділянок на пільгових умовах або безкоштовно, забезпечення підведення необхідних комунікацій, податкових стимулів (щонайменше до повернення інвестованих коштів), а також гарантій дотримання домовленостей у разі зміни влади.
Стратегії розвитку регіонів і міст	Деякі місцеві органи влади можуть розробляти стратегії розвитку, в яких розглядаються питання розвитку туризму та створення туристичних кластерів на місцевому рівні.
Програми підтримки малого та середнього бізнесу	Програми, які надають підтримку підприємцям, можуть включати ініціативи, спрямовані на розвиток туристичного бізнесу та сприяння створенню туристичних кластерів.

Незважаючи на відсутність спеціального законодавства, окремі ініціативи та проекти запроваджуються та можуть бути запроваджені на місцевому рівні або за підтримки міжнародних організацій з метою створення туристичних кластерів і сприяння розвитку туризму в Україні.

Туристичні кластери формуються та функціонують на основі кількох ключових принципів:

- територіальна концентрація господарюючих одиниць, що сприяє ефективній взаємодії та співпраці між учасниками кластера;
- глибока технологічна кооперація між елементами кластера, що ґрунтується на участі у ланцюжках створення доданої вартості;
- поєднання кооперації та конкуренції, яке стимулює інновації та підвищує конкурентоспроможність кластера;
- інноваційність, яка дозволяє кластерам впроваджувати новаторські підходи та технології для покращення своєї діяльності;
- державно-приватне партнерство, що забезпечує спільну підтримку та сприяє розвитку кластерів.

Практика підтверджує, що економічні кластери можуть формуватися природним чином через історичний розвиток на певній території або шляхом цільового створення. Виділяють дві основні моделі туристичних кластерів: дирижистську та ліберальну (Білогур С.Ю., 2019). У дирижистській моделі державна політика грає ключову роль у розвитку кластерів, тоді як у ліберальній моделі кластер розглядається як ринковий організм, а роль держави полягає в усуненні бар'єрів для його природного розвитку. Важливо відзначити, що обидві моделі не обов'язково пов'язані з економічними зонами та не передбачають обов'язкового державно-приватного партнерства. Різні форми підтримки, як у дирижистській, так і в ліберальній моделі, можуть існувати без створення організаційної управлінської структури.

На думку авторів (Інновінг в туризмі, 2016), система управління туристичним кластером вибудовується на принципах: "базових, зв'язку системи із зовнішнім середовищем кластера, методології цілеспрямованості, функціонування і розвитку системи туристичного кластера і таких функціях, як: розробка і використання місцевої курортної та регіональної туристичної політики, забезпечення спільних інтересів у транспортному сполученні, формування туристичної самосвідомості, організація культурного, фольклорного, громадського та спортивного життя, керівництво діяльністю туристичних бюро, обговорення пропозицій, вказівок і скарг, що стосуються туристичної діяльності, виконання завдань формування та координації туристичної пропозиції, експлуатація курортних і туристичних будівель, налагодження та зміцнення зв'язків з

основними готельними підприємствами, транспортними та туристичними організаціями, різними об'єднаннями, пресою, радіо, телебаченням, організаціями усіх форм власності, що дуже важливо для розуміння сутності цього поняття" (Інновінг в туризмі, 2016).

Підходи до визначення складу туристичного кластера у більшості науковців, що досліджували дану проблематику досить подібні, основна відмінність головним чином пов'язана зі ступенем деталізації окремих груп елементів туристичного кластера. Кластерна модель в туризмі та комунікаційні зв'язки між учасниками представлені на рис. 2.1.

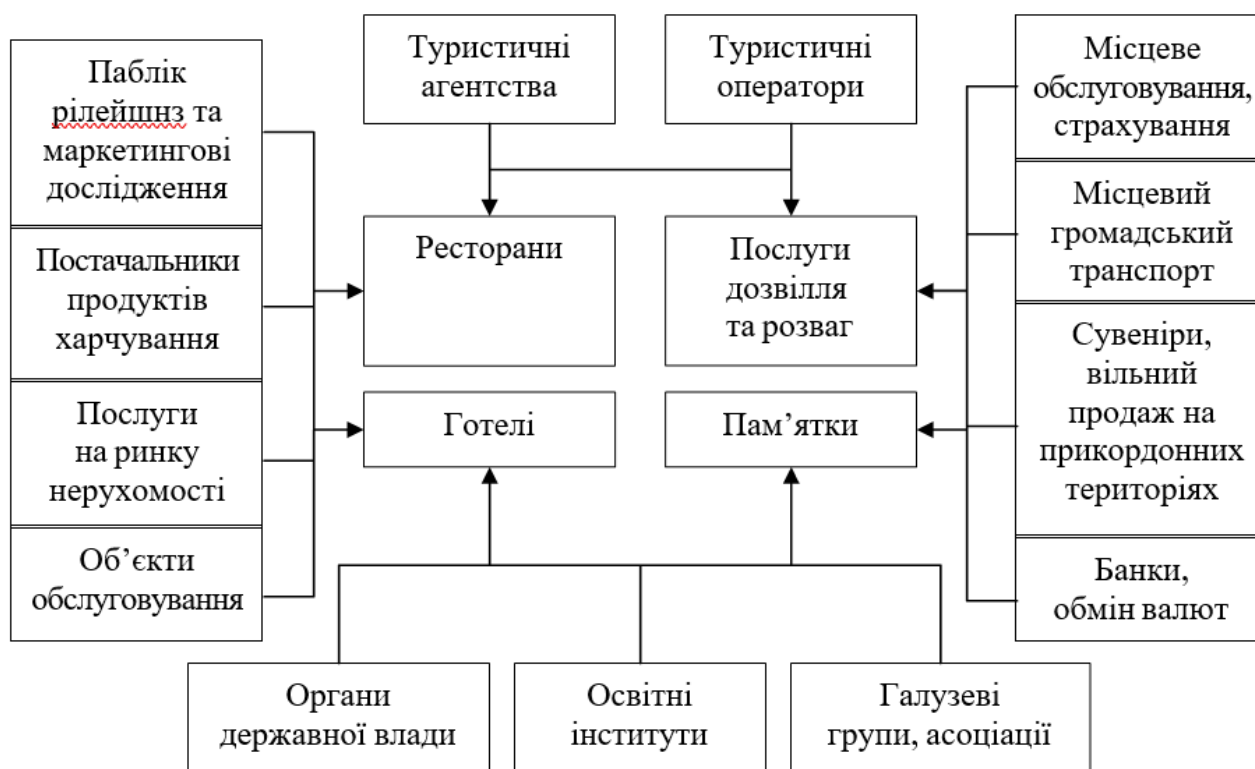


Рис. 2.1. Кластерна модель в туризмі (Інновінг в туризмі, 2016)

У представленій кластерній моделі науковці пропонують виокремлювати різні структурні компоненти, залежно від критеріальної ознаки структуризації:

- структура кластера за туристичними продуктом: статичні елементи – підприємства, які забезпечують проживання та харчування; динамічні елементи – рекреаційні, культурні та спортивні послуги (забезпечують приріст споживання через

- збільшення витрат на відвідувачів); мобільні елементи (охоплюють пасажирські транспортні послуги);
- структура кластера за розподілом функцій і чинників серед учасників (за рівнями): "ядро" – координаційні органи, які є центрами всіх інформаційних і фінансових потоків, навколо них вибудовуються всі інші організації (I рівень); "партнери" – організації, що забезпечують харчування, проживання, культурно-розважальні заходи, лікувально-оздоровчі процедури (II рівень); 3. "бізнес-клімат" – організації, що супроводжують діяльність кластера і забезпечують оптимальну роботу його підсистем (III рівень); "базовий" – організації з підготовки кадрів, ліцензування, сертифікування (IV рівень)";
 - структура на основі визначення основних груп комунікаційних зв'язків і внеску у створення кінцевого комплексу послуг: ядро кластера, яке формують ключові фірми із вузькою спеціалізацією, які територіально близькі одна до одної з існуючою між ними взаємодією і налагодженими зв'язками на зовнішніх ринках; підтримуючі фірми - постачальники сировини, торговельні підприємства, фірми технічного обслуговування, провайдери послуг; м'яка інфраструктура вибудовується на зв'язках із центрами професійного навчання та науково-дослідницькими установами, центрами підтримки підприємництва, професійними організаціями і має підтримку на рівні місцевих та регіональних органів влади; тверду інфраструктуру кластера формує територія потенційного кластера, із розташованими на ній ключовими компаніями кластера, комунальною, інженерною і транспортною інфраструктурою.

Вертикальні та горизонтальні зв'язки туристичного кластера у взаємодії з оточуючим бізнес-середовищем представлені на рис. 2.2.

Відносини між учасниками туристичного кластера здійснюються в межах їх ширини і глибини. Саме ці критерії визначають стійкість кластерної структури. Глибина є відображенням кількості рівнів учасників, що створюють туристичний маршрут, а ширина – можливість вибору з боку покупця різних компонентів даного маршруту, відповідно підвищуючи ступінь диференціації туристичної пропозиції.



Рис. 2.2. Вертикальні та горизонтальні зв'язки туристичного кластера (Інновінг в туризмі, 2016)

Отже, на цей час туристичні кластери являють собою як особливий об'єкт регулювання у туризмі, так і інструмент розвитку туризму на певній території.

Однією із ключових проблем організації туристичних кластерів, зокрема в Україні є перехід від кластерних ініціатив до власне функціонування кластерів. Під кластерною ініціативою розуміють: "весь процес проектування організаційної структури кластера, у тому числі вибір його учасників, розробку програм діяльності та оцінку їх ефективності, визначення потенціалу кластерних проектів і вибір оптимальних серед них" (Білогур С.Ю., 2019).

Кластерна ініціатива визначається: "як організована спроба збільшення темпів зростання і конкурентоспроможності кластера в

певному регіоні, залучаючи до процесу кластерні фірми, державу й дослідницькі інститути" (Багрій М.В., 2014).

Кластерні ініціативи передбачають цілеспрямовані заходи організацій (фасилітаторів), що сприяють розвитку кластеру (рис. 2.3). Фасилітаторами можуть бути спеціалізовані проектні або керівні приватні компанії, робочі групи, консалтингові структури, а також спеціалізовані державні агентства. Головна їх мета полягає у визначенні шляхів розвитку туристичного кластера через організаційно-правові відносини його учасників, тобто вибір варіанту організації взаємодій всередині кластера: асоціація, консорціум, цивільно-правові угоди, включаючи домовленості про партнерство.

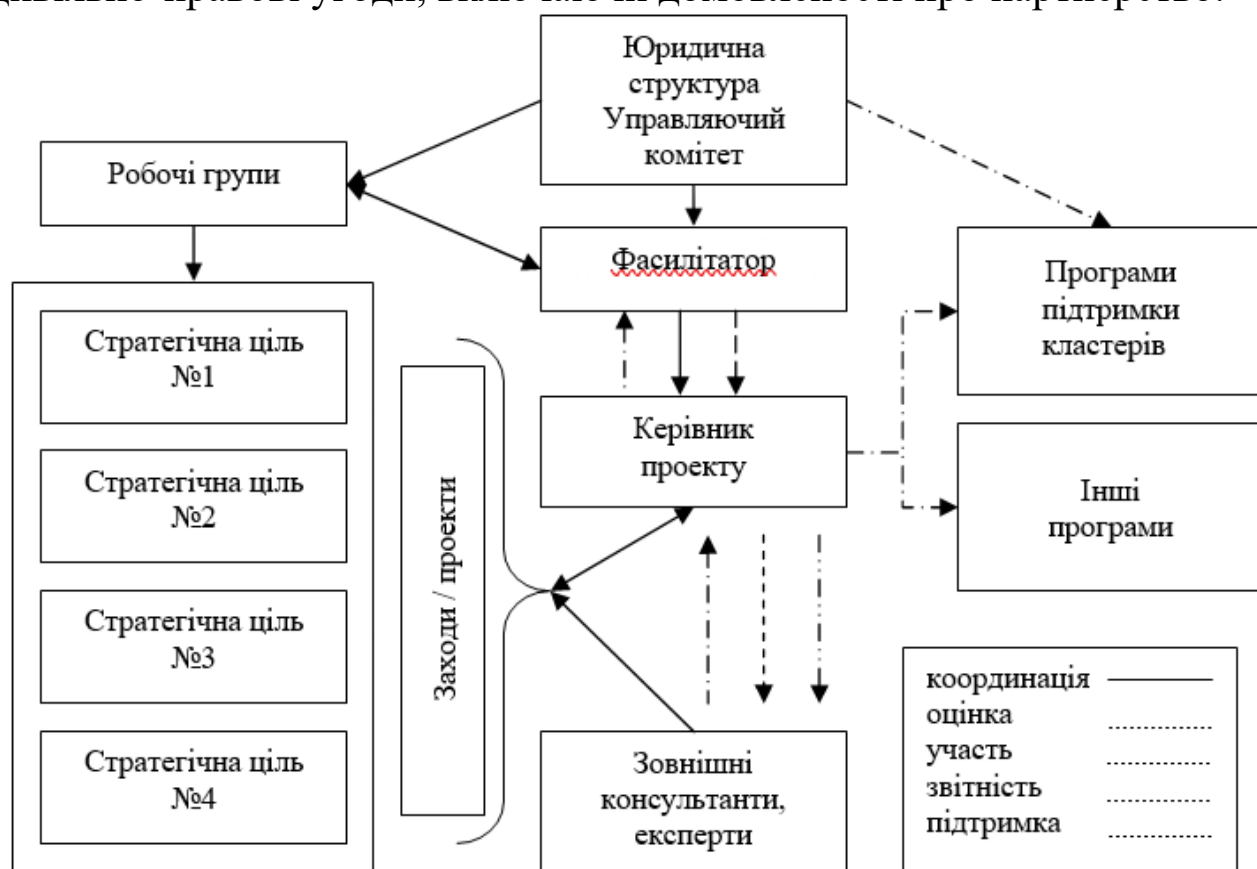


Рис. 2.3. Кластерна ініціатива в організації, що сприяє кластерному розвитку (Інновінг в туризмі, 2016)

Функції фасилітатора включають наступні аспекти: аналіз туристичного ринку регіону з кластерною спрямованістю, ідентифікація активних учасників кластера, формулювання візії та місії кластера, навчання учасників кластера, встановлення організаційної структури кластера, розробка стратегічного плану

кластера, а також підготовка необхідної документації та реєстрація кластера.

В умовах сьогодення, підхід до розвитку туризму на основі впровадження кластерних моделей набуває більш широкого застосування у світовій практиці, а кластерні ініціативи вдало трансформуються у ефективні туристичні кластери, особливо у високо розвинутих країнах світу.

Так у Франції існують численні туристичні кластери, які об'єднують регіональні або тематичні групи підприємств та організацій з метою спільного розвитку та просування туристичної пропозиції.

Cluster Montagne (Гірський кластер) – об'єднує туристичні підприємства та організації, розташовані в гірських регіонах Франції, таких як Альпи, Піренеї та Юра (Жура). Він спрямований на розвиток гірського туризму, включаючи зимові види спорту, гірський туризм та екотуризм.

France Tourisme Lab (Лабораторія туризму) – інноваційний кластер, спрямований на розвиток нових технологій та ідей у сфері туризму в усіх регіонах Франції. Він об'єднує стартапи, підприємства та дослідницькі установи з метою спільного розвитку та впровадження новаторських рішень у туризмі.

Vignobles & Découvertes (Кластер винного туризму). Кластер спрямований на розвиток винного туризму в різних регіонах Франції, включаючи Бордо, Бургундію, Шампань та інші та структурно об'єднує виробників вина, готелі, ресторани та інші туристичні підприємства для створення цілісної винної туристичної пропозиції.

Cluster Montagne – кластер, що спеціалізується на розвитку туризму в Альпах, зокрема гірськолижному відпочинку, гірському туризмі. Це один із потужних гравців у секторі гірського туризму Франції із річним грошовим оборотом понад 1 млрд. євро. Він охоплює 450 французьких компаній, безпосередньо у кластері працюють 5500 осіб і 15 тис. осіб дотичних до діяльності кластера. Впродовж 10 років функціонування кластера було зроблено значний внесок у розвиток гірських територій та власне його учасників. Кластер функціонує на засадах стратегічного управління та зорієнтований на розв'язок 4 стратегічних цілей: формування потужної мережі учасників, інновації – форсайт і підтримка інноваційних проектів, зростання - комерційний розвиток у Франції

та за кордоном, сталий розвиток – підтримка зайнятості та зміни навколишнього середовища.

Основним полем діяльності кластеру є диверсифікація туризму та комфортність, зручність у організації туристичних подорожей, розвиток гірськолижних зон, управління навколишнім середовищем та природними ризиками, управління проектами, послуги сфері підтримки територій та інфраструктури, розробки нових послуг, навчання фахівців для здобуття необхідних компетенцій для оптимізації розвитку, управління та просування туристичних місць.

Результатами діяльності кластера є:

1. *Розвиток туризму.* Cluster Montagne сприяє розвитку туристичної індустрії у гірських регіонах Франції, сприяючи створенню нових туристичних продуктів, рекламі та маркетингу, підвищенню якості обслуговування та розробці інфраструктури.
2. *Сталий розвиток сільського господарства.* Кластер сприяє розвитку сталого сільськогосподарського сектору у гірських регіонах, підтримуючи сільськогосподарські практики, що сприяють збереженню навколишнього середовища та розвитку місцевої економіки.
3. *Інновації та дослідження.* Cluster Montagne сприяє розвитку інновацій у гірських регіонах, підтримуючи дослідження нових технологій, альтернативні енергетичні джерела, а також ініціативи щодо збереження природи та сталого розвитку.
4. *Регіональний розвиток.* Завдяки функціонуванню кластера збільшилась туристична та економічна конкурентоспроможність гірських регіонів через залучення інвестицій у гірські регіони Франції, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, створення робочих місць та підтримці місцевих ініціатив.
5. *Партнерство та співпраця.* Cluster Montagne сприяє встановленню партнерств між різними галузями та гірськими регіонами, зокрема між бізнесом, урядом, академічними установами та громадськими організаціями, щоб спільно розв'язувати проблеми та реалізовувати проекти з розвитку гірських територій.

Загалом, Cluster Montagne відіграє важливу роль у сприянні сталому розвитку та збереженні гірських регіонів у Франції через

інтегрований підхід до розвитку туризму, сільського господарства, інновацій та регіонального розвитку.

З огляду на те, що в Україні знаходиться частина Карпатської гірської системи (Українські Карпати) кращі практики та підходи в його організації та управлінні можуть бути реалізовані в гірських регіонах країни.

Корисним в управлінні та організації туристичних кластерів є досвід Atout France, який співпрацює з органами місцевого самоврядування у туристичній сфері, туристичними організаціями та підприємствами в різних регіонах Франції для розробки та просування туристичних маршрутів та напрямків. Atout France пропонує на рівні регіону підписання 3-річного рамкового контракту та його реалізацію відповідно потреб: підтримка сталого розвитку туризму, міжнародне просування брендів напрямків, знання ринків та очікувань клієнтів тощо.

Загалом, у Франції існує значна кількість успішних туристичних кластерів, оскільки країна має багато регіонів з унікальними туристичними атракціями та розвинуту потужну туристичну індустрію.

Успішне функціонування туристичних кластерів зумовлене застосуванням в практиках їх організації та управління низки підходів, зокрема:

- регіональний підхід. У Франції значний акцент робиться на розвиток туристичних кластерів на регіональному рівні. Різні регіони Франції мають свої особливості та унікальний туристичний потенціал, і тому створення кластерів на рівні регіонів дозволяє ефективно використовувати цей потенціал;
- партнерство і співпраця. Створення туристичних кластерів в країні базується на активному партнерстві між державними органами, місцевими владою, туристичними підприємствами, громадськими організаціями та академічними установами. Співпраця між цими суб'єктами сприяє ефективному використанню ресурсів та здійсненню спільних проектів;
- створення тематичних кластерів. У Франції часто формуються тематичні кластери, що об'єднують підприємства та організації, спрямовані на розвиток конкретного сегменту туризму, таких як гастрономічний туризм, культурний туризм, екотуризм тощо;

- підтримка з боку держави. На державному рівні надається підтримка для створення та розвитку туристичних кластерів через різноманітні фінансові, організаційні та інші заходи (фінансування проектів, консультивання та надання допомоги в організаційних питаннях);
- професійний розвиток і обмін досвідом. Відбувається активне сприяння професійному розвитку учасників туристичних кластерів та обміну досвідом з іншими країнами, що дозволяє постійно підвищувати якість та ефективність роботи кластерів.

Кластерний підхід в організації та управлінні туристичною діяльністю допомагає Франції успішно розвивати свій туристичний потенціал та зберігати високі рейтингові позиції серед провідних туристичних країн світу.

Не менш вдалим в цьому питанні є досвід Італії, де також існує ряд туристичних кластерів, які об'єднують підприємства та організації з метою спільного розвитку та просування туристичної пропозиції.

Прикладами кластерів в Італії: "Салінунтінські терми" (Сицилія); туристична система "Тразименське озеро" (Умбрія); "Адріатичне море і берег", "Міста мистецтв, культури та бізнесу" (Емілія-Романья) та інші.

Італія, як і Франція для формування, функціонування та управління туристичних кластерів такі практики.

Регіональний підхід. Створення туристичних кластерів в Італії часто виходить з регіональних особливостей та туристичного потенціалу, якими визначається унікальність і туристична привабливість регіону, тому створення кластерів на рівні регіонів дозволяє ефективно використовувати цей потенціал.

Широке партнерство. Створення кластерів передбачає активне партнерство між різними суб'єктами, включаючи місцеву владу, туристичні підприємства, громадські організації та академічні установи. Це дозволяє інтегрувати ресурси для спільного розвитку туризму.

Тематична спеціалізація. Кластери часто спеціалізуються на конкретних сегментах туризму або туристичних продуктах, таких як винний туризм, культурний туризм, гастрономічний туризм тощо. Це дозволяє краще конкурувати на ринку та привертати увагу конкретної цільової аудиторії.

Розвиток інновацій. Багато кластерів спрямовані на розвиток інновацій у сфері туризму, включаючи використання новітніх технологій та підходів для поліпшення туристичного досвіду та конкурентоспроможності.

Зауважимо, що Італія впроваджує різноманітні інновації для розвитку туристичної сфери, використовуючи новітні технології, креативні підходи та новаторські ідеї. Серед них відзначимо: використання віртуальної реальності (VR) та розширеної реальності (AR), мобільні додатки та онлайн-платформи для зручного планування подорожей, бронювання готелів та екскурсій, отримання інформації про місцеві атракції та події. Також широко впроваджуються системи "розумного" та екологічного транспорту, еколого-орієнтовані ініціативи у закладах розміщення та харчування. Такі інновації роблять вагомий внесок у залучення туристів до Італії та значно підвищують якість надання туристичних послуг.

Державна підтримка на національному та місцевому рівнях, що реалізується через фінансову підтримку, створення спеціальних програм та ініціатив, сприяння партнерству та співпраці, підтримка маркетингових ініціатив тощо. В Італії підтримка туристичних кластерів здійснюється через різні механізми та програми, які спрямовані на стимулювання співпраці між суб'єктами туристичної індустрії та сприяння їхньому розвитку.

Так, Програма "Grandi Progetti Italia" фінансує великі інфраструктурні проекти, спрямовані на розвиток туризму в Італії. Наприклад, вона може підтримувати реконструкцію і модернізацію історичних пам'яток, будівництво нових музеїв та туристичних об'єктів, а також створення інноваційних туристичних маршрутів.

Програма "Promozione Turistica Locale" сприяє розвитку місцевого туризму в Італії через фінансування маркетингових ініціатив, які просувають туристичні атракції та послуги різних регіонів країни. Наприклад, за цією програмою можуть створюватися туристичні продукти, рекламні кампанії та інші заходи, спрямовані на залучення туристів до конкретних регіонів.

Ініціатива "Italia Creativa". Ця ініціатива сприяє розвитку культурного туризму в Італії через підтримку проектів, які поєднують культурні та креативні індустрії. В рамках цієї ініціативи можуть фінансуватися спільні проекти між музеями, галереями, театрами та іншими культурними установами з метою розвитку туризму.

Програма "I Borghi più Belli d'Italia" сприяє розвитку маленьких історичних селищ та містечок Італії через створення партнерств між місцевими владою, туристичними підприємствами та громадськими організаціями. В рамках цієї програми розробляються спільні проекти з реставрації історичних будівель, організації культурних заходів та розвитку туристичних маршрутів

Програма "Turismo Sostenibile" сприяє розвитку сталого туризму в Італії через підтримку проектів, спрямованих на збереження природних та культурних ресурсів країни. Наприклад, в рамках цієї програми можуть фінансуватися проекти з екологічної реконструкції готелів, організації екотуристичних маршрутів та розвиток виробництва місцевих екопродуктів.

Ці програми та ініціативи сприяють партнерству та співпраці між різними учасниками туристичної галузі Італії формуючи сприятливе середовища для розвитку туризму.

Достатньо ефективною є практика використання кластерних ініціатив в управлінні розвитком туризму в ПАР. Кластерна політики у рекреаційно-туристичній сфері ПАР реалізується через наступні напрями:

- 1) допомога інституційному розвитку туристичних кластерів із залученням міжнародної консалтингової фірми і створення спеціалізованої Управлінської групи, окреслення стратегічних напрямів розвитку кластерів і плану дій, налагодження комунікаційно-інформаційної взаємодії між учасниками кластерів під час семінарів, консультацій, робочих зустрічей та ін.;
- 2) сприяння розвитку механізмів підтримки кластерних проектів, зокрема через сприяння модернізації турпродуктів, їх просуванню на ринку, а також залученню інвестицій;
- 3) формування сприятливих умов розвитку туристичних кластерів шляхом підтримки професійної освіти і забезпечення безпеки.

Національний рівень управління кластером в ПАР відзначається створенням добре продуманої структури, контроль над якою здійснюється представниками бізнесу, держави та трудових колективів через Управлінську групу (рис. 2.4).

Для здійснення консалтингових робіт було створено міжнародний консорціум (ТСС), що фінансувався з державного

бюджету і об'єднав спеціалізовані фірми з Південної Африки, Нової Зеландії та США. Мета проекту полягала в розвитку рекреаційно-туристичної сфери як джерела надходжень і генератора робочих місць на основі співпраці всіх зацікавлених сторін, що подальшим чином мали продовжувати та розвивати цю ініціативу самостійно.

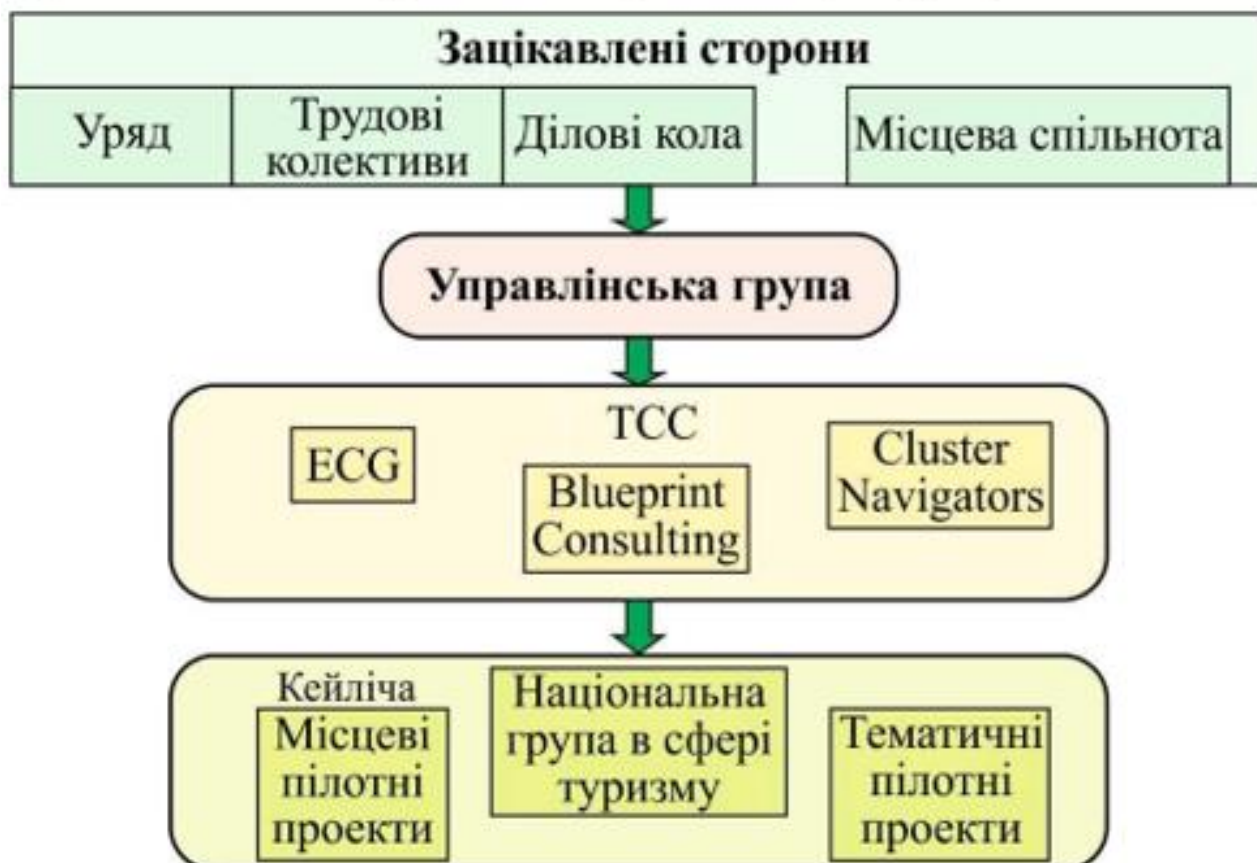


Рис. 2.4. Південно-Африканська модель створення рекреаційно-туристичного кластера (Кривень О.В., Назаркевич І.Б., 2019)

Ініціативи створення туристичних кластерів особливо важливі на локальному рівні, де найвідчутніші соціально-економічні наслідки розвитку рекреаційно-туристичної сфери. Зокрема, одна із найсильніших спільнот розвинулася в районі Кейліча (Khayelitsha), який розташований недалеко від Кейптауна. Саме цей район було вибрано як полігон для створення одного з чотирьох локальних РТК. Стартові умови для формування РТК в Кейлічі були ускладнені нерозвиненою туристичною сферою, конкуренцією з боку інших туристичних районів країни, складною криміногенною ситуацією. Ініціаторами його створення виступили туристична адміністрація

Капської провінції (фінансова підтримка на страті) і муніципалітет Тайге (Tyger). Формування відбувалася у кілька етапів (рис. 2.5). Одним із перших кроків було навчання в Кейлічі Управлінської групи з представників різних зацікавлених організацій.



Рис. 2.5. Етапи створення локального рекреаційно-туристичного туристичного кластера в Кейлічі (Кривень О.В., Назаркевич І.Б., 2019)

Під час проведених Управлінською групою семінарів, консультацій та робочих зустрічей з широким колом учасників, включаючи місцевих мешканців, працівників туристичної галузі та представників керівництва національного, було розроблено план дій за трьома стратегічними напрямками: підготовка кадрів, маркетинг та забезпечення безпеки. На цьому етапі важливу роль відіграли члени міжнародного консорціуму ТСС, які надавали консультативну підтримку. Слід зауважити, що ініціатива створення кластера виникла знизу, а всі зацікавлені сторони спільно працювали на місці над стратегією розвитку з підтримкою процесу прийняття рішень на вищому рівні.

Отже, спеціалізовані політики та стратегії підтримки кластерів широко використовуються як у Європі, так і по всьому світу. Незважаючи на те, що на різних територіях кожна конкретна розробка та впровадження кластерної політики залежить від контексту і загальної обґрунтованості щодо національної / регіональної політики, у всіх можна відзначити певну подібність.

1. Кластери підтримуються шляхом виділення окремих програм або інтеграції в інші економічні підтримуючі програми. У Європі головними цілями таких кластерних програм є зміцнення структур співпраці різних зацікавлених сторін, підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств, розвиток інтернаціоналізації (на національному рівні) або модернізація промисловості (на регіональному рівні).

2. Часто кластерна політика спрямована на інновації, дослідження, розробки та технологічну підтримку. В результаті кластери стають платформою для співпраці між різними учасниками на конкретних територіях у сфері досліджень, розвитку технологій та інновацій. У європейських країнах, особливо на регіональному рівні, підтримка кластерів пов'язана з регіональними стратегіями інновацій або стратегіями інтелектуальної спеціалізації. У цьому випадку кластери виступають як динамічний інструмент для розробки та просування стратегічних напрямів галузевої та технологічної спеціалізації, які мають вирішальне значення для економічного розвитку регіональних промислових систем.

3. Також часто підтримка кластерів орієнтована на підтримку малих і середніх підприємств (МСП) - сегмент бізнесу, що складає більшість у багатьох промислових екосистемах. Загалом, кластери можна розглядати як об'єднуючий елемент політики, спрямований на інновації, стратегічну спеціалізацію та підтримку МСП, сприяючи спільній участі і залучаючи різні зацікавлені сторони, включаючи групи МСП.

4. Більшість кластерних політик використовують змішану стратегію, що охоплює як новітні, так і зрілі галузі. З цієї перспективи програми підтримки кластерів спрямовані на промислову трансформацію, використовуючи кластери як фасилітатори змін.

Окремо слід виокремити напрями та інструменти державної підтримки, які закладені в кластерні політики європейських країн. Згідно дослідження European Observatory for Clusters and Industrial Change, як мінімум дві третини з 29 проаналізованих кластерних програм спрямовані на підтримку участі МСП, міжнародну та кроссекторну співпрацю, фінансування дослідницьких проєктів та кластерного менеджменту (рис. 2.6).

При цьому у 28 із 30 програм передбачена фінансова підтримка кластерів і їх діяльність із боку держави (рис. 2.7). Також кластерні

організації часто запрошуюють брати участь в урядових конкурсах. Коло зацікавлених сторін і річні бюджети значно різняться (для прикладу, фінансування у Франції складає 144 млн. Євро).



Рис. 2.6. Інструменти та напрямки підтримки кластерів в національних програмах
(European Observatory for Clusters and Industrial Change online survey on regional cluster programmes, 2018)

Серед аспектів, що оцінюються як дуже важливі для підтримки подальшого розвитку кластерів: розвиток навичок, людських ресурсів і навчання, з фінансуванням інформаційних кампаній та конференцій з С2С контактами, а також фінансуванням досліджень і розробок.



Рис. 2.7. Фінансування кластерів
(European Observatory for Clusters and Industrial Change, online survey on national cluster programmes, 2018)

Кластерні моделі організації туристичної індустрії

Світовий досвід створення кластерів у різних галузях національної економіки ефективно впроваджується в Україні. Вона має певний досвід й у створенні регіональних туристичних кластерів. Але, за даними Українського кластерного альянсу (УКА) 80% українських кластерів (в т.ч. і у сфері туризму) залишається на етапі ініціації та розвитку і лише 20% переходять на наступні етапи на відмінну від європейських кластерів (див. рис. 2.6).

Із рис. 2.8 видно, що кластерні організації проходить 4 головні етапи – Ініціацію (або Дитинство), Швидкий ріст та Розвиток (Юність), Зрілість (Дорослий період), Старість або Трансформацію. В кожному фазовому переході є точки кризи, тому організація може й не перейти в наступну фазу та швидко деградувати.

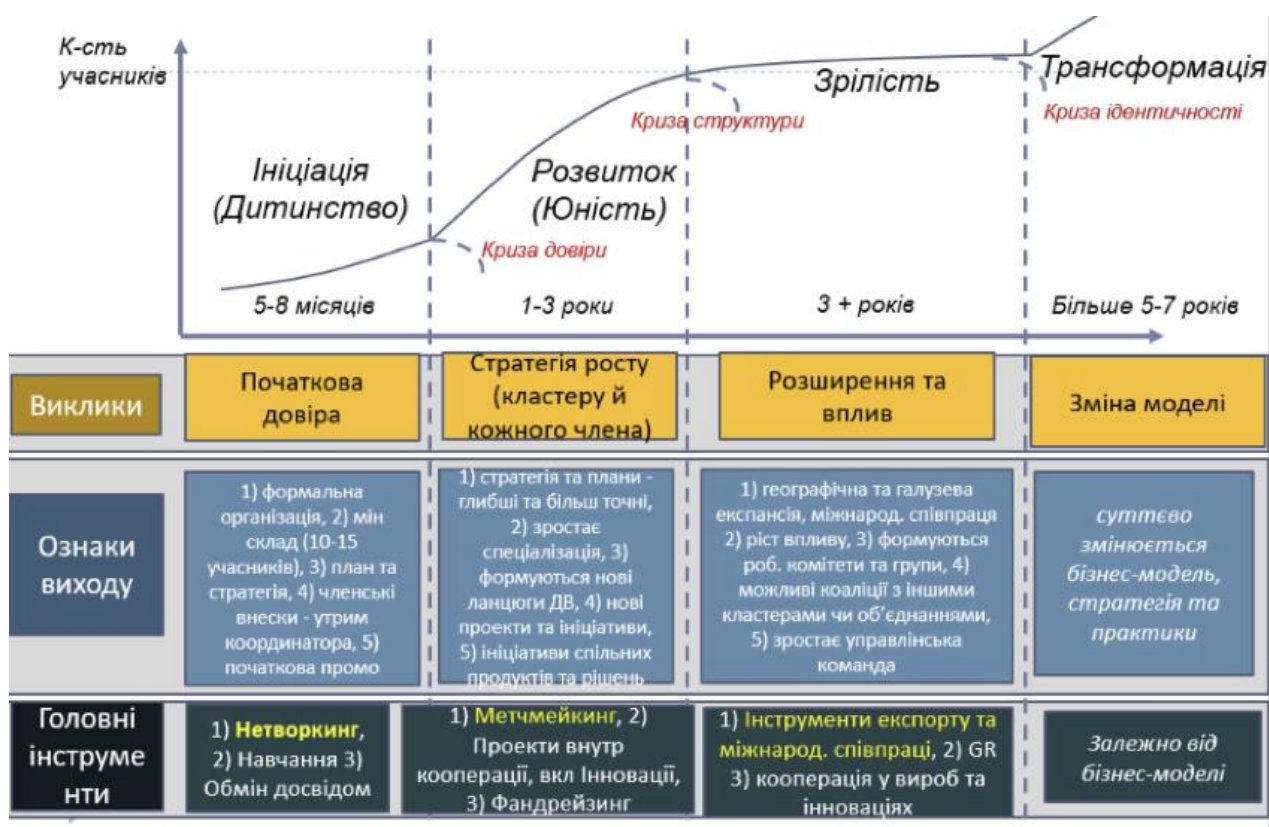


Рис. 2.8. Фреймворк життєвого циклу кластерної організації (Юрчак О., 2024)

Розглянемо більш детально, які цілі та інструменти є релевантними для етапів кластерної організації в туристичній сфері.

Етап ініціації (дитинство). На цьому етапі формуванні туристичного кластеру беруть участь 5-10 підприємств туристичної сфери, як правило давніх партнерів з високим рівнем довіри до лідера

процесу об'єднання. Лідер та ще 1-2 особи розпочинають процеси консолідації найчастіше на волонтерських засадах. Основним викликом цього етапу є слабка довіра до нових членів туристичного кластеру, оскільки чимало потенційних учасників є конкурентами, а серйозних здобутків та переваг членства організація ще не може показувати. Для їх створення необхідні колективні зусилля та час.

Свідченням готовності до наступного етапу є реалізація наступних кроків:

1) створення формалізованої організації – зареєстрованої юридичної особи (зазвичай більшість туристичних кластерів реєструються в формі громадської спілки). Це є першим важливим та усвідомленим, колективним кроком до створення кластерної організації;

2) масштабування туристичного кластеру, через розширення кола учасників. Як правило нові учасники – це джерело нових ідей та колективні нові спроможності. Орієнтовна кількість цього нового фазового переходу за рекомендаціями УКА 15 компаній;

3) утворюється перший фонд оплати праці за рахунок членських внесків, визначається керівник та бухгалтер (хоча б часткову зайнятість). За інших умов є високий шанс що через 4-6 місяців, ініціатива не буде функціонувати.

4) запускаються процеси створення формалізованого плану дій, в ідеалі – річної стратегії, з конкретними цілями, заходами та бюджетом.

Зауважимо, що цей комплекс кроків є обов'язковим для кожної кластерної організації. Невиконання хоча б одного із кроків призведе до неминуче призводить до проблемних моментів на наступному етапі.

Ефективними інструментами вирішення завдань цієї фази для кластерних координаторів є: долання початкового порогу недовіри, завдяки регулярним і правильно організованим зустрічам (нетворкінг); оволодіння специфічними навичками та знаннями (навчання); обмін досвідом з іншими, особливо більш розвинутими кластерами. Це дає розуміння кращих практик і дозволяє економити час на "винаході велосипеда". Критично оцінюючи практики та досвід інших організацій, можна набагато швидше прогресувати самому.

Етап зростання (юність). На цьому етапі кількість членів туристичного кластера організації збільшується до 40-50 учасників. З

процесами росту до кластера приєднуються різні організації, як за профілями, так і рівнями зрілості та цінностей. Велика кількість учасників забезпечує генерацію нових ідей, більший фонд внесків та нові можливості партнерства, одночасно це також нові виклики, серед яких головним стає, як утримати курс на зростання й не допустити внутрішніх конфліктів, розмивання фокуса на найголовніших та спільних цілях та цінностях.

Основними завдання переходу на наступний етап є більш ґрунтовний підхід до вироблення спільних цілей та планів дій, участь у більшій кількості проектів та спільних активностей. Коли все відбувається разом, узгоджено й досить детально - це є індикатором наявності ефективної стратегії кластера. Вона стає потужним об'єднуючим елементом і веде до колективного успіху. Якщо в реалізації стратегії беруть участь всі або більшість членів кластера, тоді до неї значно більше довіри.

Для задоволення інтересів різних учасників кластера, кластер має розпочинати виробляти регулярні сервіси. Це призводить до зростання спеціалізації кластера, компетенції керівної команди та окремих груп учасників.

Коли ці групи досягають певного рівня зрілості, вони починають планувати проекти, спрямовані на зміцнення Ланцюгів Доданої Вартості (ЛДВ), оскільки розриви в них є ключовими можливостями для бізнесу. Здатність подолати ці розриви свідчить про ефективність кластерної організації, оскільки ніяка інша форма бізнес-спілкування не має такої важливості стосовно зміцнення ЛДВ.

Перші успіхи в спільних проектах породжують нові ідеї та ініціативи, і увага учасників кластера зміщується з проблем ЛДВ на супутні, екосистемні виклики, такі як дефіцит кадрів, нестача стандартів якості, відсутність державного регулювання і т.д. Частина найбільш прогресивних учасників починають розробляти ідеї щодо спільних продуктів.

Головними завданнями цього етапу є якісний мечмейкінг, домовленості, стратегія та сервіси фандрейзингу. Щоб ефективно зв'язати потенційних постачальників зі споживачами, потрібен посередник, або кластерний координатор, який володіє спеціальними методами та навичками. Це включає у себе аналіз потреб членів кластера та їхніх можливостей.

Домовленості про нові проекти може бути складним завданням, особливо з різними учасниками ринку. Ці процеси мають свою власну групову динаміку і потребують професійної фасилітації. Традиційним бар'єром є розрив між бажанням учасників кластера (особливо МСП) отримувати швидкі результати і тим, що успішні прибуткові проекти потребують більш значних затрат часу, ресурсів та зусиль для реалізації. Стає очевидним, що підхід до таких спільних проектів повинен бути більш системним та організованим. Саме на цьому етапі необхідні фахівці із вмінням та навичками проектного менеджменту. Нові проекти часто потребують інвестицій, тому стратегія та сервіси з фандрайзингу стають обов'язковими для кластерної організації.

Етап зрілості. На цьому етапі туристичний кластер досягає лідерських позицій та значного впливу в своєму регіоні та галузевій туристичній ніші. На даному етапі можуть встановлюватися амбіційні цілі, спрямовані на залучення значної кількості учасників ринку у свій сектор. Це означає перехід на новий рівень, оскільки з'являються нові стейкхолдери, з якими необхідно встановлювати відносини. Це не лише малий та середній бізнес, але й нові міжнародні партнери, місцева влада та інші бізнес-об'єднання, які діють у цьому у туристичному та суміжних секторах. Готовність приймати нові виклики управління в більших масштабах та складніших умовах визначатиме успіх туристичного кластера, а також рівень лояльності та довіри учасників кластера.

Основними завданнями цього етапу є розробка стратегії експансії, консолідація інтересів за групами, організування ефективної коаліції та формати співпраці з іншими кластерами та бізнес-об'єднаннями.

Етап трансформації. За умови якщо кластер ефективно функціонує впродовж 7-8 років можливою є суттєва зміна бізнес моделі, стратегії та практики.

В іншій площині трактують процес життєвого циклу туристичного кластеру Корень О.М. та Білогур С.Ю. (Корень О.М., Білогур С.Ю., 2022). Вони пропонують життєвий цикл кластеру поділяти на дві складові частини: *етап побудови кластеру та етап експлуатації кластеру*. Ці етапи відрізняються за функціональними завданнями, які треба вирішувати для успішної реалізації проекту.

Ми вважаємо, що на етапі ініціації (побудови кластера) більшість інституціональних об'єктів та конструкцій, створених за ініціативою

зверху, не зможуть належним чином функціонувати без ініціативи "знизу". Це може призвести до негативних наслідків, таких як спотворення та дискредитація самої ідеї кластеру. Тому ініціатива "знизу" є обов'язковою і повинна виникнути в результаті взаємодії широкого кола учасників конкурентного ринку туристичних послуг. Це забезпечить широку участь у формуванні інституційного забезпечення процесів формування кластера і дозволить учасникам впливати на ці процеси безпосередньо, розуміючи їх доцільність, логіку та послідовність.

Створення продуктів туристичних кластерів призведе не лише до зростання кількості атракцій на ринку, а й до покращення їх якості. Ми вважаємо, що подальший розвиток цього процесу матиме два аспекти. З одного боку, збільшення кількості туристичних об'єктів в межах певного регіону призведе до загального зростання туристичного потоку в регіоні і збільшить попит на туристичні атракції, що загалом пропонуються його відвідувачам.

З іншого боку, ми очікуємо певне зростання конкуренції між суб'єктами туристичного ринку, які пропонують класичні туристичні продукти, і суб'єктами кластерних утворень, що експлуатують інноваційні туристичні атракції. У цьому протистоянні останні, на нашу думку, матимуть відчутну перевагу, оскільки потенціал росту та розвитку будь-якого "пересічного" інноваційного туристичного атрактора значно вищий, ніж у "пересічного" класичного. Останній, у більшості випадків, досягає піку своєї туристичної привабливості з самого початку свого експлуатаційного періоду. Крім того, теоретична можливість створення інноваційних туристичних продуктів має потенціал безмежного росту, у відмінну від класичних атракцій.

Загалом, як свідчить світова й вітчизняна практика туристичні кластери можуть бути важливим інструментом розвитку рекреаційно-туристичної сфери та підвищення її конкурентоспроможності. Тому питання розвитку туристичних кластерів на різних таксономічних рівнях в Україні потребує подальшого дослідження із застосуванням комплексно-системного підходу, інтегрувавши у даний процес правові, інституційні та фінансові інструменти. Також, на нашу думку, перспективним є застосування кластерного підходу до розвитку рекреації і туризму в об'єднаних територіальних громадах та створення транскордонних туристичних кластерів.

2.2. Туристичні кластери як інноваційний напрям економічного розвитку

Однією з основних умов розвитку туризму в регіоні є підвищення конкурентоспроможності цієї галузі на міжнародному ринку. В умовах глобалізації економік розвинених країн вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності можливе за допомогою об'єднання зусиль окремих споріднених галузей та інституцій у єдину структуру. Така структура повинна спільно використовувати туристичні ресурси, спеціалізовану туристичну інфраструктуру, місцеві ринки праці і здійснювати спільні маркетингові та рекламно-інформаційні заходи. Один із прикладів такої структури є туристичний кластер.

Стабільний розвиток регіону залежить від ефективного використання курортно-рекреаційної території та все більше пов'язується з створенням і функціонуванням туристичних кластерів. Концепція туристичного кластеру представляє собою новий спосіб розуміння регіональної та міської економіки, а також метод управління ними. Цей підхід служить виконанню завдань щодо підвищення конкурентоспроможності туристичної сфери та поліпшення привабливості території для потенційних туристів. Тому, питання впровадження кластерного підходу в основу регіонального розвитку території стає особливо актуальним.

Протягом останнього десятиріччя у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі набуло зростаючого інтересу вивчення кластерів як особливих територіальних об'єднань і нових форм організації виробництва. Суттєвий внесок у розвиток концепції кластеризації зробили такі вчені: М. Портер, М. Енрайт, М. Фельдман, Дж. Хертог, М. Стейнер, В. Прайс, Е. Бергман, Б. Гаррет, С. Девіс, Д. Джереффі, М. Кастельс, П. Кругман, К. Морган, Е. Менсфільд, Б. Харрісон.

Особливості розвитку туристичних комплексів, проблеми територіальної організації діяльності та оцінки ефективності кластерних об'єднань були предметом досліджень видатних вчених, таких як Б.М. Данилишин, М.І. Долішній, В.К. Євдокименко, В.С. Кравців, В.І. Мацола, О.В. Мельник, В.П. Мікловда, М.І. Пітюлич, Т.І. Ткаченко, О.О. Любіцева, В.К. Федорченко, Л.Т. Шевчук та інші.

Мета дослідження полягає в теоретико-методичному обґрунтуванні процесу формування туристичних кластерів,

спрямованих на підвищення конкурентоспроможності ринку туристичних послуг на регіональному рівні.

Вважається, що основи кластерної теорії закладені А.Маршаллом наприкінці ХІХ століття. У сучасних умовах економічного розвитку світу кластери формуються не лише у традиційних галузях економіки, але також у сфері послуг, зокрема в туристичній індустрії. У галузі туризму кластер розглядається як система взаємодії туристичних підприємств, що географічно сконцентровані та використовують спільні туристичні ресурси (Porter, 1985).

Туристичний кластер, походючи від англійського слова "cluster" (грумада, група, скупчення), являє собою об'єднання підприємств туристичної індустрії на конкретній території, що взаємодіють з метою створення туристичного продукту. Ці підприємства формують групи для спільного використання туристичних ресурсів, інфраструктури, ринку праці та взаємодоповнення один одного. Межі туристичного кластера постійно змінюються через появу нових підприємств, розвиток нових напрямків діяльності та зміни на ринку та умови його функціонування.

Деякі автори підкреслюють географічну приналежність кластерів і визначають їх як групи підприємств, які географічно сконцентровані в межах регіону та спільно використовують туристичні ресурси, спеціалізовану туристичну інфраструктуру, локальні ринки праці та проводять спільні маркетингові та рекламно-інформаційні заходи (Porter, 1985).

М. Войнаренко (Войнаренко, 2000) звертає особливу увагу на роль органів місцевої влади в організації кластера, розглядаючи його як: "територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співпрацюють з науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції й економічного зростання регіону" (Войнаренко, 2000).

Провідні туристичні регіони в розвинених країнах ринкової економіки та деякі держави третього світу активно застосовують процеси ефективної кластеризації у сфері туризму, що сприяє прискоренню їхнього економічного розвитку.

Розглянемо загальні ознаки формування туристичного кластера, які можна знайти в табл. 2.2.

Більшість країн виявляє зацікавленість у створенні кластерів з двох основних причин: по-перше, кластери сприяють прискоренню

розвитку бізнесу, по-друге, вони забезпечують підвищену активність у створенні нових підприємств в їхньому складі. Світовий досвід свідчить, що в країнах, де державні програми для реалізації кластерної моделі були впроваджені, економіка відповідних галузей розвивається значно інтенсивніше, ніж у тих, де кластери формуються самостійно.

Таблиця 2.2

Ознаки туристичного кластеру

№ п/п	Ознака кластера	Сутність ознак туристичного кластера
1.	Належність до сектору (галузі)	Приналежність до галузі туризму, проте в різноманітних сегментах діяльності, які, тим не менш, взаємодіють як частини туристичної індустрії та інфраструктури.
2.	Географічна близькість (концентрація)	Розташування в одній географічній зоні, яка повинна відзначатися достатньою привабливістю туристично-рекреаційних ресурсів.
3.	Об'єднуючий елемент	Група взаємопов'язаних компаній, взаємодіючих інститутів, об'єднаних спільнотами і спрямованих на виробництво і збут туристичного продукту.
4.	Наявність і характер зв'язків між компаніями	Наявність у туристичному кластері комерційних підприємств і некомерційних організацій, для яких членство в групі вважається ключовим елементом власної конкурентоспроможності, також включає громадські, приватні і напівсуспільні науково-дослідні установи та інститути розвитку. Крім того, у контексті специфіки української практики розвитку туристичних кластерів в ньому функціонує керуюча компанія, яка несе відповідальність за ефективність діяльності кластера.
5.	Вплив на маркетинг території	Формування туристичного кластера має прямий вплив на позиціонування та імідж даної території
6.	Наявність спеціалізації	Туристичний кластер спеціалізується на наданні споживачеві туристичного продукту з конкретними характеристиками споживання

Побудовано авторами за даними (Шевченко та ін., 2014; Адамовський та ін., 2023)

Для визначення специфіки туристичного кластера порівняно з туристичним комплексом, розглянемо критерії порівняння. Ці критерії дозволяють провести порівняльний аналіз між суттю туристичних комплексів і кластерів. Серед таких критеріїв можна виділити:

Кластерні моделі організації туристичної індустрії

- склад підприємств/організацій за характером і видом діяльності;
- розміщення підприємств/організацій та їхню локалізацію в межах географічної території;
- рівень інтеграції, який визначає ступінь взаємозалежності об'єктів комплексу та їх наявність і об'єднані об'єкти;
- управління, диференційоване за суб'єктами, інструментарію та цілями, деталізоване в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняння і туристичних комплексів і кластерів

Критерій порівняння	Туристичний кластер	Туристичний комплекс (мезо- і макрорівень)	Туристичний комплекс (Мікрорівень)
Склад підприємств / організацій	Комерційні і некомерційні організації, громадські, приватні та напівсуспільні дослідні інститути та інститути розвитку	Комерційні підприємства, які здійснюють діяльність у сфері туризму, рекреації, курортної справи	Бізнес-одиниці юридичної особи – підприємства, які надають туристично-рекреаційні послуги гостям
Розміщення підприємств / організацій	Географічно локалізоване в межах одного або декількох муніципальних утворень	Широко розповсюджене	Локалізоване в межах порівняно невеликій території однієї юридичної особи
Рівень інтеграції	Низький, обумовлений системою збуту туристичного продукту	Низький, обумовлений системою збуту туристичного продукту	Високий, обумовлений інтеграцією в холдингову або іншу структуру
Спеціалізація	По туристичному продукту	По туристичному продукту / сегменту споживачів	По різних об'єктах
Вплив на маркетинг території	Пряме, сильне	Непряме, слабке Сильне в разі регіональної туристичної спеціалізації в економіці	Непряме, слабке
Асортимент послуг	Широкий і глибокий, керований	Широкий і глибокий, на рівні комплексу не керований	Широта і глибина залежить від рішень менеджерів комплексу
Керування	Програмно-цільове, з використанням інструментів державноприватного партнерства	Державне	Менеджмент

Побудовано авторами за даними (Бабікова, 2021; Моїсеєва, 2019)

Справді, туристичний (туристично-рекреаційний) кластер вирізняється високим рівнем інтеграції компаній, специфічним підходом до управління, прямим впливом на маркетинг території, а також чітко вираженою географічною локалізацією. Однак туристичний кластер має спільні риси з туристичними комплексами, такі як тенденція до розширення та поглиблення асортименту послуг та орієнтація на потреби споживача.

Представимо модель конкурентоспроможності туристичного кластеру за Blank, W., Kruger, C., Moller K. & Samuelsson, B., на рис. 2.9.



Рис. 2.9. Концептуальна модель туристичного кластера (Blank, 2006)

Кластеризація як процес формування та розвитку кластерів та інших мережевих інноваційних структура впливає на інноваційний розвиток національної економіки через кілька ключових аспектів:

Створення коопераційних зв'язків: кластеризація сприяє утворенню ефективних коопераційних взаємин між підприємствами,

науково-дослідними установами та іншими структурами. Це сприяє обміну знаннями та ресурсами, стимулює інноваційні ініціативи.

Створення інноваційного середовища: кластери створюють сприятливе інноваційне середовище, де залучені сторони можуть обмінюватися ідеями та розвивати нові технології. Це сприяє створенню інноваційних продуктів і послуг.

Підтримка спільних технологій та інноваційних навичок: кластери сприяють спільному використанню технологій і навичок між учасниками кластера. Це може передбачати об'єднання зусиль для дослідження та розробки нових продуктів чи послуг.

Створення інноваційних альянсів: кластеризація може призвести до виникнення спеціалізованих інноваційних альянсів, спрямованих на розв'язання конкретних завдань або впровадження передових технологій у певних галузях.

Розвиток інноваційної інфраструктури: формування кластерів може активізувати розвиток інноваційної інфраструктури, такої як наукові центри, технопарки, бізнес-інкубатори, що сприяють ініціативам у сфері інновацій.

Усі ці фактори сприяють створенню сприятливого середовища для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інновації, які виникають у результаті кластеризації, можуть мати тривалий вплив на розвиток країни, укріплюючи її позиції в глобальному інноваційному вимірі (Gilsing, 2000)

Туристичні кластери сьогодні розглядаються не лише як особливий об'єкт регулювання у сфері туризму, але й як ефективний інструмент для розвитку туризму на конкретній території.

Кластери в галузі туризму розрізняються за різними параметрами, такими як ступінь організованості, потенційні можливості, характер внутрішньої взаємодії та рівень державної підтримки. Український економіст С. Соколенко класифікував туристичні кластери так:

1. Конкурентні: кластери з великим стажем, які мають значні конкурентні переваги на світовому рівні, такі як автомобільний кластер у Детройті, модний у Парижі або квітковий в Амстердамі.
2. Зрілі: стабільні кластери із давньою історією, де може бути обмежений рівень працевлаштування чи його відсутність,

наприклад, меблеві або швейні кластери у країнах Західної Європи.

3. Стратегічні: невеликі, але життєво важливі для розвитку конкретних регіонів кластери, наприклад, кластер із виведення особливих порід великої рогатої худоби у Новій Зеландії.
4. Виникаючі: нові кластери, які швидко розвиваються, наприклад, медіа-кластер в Австрії.
5. Стабілізаційні: кластери сприяють розширенню рівня диверсифікації економіки регіону, як, наприклад, туристичні кластери в Каліфорнії.
6. Потенційні: кластери, що мають необхідні передумови для формування і можуть виступати засобом економічного розвитку, наприклад, кластери з розробки та впровадження технологій охорони навколишнього середовища в Фінляндії (Соколенко, 2012).

Професор університету Гонконгу М. Енрайт пропонує альтернативну класифікацію туристичних кластерів, яка виокремлює такі типи:

1. Працюючі: Кластери, що проявляють самосвідомість і здатні реалізувати свій потенціал, виробляючи продукцію більше, ніж окремо всі учасники кластера разом.

2. Приховані: Кластери з новими можливостями, які поки що не використовуються.

3. Потенційні: Кластери, для яких існує сприятливе поєднання передумов і факторів для формування і розвитку у майбутньому.

4. Політично керовані: Кластери з підтримкою уряду, але без "критичної маси" (Enright, 2003).

Ті, що сприймають бажане за дійсне: Кластери, які не мають особливих конкурентних переваг, окрім бажання сформувавши кластер.

На підставі цих класифікацій можна визначити, що в Україні існують конкурентні та зрілі туристичні кластери. Взаємозалежність учасників туристичного кластера проявляється у тому, що ефективна робота кожного створює передумови для успіху інших. Це дозволяє всім компаніям туристичного кластера отримати вигоду від спільних зусиль у вигляді широких можливостей та збільшених прибутків. У туристичному кластері, завдяки налагодженій взаємодії, створюються умови, що сприяють виробництву нових видів послуг і формуванню інноваційного та конкурентного середовища.

У структурі туристичного кластера можна виділити чотири основні сектори (Бутенко, 2009).

Перший з них – це сектор виробництва туристичних послуг, який включає туроператорські фірми, турагентства, заклади розміщення, транспортні підприємства, заклади харчування та розваг для туристів. Другий сектор, а саме сервісний, об'єднує фінансові та страхові компанії, навчальні заклади, що готують спеціалістів для туристичної індустрії, наукові установи та бізнес-центри. Підприємства цього сектора надають різноманітні послуги (фінансові, освітні, посередницькі) ключовим учасникам кластера.

Третій сектор – допоміжний, охоплює різноманітні підприємства, що виготовляють сувеніри, туристичне спорядження та товари, характерні для конкретної місцевості. Сюди входять також фірми, які займаються виробництвом поліграфічної продукції.

Четвертий сектор є сектором забезпечення життєдіяльності туристичного кластера, координує діяльність окремих підсекторів кластера. Важливо відзначити, що така структура туристичного кластера є динамічною, оскільки склад учасників може змінюватися. Тенденція встановлення зв'язків із іншими економічними кластерами (продовольчими, автомобільними та медіа-кластерами) також набуває популярності. Цей сектор складається з маркетингових, рекламно-інформаційних, логістичних та юридично-аудиторських відділів.

Не всі елементи організаційної структури туристичного кластера обов'язкові. Залежно від щільності зв'язків між підприємствами туристичного бізнесу та пов'язаними галузями, рівня сформованості кластера, склад його учасників може змінюватися. Частина компаній сервісного та допоміжного секторів може укласти угоди про співпрацю, не входячи при цьому до складу кластера.

В рамках туристичних кластерів можливе об'єднання різноманітних підприємств, які у певних ситуаціях конкурують, а в інших – співпрацюють для прийняття спільних рішень і розробки ініціатив. Проте, конкуренція між ними є невід'ємною частиною кластерної моделі.

Туристичні кластери можуть об'єднувати як невелику, так і велику кількість підприємств у сфері туризму та суміжних галузях економіки. Їх формування може відбуватися як із великих, так і з малих компаній у різноманітних комбінаціях і взаємозв'язках. Наприклад, в Італії кластери переважно об'єднують невеликі та

середні підприємства, тоді як у Шотландії (за базовою моделлю ЄС) основу кластера можуть становити потужні підприємства, іноді з іноземним корінням (Соколенко, 2012).

Від інших форм організації спільної діяльності туристичні кластери відрізняються вищим рівнем взаємодії між підприємствами, організаціями, установами та інституціями, які утворюють їх склад. Це може варіюватися від цільових об'єднань підприємств туристичного бізнесу до потужних, структурованих комерційно-конкурентних утворень. Туристичні кластери об'єднують більше учасників, а також регіональні і національні урядові органи, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Особливості кластерної моделі об'єднання підприємств туристичного бізнесу (Ярема, 2008)

№ п/п	Об'єднання підприємств туристичного бізнесу некластерного типу	Кластерна модель об'єднання підприємств
1.	Підприємства, які мають пільговий доступ до туристичних ресурсів	Загальним є доступ з пільгами до туристичних, фінансових, людських та інших ресурсів.
2.	Членство обмежене	Відсутні обмеження на членство
3.	Базуються на заздалегідь обумовлених відносинах	Базуючись на соціальних цінностях, які підтримують довіру між учасниками і сприяють розвитку взаємин.
4.	Засновані на кооперації	Потребують як кооперативних так і конкурентних зв'язків
5.	Здійснюють розрізнені івенти	Реалізують спільні комплексні заходи

Модель кластерної організації в туризмі вирізняється відсутністю централізованого впливу, дотриманням умов рівносильності та створенням умов для зростання ринкової конкуренції серед надавачів туристичних послуг. Туристичні кластери спрямовані на забезпечення інноваційності та адаптивності до змін зовнішніх ринків туристичних послуг, включаючи взаємну діагностику підприємств кластера, використання інформаційних і комунікаційних технологій (наприклад, інтернет-реклама та електронна торгівля туристичними послугами), а також підвищення кваліфікації та інтелектуального потенціалу працівників.

Основними перевагами кластерної моделі туристичного бізнесу в регіоні є використання ефекту масштабу, доступ до інновацій, формування локального ринку праці та зниження собівартості послуг за рахунок спільного використання туристичних ресурсів та інфраструктури. Участь у туристичних кластерах дозволяє підприємствам ефективніше захищати свої інтереси перед місцевими органами влади та брати участь у великих інвестиційних програмах.

Механізм формування туристичних кластерів має дві складові: створення ініціативної групи, до якої входять представники ключових підприємств та досвідчені фахівці, і впровадження цього кластера. Кластерна модель передбачає об'єднання виробників для створення єдиного технологічного циклу та виведення національних промислів на європейський рівень. Для успішної реалізації цієї моделі необхідне офіційне визнання та реєстрація кластера органами державної та місцевої влади. Організаційно вона реалізується шляхом упровадження кластерної моделі, що визначається співпрацею органів державної влади та ключових підприємств туристичного бізнесу.

Світовий досвід у створенні та розвитку кластерів визначає ряд напрямків участі уряду у цьому процесі. Структурна політика спрямована на створення сприятливих і стабільних умов для підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу, включаючи різні заходи.

Більше половини економік провідних країн уже застосовують кластеризацію як новий напрямок розвитку світової економічної системи. Франція впроваджує централізовану загальнонаціональну політику для формування кластерів на регіональному рівні, сприяючи ефективній співпраці між різними рівнями реалізації політики. Уряд Франції запустив значущі ініціативи та впроваджує обширні програми відновлення промисловості, відомі як "Нова промислова політика Франції".

Унікальність формування регіональних кластерів у Франції полягає в тому, що протягом тривалого часу держава мала потужний централізований державний сектор. Тільки після прийняття серії законодавчих актів було розроблено та затверджено приблизно 100 проєктів розвитку окремих регіонів, ґрунтуючись на впровадженні системи виробничої кластеризації. Це призвело до концентрації малих і середніх підприємств та створення 30 великих компаній завдяки співпраці підприємств.

У Сполученому Королівстві одним з пріоритетних напрямків регіонального розвитку є наближення регіональної політики до місцевих центрів. У рамках стратегії регіонального розвитку Великої Британії особливий акцент робиться на формуванні промислових кластерів як одного із засобів підтримки розвитку підприємництва та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Дослідження свідчать, що найбільші кластери, особливо ті, які охоплюють широкий спектр індустрій або мають численні зв'язки з різними установами, зазвичай виявляються найбільш ефективними. Прикладами таких сильних міжнародних кластерів, які успішно розвиваються, є групи в Лондоні та на Південному Сході Англії. Ці кластери об'єднують різноманітні сектори, такі як фінансові та бізнес-послуги, виробництво, туризм та реклама в Лондоні, а також фармація, науково-дослідницька діяльність і комп'ютерні послуги на Південному Сході Англії.

У США кластерний підхід до регіонального економічного розвитку вважається ключовим. Американські кластери акцентують увагу на розвитку партнерських відносин і комерціалізації науково-дослідницької та розробницької діяльності. Розвиток інноваційних кластерів розглядається як один із ключових елементів національних пріоритетів. Програма кластера "Силіконова долина" в США вважається однією з успішних реалізацій регіональної кластерної стратегії, де виробництво інновацій об'єднується з венчурним капіталом, що призводить до створення новаторських продуктів.

У Данії у 90-х роках ХХ століття виник універсальний підхід до міжфірмового співробітництва, де регіональні кластери формуються як у результаті традиційних галузей промисловості (таких як виробництво тканин, одягу, меблів), так і навколо нових технологій (наприклад, мобільного та супутникового зв'язку).

Австрійський досвід у сфері регіональної кластерної політики являє собою унікальний приклад комплексного та системного підходу. Цей регіон вирізняється міцною економічною базою в ряді кластерів і вважається одним із найкращих у світі прикладів розвитку кластерів. Конкурентоспроможність регіону визначається не лише перевагами окремих компаній, але і все більшим рівнем інноваційності цілих галузей та секторів. Велику роль відіграють ініціативи з розвитку та ефективного управління ними (Алієва, 2020)

В Італії формування кластерів розпочалося із успішного розвитку індустріальних районів, які відзначалися високою концентрацією невеликих підприємств у традиційних обробних галузях. Дослідження свідчить, що компанії, які становлять індустріальні райони, демонструють стабільно високий рівень прибутковості та продуктивності у порівнянні зі схожими підприємствами, які не входять у такі райони. Італія служить як визначний приклад формування кластерів, що відомі як "промислові райони".

Згідно з отриманими результатами дослідження можна визначити кілька етапів у процесі становлення кластерів в Італії:

Перший етап – підтримка ремісничих фірм з боку громадських структур.

Другий етап – створення спеціалізованих агенцій, аналогічних комерційним сервісним центрам, які сприяли формуванню мережових структур на основі ремісників та компаній. Цей етап охоплював політику з участю місцевої влади, банків і землевласників.

Третій етап – створення асоціацій ремісників фірмами для підтримки політики по зміцненню малих структур. Ці асоціації функціонували на демократичних засадах через обрання комітетів.

Результати аналізу розвитку кластеризації в Австрії є важливими та інформативними для України. Незважаючи на географічну віддаленість від основних ринкових економік, Австрія виступала як буферна держава з ефективним ефектом подолання економічного відставання (Давиденко, 2020).

Правильно виокремлено кілька етапів розвитку кластеризації економіки в Австрії на основі наданого опису:

I. Стадія активного розвитку торгівлі з країнами Центральної та Східної Європи, а також інтенсивне інвестування капіталу в економіку сусідніх країн.

II. Етап усвідомлення важливості знань і розробка заходів для значного інвестування в освіту.

III. Формування загальнонаціональної інноваційної дослідницької програми "Technology, Information, Policy consulting", спрямованої на збір та обробку інформації та розроблення рекомендацій на основі технологічних змін, що стало основою для розробки кластерної політики розвитку країни.

IV. Етап проведення комплексу реформ, охоплюючи приватизацію державних підприємств, удосконалення податкової, адміністративної

та технологічної політики, зниження регулятивних бар'єрів у інноваційних програмах.

V. Розробка та впровадження "Програми Центру компетентності", що стимулює розвиток зв'язків між дослідницькими інститутами та промисловим сектором, а також створення "Центрів компетентності" й Австрійського фонду підтримки промислових досліджень.

VI. Стимулювання діяльності транскордонних кластерів з країнами, такими як Німеччина, Італія, Швейцарія, Угорщина, а також активізація зв'язків із Францією та Великобританією.

Щодо кластерів у Японії, основною особливістю є преобладання великих корпорацій. Ці корпорації використовують ефект масштабу у своїй діяльності, активно сприяють розвитку науки та виступають ключовими учасниками державної політики кластеризації регіональної економіки. Головною метою створення та функціонування японських кластерів є інтеграція інноваційних науково-технічних досягнень у виробничий процес, орієнтація його на "змішані" галузі, такі як біовиробництво та біоінформатика.

Кластерна політика у Швеції визначається як важлива частина стратегії у сфері наукового та технологічного розвитку і виявляє виражений регіональний акцент. Створення та розвиток кластерів служать інструментом у рамках національних програм, спрямованих на підтримку регіонального розвитку. Швеція займає провідні позиції в розвитку кластерів у секторах, таких як фармацевтика, металообробка, виробництво деревини та інші, кожен з яких має свою унікальну спеціалізацію.

Фінляндія успішно використовує кластерну політику, що призвело до її визнання як телекомунікаційної супердержави. Цей підхід дозволив країні за останні 15 років вийти на лідерські позиції у світі з питань конкурентоспроможності.

Зарубіжний досвід розвинених країн переконливо підтверджує ефективність і неминучість розвитку кластерів. Україні важливо врахувати цей підхід для створення та підтримки територіально-виробничих кластерів, що стане ключовим напрямком для її просування на світові ринки інновацій.

Країни Європейського Союзу активно використовують класичну модель кластерної організації бізнесу. Наприклад, у 2007 році Польща вирішила прискорити впровадження сучасних технологій у сфері туризму та ініціювала створення туристичного кластера

регіонального розвитку "Ślōńce Regionu" у місті Скаржисько-Кам'яній (Свєнтокшиське воєводство). Цей кластер об'єднав суб'єкти малого і середнього бізнесу, місцеві владні органи та наукові установи. У місті Сувалки в Європі існує успішний приклад інноваційного кластера "Kryształ Europy", який охоплює три сектори: "Долина здорової їжі", "Долина яхт" та "Долина здорового життя".

В Естонії для збільшення туристичних потоків у регіони був створений кластер рекреаційно-оздоровчого туризму під назвою Terviseriik, який об'єднує рекреаційні центри, санаторії, SPA-курорти, турагенти, перевізники та науково-дослідні центри для спільної роботи та сприяння розвитку туризму.

Україна також упроваджує кластерну модель для активізації розвитку туризму, навіть за умов воєнного конфлікту. Згідно з Єдиним державним реєстром юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців і громадських утворень станом на 1 січня 2022 року, в країні існує 16 кластерів, рис. 2.10.



Рис. 2.10. Туристичні кластери України
побудовано авторами за даними (Мазур, 2022)

Числами на карті позначено:

1. Асоціація "Волинський туристичний кластер";
2. Туристичний кластер "Кам'янець";
3. ГО "Кластер сільського туризму Бойківський колорит";
4. ГО "Кластер туризму: Мальовнича Бережанщина";
5. ГО "Туристичний кластер: Кам'янецький дивокрай";
6. ГО "Туристичний кластер Посулля";
7. ГО "Туристичний кластер Райхенбах";
8. ГО "Туристичний кластер України" (Вінницька область);
9. Громадська спілка "Львівський кластер медичного туризму";
10. Організація роботодавців "Азовський обласний туристичний кластер Чорна перлина";
11. Полтавська регіональна ГО "Обласний туристичний кластер";
12. ГО "Туристичний кластер – Славутич";
13. ГО "Азовський туристичний кластер";
14. Громадська спілка "Туристичний кластер Трускавець";
15. Громадська спілка "Агро-еколого-рекреаційний кластер "Фрумушика-нова".
16. ДПП "Подільсько-Буковинський" туристичний кластер

Ці кластери спрямовані на спільні зусилля різних суб'єктів, щоб сприяти розвитку туристичної галузі в Україні.

Волинський туристичний кластер є результатом об'єднання двох організацій – Туристичної зони ТзДВ "КЗБК" і Фонду громадської ініціативи "Терра Іппіка". Його створення відбулося в рамках програми транскордонного співробітництва "Польща-Україна 2007–2013". Кластер активно допомагає формуванню і розвитку Транскордонного польсько-українського туристичного кластера.

Територія Волинської області стає свідком консолідації туристичних підприємств, дослідницьких установ і громадських організацій, спрямованої на розвиток регіонального туризму. Цей процес відображається в організації та структурі кластера.

Основні характеристики Волинського туристичного кластера:

Походження і співпраця: Формування кластера виникло завдяки об'єднанню двох організацій, що сприяло створенню транскордонного туристичного кластера та реалізації програми транскордонного співробітництва.

Трансграничний аспект: Кластер упроваджує трансграничний підхід, співпрацюючи з польськими та білоруськими партнерами, що може стимулювати обмін досвідом і ресурсами між різними країнами.

Координація та співпраця: Кластер сприяє об'єднанню підприємств, дослідницьких установ та громадських організацій для спільної роботи та стимулює координацію зусиль для розвитку туристичного сектора.

Ефективність через співпрацю: Замість конфліктів і оборонної стратегії, кластер виступає за співпрацю та накопичення конкурентних переваг, використовуючи синергетичний ефект.

Розширення асортименту продуктів: Учасники кластера організовують формування замовлень на висококваліфіковані кадри для підприємств у сфері туризму, що призводить до розширення асортименту туристичних продуктів.

У цілому, Волинський туристичний кластер визначається своєю ефективною організацією, сприянням транскордонній співпраці та підтримкою у розвитку регіонального туризму.

У 2001 році створений туристичний кластер "Кам'янець", що представляє собою об'єднання культурно-історичних об'єктів, таких як Кам'янець-Подільська фортеця та Старе місто, а також різноманітних суб'єктів малого та середнього туристичного бізнесу, таких як турагентства, екскурсійні бюро, готелі, ресторани, юридичні та консалтингові агентства, музеї та інші культурні установи. Основні напрями діяльності цього кластера охоплюють реставрацію пам'яток культури та інфраструктури, сприяння відкриттю нових готелів та ресторанів, розробку нових туристичних напрямків та маршрутів, а також підтримку розвитку ремесел і виробництва сувенірної продукції. Ефективність цього типу туристичного бізнесу можна оцінити через статистичні дані, такі як туристичні потоки. Наприклад, у 2013 році місто відвідало 90 тисяч туристів, а в 2017 році ця кількість зросла до понад 200 тисяч осіб, включаючи іноземних відвідувачів.

Кластер "Бойківський колорит" об'єднує 29 суб'єктів туристичного бізнесу, спеціалізація яких зосереджена на сільському зеленому туризмі. Це означає, що вони пропонують послуги з розміщення туристів у садибах для зеленого туризму, забезпечують харчування й організують активний відпочинок і рекреацію. Метою створення цього кластера була активізація розвитку та популяризація сільського туризму в регіоні. Також він спрямований на організацію спільних заходів для поліпшення надання туристичних послуг. У 2019 році суб'єкти кластера вже мали успішний досвід у реалізації спільних проєктів, серед яких варто відзначити три гастрономічні фестивалі: "Бойківський борщ", "Дари Карпатського лісу", "Бульбяні пригоди Бойківські".

Туристичний кластер "Мальовнича Бережанщина" був утворений у 2007 році завдяки об'єднанню десяти садиб, які спеціалізуються у зеленому туризмі. Основною метою цього об'єднання, за висловами голови Володимира Яківа, є взаємна підтримка. Кластер фокусується на підвищенні якості надання послуг у галузі розміщення та харчування в садибах, а також на організації різноманітного дозвілля, такого як грибно-ягідні маршрути, полювання та риболовля, кінно-спортивні прогулянки, апітерапія та інше.

Кластер активно бере участь у регіональних і всеукраїнських виставках, представляючи Тернопільську область на виставках-ярмарках, що проводяться в садибах. Наприклад, у 2020 році були організовані заходи, такі як святкування Бережанського замку, ярмарку "Зелена садиба", фестиваль української альтернативної музики "Рурисько". Заплановано проведення етнокультурного фестивалю "Опілля" в с. Гутисько на наступний рік, спрямованого на знайомство туристів з історією, культурою, мистецтвом, народними традиціями та кухнею Тернопілля.

Кластер "Кам'янецький дивокрай" розпочав свою діяльність з 2002 року в Кам'янець-Подільському районі на основі 25 агросадиб на екооселі. Основною метою його існування є проведення контрольних заходів за діяльністю закладів сільського зеленого туризму. Незважаючи на довгий період діяльності, кластер стикається із проблемами туристичних потоків, які впливають на його результативність (Мазур, 2022).

Туристичний кластер "Посулля", заснований у 2007 році, є громадською організацією, зорієнтованою на культурне відродження українського народу та духовне збагачення особистості. Його завдання передбачає узгодження дій суб'єктів туристичної діяльності в регіоні, спільне просування туристичних послуг, поліпшення інфраструктури та екологічного стану. При створенні кластера в нього були залучені готельний комплекс, музей та місцеві підприємці, зокрема власники садиб, спеціалізованих у виробництві меду та вирощуванні овочів і фруктів.

Підвищення якості послуг досягається шляхом різноманітності туристичного продукту та контролю за кожним етапом. Туристи мають можливість насолоджуватися різноманітними видами дозвілля, такими як кінні прогулянки, національна кухня України, апітерапія та інше. З використанням різноманітних ресурсів Недригайлівщини,

таких як сади, пасіки та фермерські господарства, здійснюється вирощування коней та різних видів екзотичних тварин, що робить цей регіон привабливим для вибагливих туристів.

Активно розробляються туристичні маршрути різної довжини, а також організуються етнофестивалі, театралізовані гуляння та релігійні свята. Учасники кластера отримують підтримку від місцевих владних органів, і в рамках програми розвитку туризму до 2020 року виділені кошти для благоустрою місцевості та створення відпочинкової та розважальної інфраструктури.

Основна мета "Львівського медичного туристичного кластера" полягає в ефективному розвитку медичного туризму та супутніх галузей у м. Львів і області. Завдання кластера - створення та реалізація стратегії розвитку медичного туризму, забезпечення якості послуг відповідно до світових стандартів. Це об'єднання робить свій внесок у розвиток медичної галузі та туризму, сприяє просуванню Львова як туристичної дестинації, приваблює медичних туристів і гарантує львів'янам якісні медичні послуги (Бочан, 2016).

Полтавська регіональна громадська організація "Обласний туристичний кластер" активно діє в кількох напрямках:

1. Розв'язання культурних, освітньо-наукових проблем для туристичних членів кластера.

2. Підтримка розвитку та координація туристичного бізнесу в області.

3. Розвиток туристично-рекреаційної привабливості регіону та збереження культурно-історичної спадщини українців.

4. Забезпечення співпраці та зв'язку між учасниками кластера, включаючи надання допомоги.

5. Організація заходів для підвищення кваліфікації учасників кластера, як на базі українських ВНЗ, так і шляхом обміну досвідом з колегами з інших країн.

6. Виготовлення та розповсюдження рекламної та сувенірної продукції різних напрямків, включаючи туристично-рекреаційний, історичний, культурний, науковий та освітній.

Представники кластера активно беруть участь у різних подіях, що позитивно впливає на популяризацію регіонального турпродукту. Також самі учасники ініціюють та організують різноманітні заходи, такі як "Полтавська галушка", "Міжнародний кобзарський

фестиваль", "Airflow music fest", "Борщик у глиняному горщику 2021", "Гелон фест", "Опішня Сливафест" та інші (Соколенко, 2012).

Крім того, існує "Туристичний кластер – Славутич", який працює з 2001 року та спрямований на розвиток туризму у м. Славутич. Учасники цього кластера залучають представників різних сфер, таких як туристична, готельно-ресторанна, архітектурна, культурна, спортивна та регіонального розвитку. Особлива увага приділяється участі працівників ДСП "ЧАЕС" у діяльності кластера.

Протягом останнього року розроблено інвестиційну платформу "Славутич-Чернігівський регіон" та представлено новий розділ "Туристичні можливості", який містить цікаві факти про місто, інфраструктуру та розважальні варіанти. Однак засновники планують створити Туристично-інформаційний центр (ТІЦ), туристичний стенд і мобільний додаток-путівник. Місцева влада також має намір розмістити фотозони, організувати оглядові вежі та створити рекламний промо-ролик про місто Славутич (Шевченко, 2014).

Туристичний кластер "Трускавець" почав свою діяльність у травні 2020 року. Засновниками кластера стали гірськолижний комплекс "Плай", Mirotel Resort&Spa, TAOR Karpaty Resort & Spa, санаторій "Карпати Трускавець", "Вежа Ведмежа", Edem Resort Medical & Spa, готельно-оздоровчий комплекс "Святий Шарбель", "Буковиця", "ТУР-Галичина", готель "Цитадель Інн". Об'єднання активно працює над розширенням своєї діяльності на Львівщині, у м. Київ та за кордоном, спрямовуючи зусилля на надання туристичних послуг та оздоровлення (Бережнюк, 2010).

Планується залучення підприємств у сферах туризму, сільського господарства, транспорту та культурно-освітньої сфери для успішного функціонування кластера. Основний акцент робиться на встановленні міцних зв'язків на різних рівнях: регіональному, національному, міждержавному, європейському та світовому. Місцева влада Львова також виявляє зацікавленість у розвитку транспортного сполучення, зокрема залізничного та авіаційного, до даного регіону.

Зазначимо, що "Туристичний кластер Трускавець" взяв активну участь у розвитку туризму, організовуючи фестиваль історичної пісні та поезії "Шабелина". Це захід відбувся у відпочинковому комплексі "Слобода-Раковець" на Дрогобиччині та включав виступи народних артистів України, рок-гуртів, козацькі дійства, ярмарок та інші розваги для відвідувачів фестивалю.

Агро-еколого-рекреаційний кластер "Фрумушика-Нова", заснований у 2018 році на базі етнографічно-рекреаційного комплексу "Фрумушика-Нова", об'єднує гастрономію, еногастрономію, рекреацію та культурну складову. Основною метою створення кластера було використання атракційних можливостей, таких як історичне село XIX-XX століть (краєзнавчий музей просто неба), будинки для гостей, готель, шинок, рекреаційно-оздоровчі та розважальні заклади.

Цей кластер орієнтується на співпрацю на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях. Проєкт "Агро-еколого-рекреаційний кластер "Фрумушика-Нова"" був затверджений Одеською обласною державною адміністрацією, а стратегію розвитку кластера було затверджено для реалізації у Тарутинському районі (Мазур, 2022).

Планується залучення підприємств у сферах туризму, сільського господарства, транспорту та культурно-освітньої сфери для успішного функціонування кластера. Основний акцент робиться на встановленні міцних зв'язків на різних рівнях: регіональному, національному, міждержавному, європейському та світовому. Місцева влада Львова також виявляє зацікавленість у розвитку транспортного сполучення, зокрема залізничного та авіаційного, до даного регіону.

Зазначимо, що "Туристичний кластер Трускавець" взяв активну участь у розвитку туризму, організовуючи фестиваль історичної пісні та поезії "Шабелина". Це захід відбувся у відпочинковому комплексі "Слобода-Раковець" на Дрогобиччині та включав виступи народних артистів України, рок-гуртів, козацькі дійства, ярмарок та інші розваги для відвідувачів фестивалю (Мазур, 2022).

Туристичні кластери відіграють ключову роль у розвитку муніципальних територій, сприяючи вирішенню соціальних проблем, стимулюючи створення додаткових робочих місць і підвищенню якості життя населення. Концентрація пов'язаних підприємств і організацій, що займаються виготовленням, просуванням та реалізацією турпродукту, а також супутньої діяльності, пов'язаної з туризмом та рекреаційними послугами, є важливим стимулом для економічного оживлення (Давиденко, 2020). Туристична діяльність, задовольняючи потреби відвідувачів, також є джерелом додаткових податків для бюджету регіонів України.

Необхідність підтримки та розвитку туристичних кластерів визначена в стратегічних документах розвитку туристичної сфери на різних рівнях, як регіональному, так і національному. Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року встановлює пріоритетні напрями для туристичних кластерів.

Забезпечення ефективного використання потенціалу можливе лише за умови системного та комплексного підходу до розв'язання проблем, що гальмують розвиток туризму. До основних проблем відносяться:

1. Низька прозорість та довіра між учасниками кластера, включаючи місцеві влади.
2. Відсутність законодавчої бази та досвіду створення та розвитку кластера.
3. Недостатнє розуміння сутності кластеризації та його ефективності від державних та бізнес-структур.
4. Низький рівень інвестицій та невизначений інвестиційний клімат.
5. Недостатня кількість висококваліфікованих кадрів.
6. Слабкий розвиток інфраструктури.
7. Низький рівень організаційного розвитку кластера та відсутність стратегічного планування.
8. Низький рівень інновацій.
9. Обмежений доступ до зарубіжних ринків.

Життя в сучасних умовах, визначених пандемією та воєнною ситуацією, становить виклик для різних сфер, включаючи туризм. Навіть у періоди таких труднощів, як пандемія COVID-19, туризм залишається важливим елементом для відпочинку людей.

Оцінка необхідності у створенні туристичного кластеру може бути проведена за допомогою SWOT-аналізу, який є корисним інструментом для формулювання стратегічних та маркетингових планів. Загальний результат оцінки цілеспрямованості створення кластеру може бути відображений у вигляді матриці SWOT-аналізу, яку можна знайти у таблиці 2.5.

Результати проведеного дослідження виявили основні труднощі, пов'язані із створенням туристичного кластеру в даному регіоні:

1. Недостатня прозорість та відсутність довіри між учасниками кластера, включаючи місцеві органи влади, становлять значущий фактор обмеження.

SWOT-аналіз формування туристичного кластеру в м. Чернівці

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • вигідне геополітичне розміщення м. Чернівці; • відомі пам'ятки історії та культури; • розгалужена мережа закладів культури і розваг; • наявність ВНЗ, які готують за ОП "Менеджмент туристичної індустрії", "Міжнародний туризм"; • зацікавленість підприємців у створенні гастрономічного кластеру. 	<ul style="list-style-type: none"> • "Чернівці – місто одного дня". • незручне транспортне сполучення; • якість тротуарів та доступність мало мобільних груп; • стан парків та скверів; • приміщення для особистої гігієни; • відсутність власного бренду та логотипу; • незадовільна логістика до туристичних об'єктів; • слабкий рівень розвитку туристичних кластерів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • потужна історико-архітектурна й культурна спадщина Чернівців; • Чернівців подарували Україні ціле сузір'я музикантів та співаків; • поетичний фестиваль "MERIDIAN CZERNOWITZ" став потужним брендом міста; • навколо міста виникають нові атракції для туристів: тюльпанові, лавандові поля; • Чернівці – перлина гастрономічного туризму; • потужні заклади освіти готують плеяду науковців, управлінців та дослідників; • у місті є багато музеїв. 	<ul style="list-style-type: none"> • війна в країні, як наслідок підвищення рівня небезпеки в країні; • відсутність чіткого нормативно-правового поля, яке б регламентувало діяльність кластерів; • низький рівень підтримки кластерів органами влади; • скорочення фінансування розвитку туристичного сектору; • спад в економіці, політична криза.

побудовано авторами

2. Відсутність відповідної законодавчої бази для формування та розвитку кластера, а також відсутність досвіду у сфері державно-приватного партнерства (ДПП) створюють виклики, що потребують вирішення для успішної реалізації туристичного кластеру.

3. Низький рівень наукового розуміння сутності кластеризації та недостатня освіченість державних структур і суб'єктів

господарювання становлять причину обмеженого розвитку кластерних ініціатив та недостатньої політичної підтримки.

4. Слабкий інвестиційний клімат, низький рівень інвестицій та відсутність захисту вкладів зацікавлених сторін та податкових пільг для суб'єктів кластеру визначаються як важливі фактори, що ускладнюють створення кластера.

5. Незадовільний рівень розвитку транспортної, туристичної та інженерної інфраструктури ускладнює формування та функціонування туристичного кластеру.

6. Недостатній рівень організаційного розвитку кластера, включаючи відсутність стратегічного планування та ефективних інформаційних комунікацій між учасниками, виявився як додатковий виклик для успішного старту та розвитку кластеру.

Кластеризація туристичної сфери при правильній організації стимулює зростання та розвиток інших галузей виробництва. Кластерні технології сприяють встановленню зв'язків між державними та бізнес-середовищем при вирішенні економічних та соціальних проблем на регіональному рівні (Blank, 2006).

Вирішення проблеми низького рівня прозорості та довіри між учасниками кластера, включаючи місцеві органи влади, а також відсутність законодавчої бази для створення та розвитку кластера, може включати наступні заходи:

Роль системного інтегратора держави:

1.1. Організаційна складова: Держава може взяти на себе роль системного інтегратора, координуючи зусилля різних учасників кластера та створюючи механізми для сприяння співпраці.

1.2. Фінансова складова: Надання фінансової підтримки та створення фінансових інструментів для кластерів може стимулювати їхній розвиток та допомагати вирішувати проблеми довіри.

Створення національної програми:

2.1. Індивідуалізація для регіонів: Національна програма повинна враховувати специфіку кожного адміністративного регіону та сприяти узгодженню державних та регіональних інтересів.

2.2. Фінансування та координація: Програма повинна детально прописати механізми фінансування, забезпечуючи ефективне використання коштів без зайвої бюрократії, та механізми координації дій учасників.

Участь суб'єктів підприємництва та органів місцевої влади:

3.1. Залучення стейкхолдерів: Важливо залучити представників бізнесу та місцевих органів влади у процес розробки та виконання програми для забезпечення її успішності.

3.2. Документ кооперації: Створення документа, який забезпечить координацію та ефективну кооперацію, може бути ключовим елементом для успішної реалізації кластерних ініціатив.

4. Розширення мережі інформаційних та консультаційних центрів:

4.1. Локалізація в регіонах: Забезпечення адекватного охоплення регіонів України інформаційними та консультаційними центрами є важливим завданням. Це може сприяти забезпеченню представників бізнесу, науки, освіти та громадських організацій необхідною інформацією та підтримкою.

5. Активна підтримка від інформаційних та консультаційних центрів:

5.1. Заходи для взаємодії: Сприяння взаємодії між різними секторами, такими як влада, бізнес, наука, освіта та громадські організації, може включати проведення раунд-тейблів, семінарів та інших заходів для спільного обговорення ініціатив.

6. Напрямок наукових кадрів на вивчення світового досвіду:

6.1. Створення освітніх програм: Розроблення та впровадження освітніх програм, які включають вивчення передового світового досвіду у формуванні та функціонуванні туристичних кластерів, може сприяти прискоренню впровадження інновацій в Україні.

Ці заходи спрямовані на поліпшення якості підготовки, обмін інформацією та підтримку взаємодії між різними галузями, сприяючи створенню та ефективному функціонуванню туристичних кластерів в Україні. Слабкі сторони, або "точки болю", справді можуть завдавати болю, оскільки визнання та чітке розуміння проблеми є першим кроком до її вирішення. Результати SWOT-аналізу становлять основу для визначення ключових стратегічних напрямків розвитку туристичного кластеру в м. Чернівці.

При формуванні туристичного кластеру варто акцентувати увагу на потенційних можливостях, які були визначені SWOT-аналізом, а саме:

1. Потужна історико-архітектурна й культурна спадщина Чернівців. Адже, Чернівці являють собою ціле сузір'я музикантів та співаків, що стало подарунком Україні.

2. Поетичний фестиваль "Meridian Czernowitz" став сильним брендом міста.

3. Поблизу міста з'являються нові атракції для туристів, такі як тюльпанові та лавандові поля.

4. Чернівці славляться своєю гастрономічною привабливістю.

5. Потужні освітні заклади формують плеяду науковців, управлінців та дослідників.

6. Велика кількість музейних виставок.

Суть кластерної концепції полягає в створенні умов для виробничо-комерційної діяльності та вдосконаленні ділових та особистісних відносин, які мають характер органічно взаємопов'язаної та нерозривної ділової співпраці. Літературно визначено кілька передумов створення кластерів, таких як близькість ринків, наявність спеціалізованої робочої сили, постачальників та інших ресурсів; наявність специфічних місцевих ресурсів; масштабність у виробництві; належна інфраструктура; низькі витрати на трансакції; якісний доступ до інформації.

Кластери можуть мати внутрішню орієнтацію, спрямовану на активізацію підприємницької діяльності в галузі чи регіоні, або експортно-орієнтовану. Це особливо стосується туристичних кластерів.

Дуже важливим етапом є впровадження інноваційного підходу в процес утворення рекреаційно-туристичних кластерів, оскільки цілі можуть суттєво змінюватися під впливом нових фактів та умов функціонування. На умовах ринку відзначається, що ключова роль у впровадженні інноваційного підходу при формуванні кластера належить місцевим органам влади. Цей підхід має бути реалізований таким чином:

- забезпечення повної підтримки суб'єктів рекреаційно-туристичного кластера та узгодження їх інтересів;
- створення інфраструктури туристичного ринку;
- формування єдиної системи правил та механізмів контролю за діяльністю суб'єктів рекреаційно-туристичного кластера на взаємовигідних умовах кооперації, охоплюючи "за сферами діяльності" на різних етапах технологічного циклу. Ця система може забезпечити повноцінну реалізацію інновацій в соціальній сфері та розширення її впливу на супутні галузі економіки (Ярема, 2008).

Використовуючи організаційні технології для обміну інформацією, встановлення єдиних стандартів якості, правил навчання працівників та посилення конкурентних переваг, можна забезпечити збалансований розвиток регіональних кластерів дозвілля та туризму. Для збалансованого розвитку регіональних кластерів дозвілля та туризму важливо враховувати такі умови:

- можливості, умови та методи діяльності кластерів;
- необхідність і доцільність централізованого управління (економікою, маркетингом, технологіями, фінансами і т.д.);
- корисність перетворення (реорганізації) окремого підрозділу (підприємства, сфери послуг, галузі) та зв'язків між ними;
- розвивати партнерські відносини між учасниками кластеру;
- посилити інвестиційну діяльність та розвивати інноваційний потенціал;
- підвищити ефективність функціонування та розвитку регіональних кластерів дозвілля та туризму.

У подальшому розвитку туризму в Україні, особливу увагу слід приділяти створенню та управлінню ефективними туристичними кластерами. Для досягнення цієї мети пропонуються такі основні кроки:

1. Державна підтримка та регулювання:

1.1. Забезпечення державної підтримки ініціатив зі створення туристичних кластерів та подальший супровід і контроль за їх діяльністю.

1.2. Розробка організаційно-методичного забезпечення (інформаційна база, форми звітності, система показників, алгоритми для їх розрахунку) для визначення ефективності діяльності кластера та оцінки тенденцій його розвитку.

2. Використання досвіду ЄС:

2.1. Вивчення та використання позитивного досвіду Європейського Союзу щодо створення та розвитку туристичних кластерів.

3. Створення законодавчої бази:

3.1. Розробка законодавчої бази з переліком інструкцій для створення та функціонування туристичних кластерів.

4. Активне впровадження інновацій:

4.1. Активне впровадження інноваційного підходу для адаптації до функціонування на туристичному ринку в умовах глобалізації.

5. Кооперація різних стейкхолдерів:

5.1. Участь та співпраця між різними рівнями стейкхолдерів, такими як потенційні сектори надання туристичних послуг, сервісний сектор, допоміжний сектор, агентства регіонального розвитку і т.д.

6. Розвиток гастрономічного туризму:

6.1. Розвиток гастрономічного туризму, використовуючи унікальні гастрономічні ресурси різних регіонів України.

7. Створення туристичних кластерів:

7.1. Акцент на створенні туристичних кластерів як системи інтенсивної взаємодії туристичних підприємств з метою створення та просування туристичного продукту.

Зазначені кроки допоможуть оптимізувати та покращити процес кластеризації в туризмі на території України, сприяючи створенню ефективних та конкурентоспроможних туристичних кластерів.

2.3. Водний туристично-рекреаційний кластер як основа ефективного управління водними ресурсами дестинацій

Суть і особливості водного туристично-рекреаційного кластера

Водні туристичні ресурси, як правило, відрізняються високою атрактивністю, тому здійснюють величезний вплив на туристичну привабливість туристичних територій. Відпочинок на воді завжди був і залишається одним з найзатребуваніших видів рекреації. Рекреаційна активність, пов'язана з водними туристичними ресурсами, стихійно тяжіє до берегової лінії. Види діяльності та відпочинку, орієнтовані на використання водних об'єктів, стимулюють надання різних рекреаційних послуг і здійснення різних видів туризму. Насиченість сервісного простору, його географічна локалізація, яка виникає при розвитку водного туризму, зумовлюють закономірне спонтанне формування локальної географічної концентрації туристичних компаній: готелів, марин, послуг прокату, при можливості – дайвінгу тощо. Ця концентрація у підсумку стає основою для розвитку туристичних кластерів водного туризму

(водних туристичних кластерів) (Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., 2019; Sieglinde Kindl da Cunha, João Carlos da Cunha, 2005).

У сучасній науковій літературі поняття "водний туристичний кластер", незважаючи на свою практичну значущість, поки ще не знайшло достатньо широкого вжитку, зокрема у працях туризмознавців і фахівців-практиків, а також у вітчизняному законодавстві. Водний туристично-рекреаційний кластер має низку відмінностей від решти туристичних кластерів і характеризується специфічним, насамперед водним середовищем туристичного інтересу споживачів. В Україні формування водних туристично-рекреаційних кластерів знаходиться на початковому етапі.

Отже, водний туристично-рекреаційний кластер – це підвид туристичних кластерів, в межах якого забезпечується надання основних та допоміжних туристичних послуг на основі акваторії та узбережної смуги рекреаційно-туристичних водних об'єктів.

Водний туристично-рекреаційний кластер – це сукупність туристично-рекреаційних особливих економічних зон, що розташовані на одній або декількох суміжних ділянках території (акваторії). Також його визначають як об'єднання організацій, які надають послуги у сфері водного туризму.

Ідея кластерного об'єднання полягає у взаємодії різноманітних учасників ринку водних туристично-рекреаційних послуг (заклади харчування, засоби розміщення, транспортні організації, організації, що функціонують у сфері у водного туризму тощо), які знаходяться на компактній території біля атрактивного водного об'єкта або безпосередньо на його узбережжі.

Учасники кластера укладають договір про співпрацю щодо спільного обслуговування туристів. Також кластери можуть впливати на прилеглі структури, заторкувати компанії, які не є його частиною.

Водні туристично-рекреаційні кластери створюються з метою надання конкурентоспроможних туристичних послуг на основі використання сучасних технологій розвитку та підвищення ефективності бізнесу. Вони також сприяють прискоренню процесу розвитку нових туристичних напрямків, залученню інноваційних технологій, формуванню цілісної картини про регіон та перспективи його розвитку. До того ж, вони можуть впливати на прилеглі економічні структури, не залучені до кластерної взаємодії.

Метою функціонування туристично-рекреаційного кластеру виступає вихід суб'єктів кластеру на новий рівень конкурентоспроможності на основі координованості їхніх спільних господарських дій та створення конкурентних переваг під час виробництва туристичних продуктів та послуг. Ефективно діючий туристичний кластер – це позиціонування та створення іміджу регіону або території об'єднаної територіальної громади.

На даному етапі розвиток водного туризму та рекреації на територіях регіонів та територіях об'єднаних територіальних громад ускладнюється відсутністю чіткої нормативно-правової бази щодо впровадження та розвитку кластерних форм господарювання. Особливо це стосується розвитку регіонального та локального (на територіях ОТГ) туризму (Sieglinde Kindl da Cunha, João Carlos da Cunha, 2005; Зігунов В.М., 2019).

Особливості кластера полягають у тому, що:

- він прив'язаний до певної території (акваторії);
- існує як особлива відкрита система, однак йому характерна обмежена участь в економіці;
- взаємодія в кластері базується не лише на економічній взаємодії для підвищення ефективності та рентабельності, а й на соціальних цінностях та довірі;
- створює та робить більш динамічним попит;
- ґрунтується одночасно і на конкуренції, і кооперації;
- формує колективний образ майбутнього, дозволяє ставити спільні завдання та знаходити шляхи спільного їх розв'язання на шляху до досягнення глобальних цілей.

Головною особливістю кластерного підходу у розвитку водного туризму та рекреації є об'єднання організацій для створення взаємодоповнюючої системи та інтеграція різноманітних агентів і суб'єктів кластера, що конкурують усередині своєї підгалузі. Це підвищує як ефективність туризму, так і якість послуг, а також здійснює регулювання ціни на ринку.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку світової економіки, такі як інтернаціоналізація, інтеграція та глобалізація, можна впевнено стверджувати про ефективність даних способів формування та розвитку сфери послуг, зокрема туристичних, не тільки в глобальних масштабах, а й в умовах однієї країни, регіону, міста тощо.

Останніми роками дослідження можливостей реалізації потенціалу інтегрованих структур (у тому числі кластерів) у модернізаційному розвитку економіки регіону залишається у центрі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників.

Посилення глобалізаційних трендів підвищує значення консолідації бізнесу та збільшує значення інтеграції суб'єктів господарювання. Розвиток регіональних туристичних кластерів для багатьох країн стає одним із основних інструментів економічного розвитку. Туристичні мережі формують своєрідну матрицю капіталізації регіональних активів і додають до капіталу розміщених на ньому підприємств своєрідну "територіальну маржу".

Крім того, до структури туристичного кластера, поряд з постачальниками туристичних послуг, залучаються доповнюючі суб'єкти, діяльність яких безпосередньо пов'язана з функціонуванням туристично-рекреаційного комплексу: інженерна інфраструктура, медичні установи, науково-дослідні організації, підприємства роздрібної торгівлі, видавництва тощо.

Така міжгалузєва інтеграція передбачає виникнення нових форм й технологій співробітництва. Тому у працях дослідників на перший план виходить аналіз різних моделей взаємодії підприємств та організацій туристичної сфери з іншими галузями.

Спочатку мета інтеграції компаній туристичного бізнесу полягала в мобілізації фінансових ресурсів для підвищення можливостей виживання у складних конкурентних умовах. Однак з поширенням ідей про те, що кластерні утворення створюють переваги для прояву інноваційної активності та розуміння того, що використання лише цінових факторів не забезпечує зростання конкурентоспроможності, зросла потреба у виявленні можливостей інтеграції виробничо-господарських зв'язків і процесів у наданні послуг нової якості.

Сучасне розуміння поняття туризму підкреслює його інтеграційну природу. Кластер – це сукупність територіально зосереджених взаємопов'язаних компаній, громадських організацій та пов'язаних з ними органів державного управління, які формують та обслуговують туристичні потоки, що використовують рекреаційний потенціал території. Таке визначення відображається у працях багатьох вчених, які розглядають туристичний кластер як міжгалузєвий господарський комплекс, об'єднаний єдиним технологічним процесом обслуговування споживачів або участю у

формуванні єдиного туристичного продукту підприємств і організацій. Причому, багато вчених поділяють позицію щодо можливості використання інтеграційного потенціалу туріндустрії у розвитку соціально-економічної системи регіону.

У зв'язку з цим кластерні технології активно вбудовуються в систему регіонального стратегічного проектування індустрії туризму.

Вигода від формування водного туристично-рекреаційного кластера полягає у таких основних аспектах:

- підприємницькі структури, що походять з інших галузей, прискорюють свій розвиток, стимулюючи впровадження інновацій та залучаючи інвестиційні ресурси для впровадження нових стратегій у туристично-рекреаційному кластері;
- відбувається вільний обмін інформацією, що призводить до швидкого поширення інновацій каналами постачальників ресурсів або споживачів туристично-рекреаційних послуг, які взаємодіють з конкурентами;
- взаємозв'язки всередині водного туристично-рекреаційного кластера призводять до появи нових шляхів конкуренції та створюють нові можливості для його розвитку;
- виникають нові комбінації трудових ресурсів і підприємницьких ідей;
- водний туристично-рекреаційний кластер динамічно реагує на зміни довкілля (залежно від кон'юнктури ринку та інших впливів довкілля він може розширюватися, а за несприятливих умов – скорочуватися).

Класифікація водних туристично-рекреаційних кластерів

Водні туристично-рекреаційні кластери розглядаються як певний вид туристично-рекреаційних кластерів, що виділяються як за видами туристично-рекреаційних ресурсів, так і за іншими критеріями. Так, водні туристично-рекреаційні кластери можуть розрізнятися за (Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., 2019; Sieglinde Kindl da Cunha, João Carlos da Cunha, 2005):

1. Географічним розташуванням:
 - внутрішньорегіональні;
 - міжрегіональні;
 - прикордонні.
2. Типом водного об'єкта, що формує кластер:

- річкові;
 - озерні;
 - ставкові;
 - морські;
 - змішані.
3. Стадією життєвого циклу:
- передкластери;
 - кластери, що зароджуються;
 - кластери, що розвиваються;
 - зрілі;
 - згасаючі.
4. Видами туристичних атракторів:
- екологічні;
 - спортивні;
 - розважальні;
 - санаторно-курортні;
 - музейні;
 - етнографічні;
 - культурні тощо.
5. Масштабами:
- локальні;
 - регіональні;
 - національні;
 - транскордонні;
 - транснаціональні.
6. Формою управління:
- керовані бізнес-структурами;
 - керовані органами державної влади;
 - керовані на основі державно-приватного партнерства.
7. Способом формування:
- цільові;
 - сформовані історично.
8. Цільовими групами споживачів:
- туристично-рекреаційні;
 - автотуристичні.

Таке різноманіття та специфіка ресурсного ядра водних кластерів обумовлюють особливості складу та структури їхніх послуг, що формуються з метою задоволення потреб туристів і рекреантів.

Структура водного туристично-рекреаційного кластера

Водний туристично-рекреаційний кластер має більш складну технічну і технологічну інфраструктуру, пов'язану з експлуатацією водних ресурсів. А це породжує особливі вимоги до безпеки туристичної та рекреаційної діяльності. Також зазначимо, що інфраструктура водного туристично-рекреаційного кластера найчастіше призначена не тільки для туристів і рекреантів, а й для місцевих жителів, що також висуває особливі вимоги до її технічних характеристик і доступності.

Практика показує, що повноцінних водних туристично-рекреаційних кластерів, які мають розвинену інфраструктуру, таку як наукові та кадрові центри, консалтинг тощо, в Україні практично немає. Крім того, відсутні проекти водних туристично-рекреаційних кластерів та державні програми їхнього розвитку.

Багато в чому це обумовлено складністю самого водного туристично-рекреаційного кластера. Його склад більш різноманітний у порівнянні з іншими кластерами, найперше, в галузі наукового забезпечення, технічного супроводу послуг, сервісу для суден, забезпечення безпеки тощо.

Загальна концептуальна структура водного туристично-рекреаційного кластера, на думку вчених, аналогічна загальним науковим уявленням про структуру туристично-рекреаційного кластера в цілому. Специфіка виражається в наповненні кожної зі складових.

Склад учасників водного туристично-рекреаційного кластера (Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., 2019; Sieglinde Kindl da Cunha, João Carlos da Cunha, 2005):

1. Державні центральні та місцеві органи влади:
 - органи регулювання туризму, маркетингу та просування туристичного продукту кластера;
 - територіальні підрозділи МНС та інші органи влади, відповідальні за безпеку на воді;
 - регіональні відомства, які реалізують цільові програми з безпеки, інвестиційної привабливості тощо;
 - регіональні та місцеві відомства, що відповідають за охорону природних і культурно-історичних ресурсів.
2. Управління в кластері:
 - управляючі структури, включаючи управляючі компанії;

- об'єднання й асоціації підприємств кластера;
 - сертифікаційні центри й органи ліцензування.
3. Наукове і кадрове забезпечення кластера:
- навчальні заклади, що готують фахівців для туризму, сервісу, водного спорту;
 - наукові заклади, що досліджують водні ресурси, узбережжя, клімат, флору і фауну тощо;
4. Підприємства водного туризму:
- прокатні центри;
 - яхт-, дайвінг-клуби тощо;
 - навчальні центри та школи водного туризму;
 - сертифіковані центри;
 - морські транспортні компанії;
 - підприємства торгівлі водною технікою та витратними матеріалами.
5. Узбережна інфраструктура:
- марины;
 - причали;
 - сервісні підприємства;
 - заправні станції;
 - пляжні території;
 - берегові знаки;
 - маяки;
 - набережні;
 - системи захисту від акул.
6. Базові туристичні послуги:
- торгівля;
 - розміщення;
 - харчування;
 - транспорт;
 - інформаційні центри;
 - екскурсійне обслуговування.
7. Система збуту:
- туристичні оператори;
 - туристичні агенти;
 - оператори туристичних інформаційних систем.
8. Природні ресурси водного туризму:
- моря, затоки, бухти, річки, озера;

- підводний світ;
- острови, пляжі;
- кліматичні.

9. Природно-антропогенні ресурси водного туризму:

- водосховища;
- ставки;
- канали;
- кар'єри.

Взаємозв'язок індустрії водного туризму та водного туристично-рекреаційного кластера

Досвід управління водними туристично-рекреаційними ресурсами в Україні вкрай незначний, а стосовно формування й управління водними туристичними кластерами – взагалі відсутній.

Найчастіше вчені і практики ставлять завдання вивчення водних туристичних DESTИНАЦІЙ та окремих маршрутів. З певною часткою умовності водні туристичні маршрути та зони відпочинку можна розглядати в окремих випадках як основу для подальшого створення водного туристичного кластера. Як правило, відсутніми елементами виступають наукове і кадрове забезпечення кластера, керуюча компонента, а також кластерний підхід на центральному і місцевому рівнях регулювання туризму.

Аналіз досвіду розвитку водних туристичних DESTИНАЦІЙ і кластерів показує, що туристи, які обирають відпочинок у них, відрізняються низкою однорідних потреб, і, відповідно, зумовлюють попит на певні групи послуг. Ці потреби стають драйверами розвитку підприємств, що надають відповідні послуги для туристів.

Незважаючи на високу туристичну привабливість водних просторів, вони не можуть бути єдиними атракторами у кластері. Інтерес туристів різних вікових груп спрямований на різні об'єкти показу. Поряд з подорожжю на яхті або протягом круїзу туристи активно користуються екскурсійними, розважальними послугами. Особливі вимоги висуваються до транспортної сфери: туристу необхідно доставити плавальний засіб, залишити на стоянку свій автомобіль, здійснити технічне обслуговування авто- та водного транспорту тощо. До того ж, берегова інфраструктура водного туристичного кластера більш складна, ніж в курортній зоні. У береговій зоні необхідно ефективно розмістити пляжні території,

марини, причали та інші технічні споруди. Причому це розміщення повинно відповідати естетичним і санітарно-гігієнічним нормам.

Відповідно до цього виділяють такі елементи індустрії водного туризму, що забезпечують задоволення основних потреб туристів у водному туристичному кластері (табл. 2.6). Основу запропонованої типології складає ланцюжок створення туристичного продукту кластера (Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., 2019).

Таблиця 2.6

Елементи індустрії водного туризму, що забезпечують задоволення основних потреб туристів у водному туристичному кластері (Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н., 2019)

Елементи індустрії водного туризму	Послуги, що надаються та забезпечують задоволення основних потреб туристів у водному туристичному кластері
Безпека	Відповідальне зберігання автотранспорту туриста
	Інструктаж, професійний інструктор-провідник, атрибути безпеки
	Доступність медичного обслуговування
Транспорт	Трансфер, перевезення багажу
	Оренда авто-, мото-, вело- і водного транспорту
Харчування	Самостійне приготування на стоянках
	Замовлення
	Інші підприємства громадського харчування
Розміщення	Колективні та індивідуальні засоби розміщення на суші
	Засоби розміщення в складі марин
Екскурсії	Екскурсії різної тематики на суші, в т.ч. екологічні, культурно-історичні тощо
	Екскурсії та маршрути на воді, під водою
Розваги	Концерти, в т.ч. фольклорних ансамблів, індивідуальних виконавців
	Лазертаг, пейнтбол тощо
	Тренінги на альпіністських та інших трасах і маршрутах
	Пляжний спорт (катання на водних лижах, на парашуті тощо)
Інформація	Про погоду, екологічну ситуацію, прогнози погоди
	Про об'єкти показу
	Про розміщення, екскурсії, розваги, транспорт, технічну інфраструктуру, побутове, медичне обслуговування, торгівлю
Технічна інфраструктура: марини, причали	Сервісне обслуговування суден
	Здача побутових відходів, скидання стічних вод
	Заправка
	Стоянка / зберігання
Соціальна інфраструктура	Побутове обслуговування
	Торгівля, в т.ч. сувенірами
	Медичне обслуговування
	Задоволення релігійних потреб тощо

Отже, розвиток інфраструктури водного туристичного кластера відрізняється від аналогів присутністю транспортної та технічної складових. Також специфіка розвитку інфраструктури водного туристичного кластера полягає в тому, що при тяжінні до берегової лінії відбувається природна концентрація об'єктів туристичної індустрії. Тому розвиток водних туристичних кластерів зумовлює додаткове навантаження на довкілля водного і берегового простору, житлово-комунальну і дорожню інфраструктуру.

Методика створення водного туристично-рекреаційного кластера

Процес формування водного туристично-рекреаційного кластера регіонального або локального рівня здійснюється в такі етапи (Sieglinde Kindl da Cunha, João Carlos da Cunha, 2005; Зігунов В.М., 2019):

І. Вивчення передумов формування водного туристично-рекреаційного кластера передбачає проведення комплексного аналізу та дослідження різних аспектів, які впливають на створення й успішне функціонування такого кластера. Воно передбачає такі види робіт:

- дослідження соціально-економічних параметрів та окреслення пріоритетних напрямів розвитку туристичної політики на локальному та регіональному рівні;
- дослідження статистичних даних про активність інноваційної діяльності у регіоні загалом та популярних туристично-рекреаційних центрах (пунктах) регіону;
- здійснення SWOT-аналізу популярних туристично-рекреаційних центрів (пунктів) регіону, а також територій об'єднаних територіальних громад;
- вивчення рентабельності та конкурентоспроможності суб'єктів туристичного ринку (туристичних підприємств, баз відпочинку, інших суб'єктів туристичного бізнесу в межах регіону, а також на територіях об'єднаних територіальних громад);
- виявлення та упорядкування учасників туристично-рекреаційного кластера, дослідження особливостей взаємодії учасників туристично-рекреаційного кластера, вивчення рентабельності та конкурентоспроможності кластера та його учасників.

II. Визначення місії та мети створення водного туристично-рекреаційного кластера – це важливий етап, на якому визначаються основні цілі та завдання кластера. Цей етап передбачає такі завдання:

1. Визначення місії:

- формулювання загального призначення кластера;
- визначення його ролі у розвитку територій як на регіональному, так і на локальному рівнях;
- опис вигод і переваг, які кластер принесе своїм учасникам та споживачам.

2. Установлення мети:

- конкретизація шляхів досягнення визначеної місії кластера;
- визначення ключових результатів, які відображатимуть успішність кластера.

3. Визначення стратегічних завдань:

- розробка конкретних завдань, які призведуть до досягнення мети;
- уточнення галузей діяльності та напрямків розвитку.

4. Визначення цільових показників:

- встановлення кількісних та якісних показників, за якими буде вимірюватися успішність кластера.
- розробка системи вимірювань для оцінки прогресу.

5. Залучення учасників:

- взаємодія з ключовими стейкхолдерами для забезпечення їхньої участі в формулюванні місії та мети;
- забезпечення єднання інтересів учасників для досягнення загальної мети.

6. Комунікація:

- розробка чіткої комунікаційної стратегії для представлення місії та мети зовнішнім і внутрішнім аудиторіям;
- забезпечення зрозумілості та підтримки серед різних зацікавлених сторін.

Усі ці елементи повинні знаходитись у постійній взаємодії з метою формування чіткого бачення напрямів розвитку водного туристично-рекреаційного кластера, що є важливою основою для подальших стратегічних рішень та дій.

III. Стратегічне планування розробки водного туристично-рекреаційного кластера – це комплексний підхід до визначення мети, завдань і шляхів розвитку кластера з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників. Цей етап охоплює такі завдання:

- дослідження проблем, постановка мети та завдань розробки;
- визначення стратегії розвитку водного туристично-рекреаційного кластера,
- формування матриці кластерних проєктів, яка має таку структуру:
 - ✓ головна мета і завдання проєкту;
 - ✓ план реалізації;
 - ✓ результати реалізації проєкту;
 - ✓ перелік заходів щодо реалізації проєкту;
 - ✓ ресурсне забезпечення проєкту та його витрати;
 - ✓ індикатори проєкту тощо;
- розробка графіків реалізації туристично-рекреаційних кластерних проєктів;
- дослідження ресурсної забезпеченості кластерних проєктів, що реалізуються, ресурсами.

IV. Обґрунтування джерел фінансування водного туристично-рекреаційного кластера передбачає в себе ретельний аналіз і обґрунтування різноманітних джерел фінансів для забезпечення сталого розвитку й успішної реалізації проєктів.

Фінансування створення та розвитку водного туристично-рекреаційного кластера може здійснюватися за рахунок:

1. Державного фінансування шляхом залучення коштів з державного бюджету на рівні національного, регіонального та місцевого самоврядування або застосування фінансової підтримки через існуючі програми регіонального розвитку та підтримки туризму.
2. Приватного фінансування шляхом залучення інвестицій від приватних компаній, інвесторів і підприємців, зацікавлених у розвитку туристичного сектору або укладання партнерських угод з бізнес-структурами, які мають інтерес у розвитку туризму в регіоні.
3. Міжнародного фінансування шляхом отримання грантів і фінансової підтримки від міжнародних організацій, які фокусуються на розвитку туризму та сталому розвитку або

укладання угод з міжнародними інвесторами, які зацікавлені у розвитку туристичного бізнесу.

4. Самофінансування шляхом розробки стратегій для забезпечення прибутковості та самоокупності туристичних проєктів і послуг або створення механізмів для власного фінансування (оплата вхідних квитків, туристичних пакетів та інших послуг).
5. Громадське фінансування шляхом залучення коштів від громадськості через краудфандингові кампанії або інші механізми або співпраці з місцевими громадами та організаціями для забезпечення підтримки та фінансування проєктів.

Обґрунтування джерел фінансування повинно базуватися на конкретних потребах та можливостях водного туристично-рекреаційного кластера, а також враховувати стратегічні цілі та завдання проєктів. Важливо створити різноманітний та стійкий фінансовий план для забезпечення успішного розвитку туристичного кластера.

V. Запуск водного туристично-рекреаційного кластера – це важливий етап, який передбачає реалізацію розробленої стратегії та впровадження запланованих проєктів:

1. Створення координаційної структури (утворення координаційної ради або управлінської комітету, які будуть відповідальними за координацію та управління розвитком кластера).
2. Упровадження проєктів (початок реалізації конкретних проєктів згідно з розробленою логічно-структурною матрицею, а також забезпечення відповідності витрат та часових рамок запланованим показникам).
3. Маркетинг і рекламу (розробка та впровадження маркетингових стратегій для просування туристичного продукту кластера, рекламна кампанія, участь у туристичних заходах для залучення уваги та клієнтів).
4. Навчання та розвиток (організація навчальних заходів і тренінгів для підвищення кваліфікації представників суб'єктів кластера, забезпечення доступу до інновацій та сучасних технологій у сфері водного туризму).

5. Моніторинг і оцінку (проведення системного моніторингу реалізації проєктів та досягнення стратегічних цілей, оцінку ефективності функціонування кластера та коригування стратегії за необхідності).
6. Фінансове управління (забезпечення ефективного фінансового управління, враховуючи джерела фінансування та розподіл бюджету між різними напрямками діяльності).
7. Взаємодія зі зацікавленими сторонами (розвиток партнерських відносин з місцевими громадами, бізнес-структурами, органами влади та іншими зацікавленими сторонами).
8. Адаптація та розвиток (адаптація стратегії та дій до змінних умов та відгуків ринку, запуск нових ініціатив та розвиток нових напрямків для підтримки сталого росту).

VI. Оцінка результатів функціонування водного туристично-рекреаційного кластера передбачає проведення комплексного аналізу різних аспектів діяльності кластера з метою визначення ефективності та досягнення поставлених цілей. Нижче наведені ключові етапи й аспекти оцінки:

1. Оцінка економічної ефективності:
 - аналіз фінансових результатів функціонування кластера, включаючи доходи, витрати, прибуток, рентабельність та інші фінансові параметри;
 - оцінка залучених інвестицій та їхнього впливу на розвиток кластера.
2. Оцінка соціальних аспектів впливу розвитку кластера:
 - аналіз впливу кластера на зайнятість та розвиток робочих місць;
 - оцінка сприяння розвитку місцевих територіальних громад;
 - оцінка результативності соціальних ініціатив.
3. Оцінка культурних та екологічних аспектів:
 - дослідження впливу розвитку кластера на навколишнє середовище;
 - аналіз впливу розвитку кластера на культурно-історичні ресурси.
4. Оцінка параметрів туристичного ринку:
 - аналіз кон'юнктури ринку;
 - аналіз динаміки попиту та пропозиції на туристичні послуги;

- оцінка конкурентоспроможності кластера на туристичному ринку.
- 5. Оцінка ефективності інновацій та їх внеску у розвиток кластера.
- 6. Аналіз рівня співпраці між учасниками кластера та партнерами.
- 7. Оцінка якості послуг:
 - аналіз задоволеності та опитування туристів, які відвідують кластер;
 - вивчення якості надаваних туристичних послуг;
 - оцінка ефективності роботи туристичної інфраструктури.
- 8. Оцінка ефективності маркетингу та реклами:
 - визначення ефективності маркетингових стратегій та кампаній;
 - оцінка розвитку та утримання позитивного бренду кластера.

Отже, створення і розвиток водного туристично-рекреаційного кластера не закінчується на етапі його реалізації, а здійснюється перманентно у вигляді коригування виявлених недоліків, викликів і нових умов господарської діяльності. Об'єднання зусиль усіх учасників водного туристично-рекреаційного кластера у процесі кластероутворення створює для них конкурентні переваги у сфері водного туризму та рекреації відносно інших суб'єктів господарювання, які спеціалізуються на організації відпочинку на воді (Sieglinde Kindl da Cunha, João Carlos da Cunha, 2005).

Управління водними ресурсами і водноресурсний менеджмент

Управління водними ресурсами – важливий напрямок управління природно-ресурсним потенціалом; це своєчасне забезпечення потреб споживачів у необхідних обсягах води прийнятної якості при організованому використанні технологічних та інших ресурсів для надання й оплати водогосподарських послуг.

Традиційно управління водними ресурсами визначають як сукупність заходів і дій, що здійснюються відповідними суб'єктами з метою забезпечення дотримання вимог законодавства у сфері охорони водних ресурсів.

Загострення водогосподарсько-екологічної ситуації в багатьох регіонах планети у другій половині минулого століття засвідчило неспроможність класичного управління ефективно впливати на водні

ресурси й дало поштовх до пошуку нових механізмів раціоналізації взаємодії між суспільством і водним середовищем, розв'язання існуючих проблем та попередження їх виникнення в майбутньому (Цепенда М.М., 2002).

Реалізація таких механізмів можлива на основі менеджменту.

Водноресурсний менеджмент – це система управління водними ресурсами, заснована на обліку всіх можливих джерел води, урахуванні міжгалузевих інтересів та всіх рівнів ієрархії водокористування, басейновому підході, широкому залученні всіх водокористувачів та раціональному використанні водних ресурсів, що забезпечує екологічну безпеку і стабільність водопостачання суспільства (Цепенда М.В., Цепенда М.М., 2016).

Щоб реалізувати цю концепцію, потрібна певна реорганізація існуючої організаційної структури управління водними ресурсами, коріння якої виходять із колишньої командно-адміністративної системи, і нова регламентація функцій і повноважень кожного рівня структури з надання водогосподарських послуг.

Порівняння переваг водноресурсного менеджменту і недоліків класичної системи управління подано в табл. 2.7 (Цепенда М.В., Цепенда М.М., 2016).

Таблиця 2.7

Недоліки класичної (командно-адміністративної) системи управління водними ресурсами	Досягнення при реалізації принципів водноресурсного менеджменту
Роз'єднані, підвідомчі виконавчі органи управління без сполучної міжгалузевої координації	Наявність механізму міжвідомчої координації (шляхом створення водогосподарських рад)
Адміністративні межі управління (місцевий егоїзм при використанні водних ресурсів)	Управління на основі гідрологічних кордонів (гарантія стабільного і рівноправного водозабезпечення незалежно від місця розташування водокористувача) – басейновий підхід
Значні організаційні втрати води через неузгодженість управлінських дій на різних рівнях ієрархії	Мінімізація організаційних втрат води шляхом чіткої координації дій на всіх рівнях ієрархії управління
Часті невідповідності між курсом політики, законами та управлінням	Інтеграція між політикою, законодавством та управлінням

Кластерні моделі організації туристичної індустрії

продовження табл. 2.7

Недоліки класичної (командно-адміністративної) системи управління водними ресурсами	Досягнення при реалізації принципів водноресурсного менеджменту
Жорсткі процедури, які спускаються згори	Гнучке законодавство, яке відповідає динамічним умовам розвитку (демократизація суспільства і перехід до ринкових відносин)
Бюрократичні багаторівневі структури, що недостатньо фінансуються з центру	Переважно самофінансовані організації за часткової підтримки держави в питаннях розвитку
Невизначеність істинних фінансових витрат на водогосподарські послуги	Інструменти планування та оплата на основі реальних витрат з управління
Відсутність зв'язку між наданням послуг і оплатою	Реалізація принципу "плата за послугу". Механізм окупності послуг
Відсутність стимулів водозбереження (підвищення продуктивності води)	Усвідомлення всіма членами суспільства, що вода – обмежений ресурс. Впровадження стимулів підвищення продуктивності води і водозбереження
Невизначеність істинних втрат води через незадовільну гідрометрію	Розвиток гідрометрії. Чіткий облік водоподачі та водовідведення
Неучасть багатьох зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень	Консультації з громадськістю, залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень
Відсутність звітності перед одержувачами послуг (водоспоживачами)	Управління здійснюється за участю всіх зацікавлених сторін, послуги надаються на основі договорів
Роз'єднаність водокористувачів та їх слабкість (юридична та економічна)	Асоціації водокористувачів як юридичних осіб мають чіткі права та обов'язки у взаємовідносинах з водогосподарськими органами
Відсутність рішень з більшості проблем навколишнього середовища	Захист навколишнього середовища і виділення води на потреби охорони навколишнього середовища
Відсутність єдиного обліку використання поверхневих і підземних вод, а також утилізації зворотного стоку.	Єдине планування використання поверхневих і підземних вод з урахуванням утилізації зворотного стоку.

На сьогодні можна вести мову про формування кількох основних видів водноресурсного менеджменту залежно від суб'єкта управління (того, хто здійснює управління). Зокрема, це:

- державний ВРМ (здійснюється державними органами, що володіють спеціальними правами та адміністративними засобами для забезпечення вимог водного законодавства);
- виробничий ВРМ (визначається завданнями конкретного підприємства, здійснюється функціональними службами, керівниками виробничих підрозділів або спеціально створюваними відділами);
- громадський або суспільний ВРМ (здійснюється громадянами або громадськими об'єднаннями).

За територіальною ознакою можна виділити такі рівні водноресурсного менеджменту:

- глобальний водноресурсний менеджмент, що здійснюється під егідою міжнародних організацій (ООН, Глобальне водне партнерство (ГВП), ЮНЕП тощо);
- регіональний водноресурсний менеджмент, що здійснюється в межах окремих регіонів світу, об'єднань чи груп країн, великих транскордонних річкових басейнів (ЄС, Тисайські країни, Дунайські країни тощо);
- національний водноресурсний менеджмент (на рівні окремих країн світу);
- місцевий (локальний), або басейновий водноресурсний менеджмент – управління водними ресурсами окремої частини території країни, зазвичай у межах певного річкового басейну;
- об'єктний (імпактний) водноресурсний менеджмент (підприємство, ландшафт, сільськогосподарська організація).

Описані вище рівні водноресурсного менеджменту постійно взаємодіють, обмінюються інформацією, розвиваються. Наприклад, підприємство взаємодіє з гідросферою (забирає воду, здійснює скиди стічних вод), а на нього впливає географічне розташування (прив'язка до водних ресурсів, інфраструктури), що є одним з елементів соціально-економічного розвитку адміністративних одиниць.

Інтегрований підхід до управління водними ресурсами передбачає їх збалансоване управління та розвиток з урахуванням соціальних, економічних та природоохоронних інтересів. При цьому важливо розглядати різні, в т.ч. й конкуруючі, групи і сектори економіки, які

використовують воду для своїх потреб; координувати управління водними ресурсами в цих секторах економіки або ж серед зацікавлених груп у різних масштабах – від місцевого до міждержавного рівня. Такий підхід передбачає необхідність розробки власної національної політики та законодавчої бази, заснування більш досконалої системи управління, створення ефективних інституційних і регулюючих структур, необхідних для вироблення більш справедливих і стійких рішень. За допомогою таких інструментів як соціальна та екологічна оцінки, економічні показники і системи моніторингу, збір та обмін інформацією тощо, підтримується цей процес (The World Bank, 2022).

Інтегрований водноресурсний менеджмент (ІВРМ) – це процес скоординованого управління й розвитку водних ресурсів, що характеризується переходом від:

- ✓ управління в межах адміністративних кордонів до управління в межах гідрологічних кордонів (річкового басейну або іригаційної системи);
- ✓ відомчого управління до міжвідомчого управління;
- ✓ одностороннього авторитарного принципу управління "згори донизу" до більш демократичного двостороннього принципу – "знизу вгору" (участь водокористувачів в управлінні) і "зверху вниз" (ліміти та підтримка водокористувачів);
- ✓ командно-адміністративного принципу управління до корпоративного управління за участю водокористувачів та інших бенефіціаріїв всіх рівнів управління водними ресурсами;
- ✓ управління ресурсами – до управління попитом на них;
- ✓ корпоративного управління водогосподарниками-професіоналами до відкритого інформативно-довірчого управління за участю водокористувачів та інших зацікавлених осіб (Rahaman, M.M., Varis O., 2005).

Нині ІВРМ пропонують розглядати не як процес, а як систему управління, засновану на обліку і взаємодії всіх наявних поверхневих, підземних, зворотних вод і пов'язаних з ними земельних та інших природних ресурсів у межах гідрографічних кордонів, яка об'єднує інтереси різних галузей і рівнів водокористування та природокористування, залучаючи всі сторони, що зацікавлені в ухваленні рішень, плануванні, фінансуванні, охороні та розвитку водних ресурсів в інтересах сталого розвитку та охорони природи.

Концепція інтегрованого водноресурсного менеджменту, на противагу "традиційній" фрагментарній системі управління, аналізує як формування попиту на воду, так і особливості її постачання. Таким чином, інтеграція може розглядатися у двох основних категоріях (Rahaman, M.M., Varis O., 2005, OECD, 2010):

- 1) *природна система (визначає наявність і якість водних ресурсів);*
- 2) *система життєдіяльності людини (визначає особливості використання та забруднення ресурсів, пріоритети розвитку).*

Інтеграція повинна мати місце як усередині, так і між цими двома категоріями, беручи до уваги часові та просторові зміни. Історично склалося, що "водні" менеджери виступають у нейтральній ролі, управляючи природною системою для здійснення постачання, яке задовольняє зовнішньо визначені потреби. Підходи ІВРМ повинні допомогти їм зрозуміти, що їх поведінка також може впливати на формування попиту.

Звісно, користувачі можуть лише "просити" подати воду, але вода може постачатися з дуже різними характеристиками, наприклад щодо якості та наявності – у періоди межени та піку попиту. Впливатимуть на попит як поточні ціни і тарифи, так і інвестиції в інфраструктуру, що перетворюють потенційний попит в ефективний.

Інтеграція управління природними системами складається з таких аспектів:

1. Інтеграція управління прісними водами та управління морською узбережною зоною. Системи прісних вод є важливими чинниками стану узбережної зони, тому менеджери, управляючи водними ресурсами, повинні враховувати екологічний стан та особливості узбережжя морів.

2. Інтеграція управління водними та земельними ресурсами. Інтегрований підхід до управління водними та земельними ресурсами базується на колообігу води в природі. Тому особливості землекористування впливають на розподіл і якість води і повинні враховуватися при управлінні водними ресурсами. І, навпаки, екологічний стан водних об'єктів визначає стан екосистем суходолу, особливо коли мова йде про зрошуване землеробство. Теорія та практика розвитку управління водозбором доводять, що саме екосистеми слід вважати базовими одиницями для ІВРМ. Управління

водозбором важливе не лише для інтегрування водних і земельних проблем, але й для регулювання інтересів водокористувачів, які знаходяться в різних частинах річкового басейну.

3. Інтеграція управління "зеленою" та "блакитною" водою. Можна виділити концептуальні розбіжності між водою, що використовується безпосереднього для виробництва біомаси та "втрачається" випаровуванням ("зелена вода") та водою річок та водоносних горизонтів ("блакитна вода"). Наземні екосистеми залежать від наявності "зеленої води", а водні – від "блакитної води". Більшість систем управління водними ресурсами, в т.ч. документи ІВРМ, фокусуються на "блакитній воді", нехтуючи управлінням дощовими та ґрунтовими водами. Управління потоками "зеленої води" має великий потенціал збереження води (врожайність у розрахунку на кубометр води в богарному та зрошуваному землеробстві), підвищення ефективності водокористування й захисту життя екосистем.

4. Інтегроване управління поверхневими і підземними водами. Більшість населення світу залежить від наявності підземних вод, значний обсяг яких гідравлічно зв'язаний із поверхневими. Широке застосування агрохімікатів, а також забруднення поверхневих джерел води є серйозною загрозою для якості підземних вод і зобов'язує менеджерів враховувати зв'язки між поверхневими та підземними водами. Забруднення підземних вод часто буває незворотним у масштабі життя людини, враховуючи існуючі технології та вартість відновлюваних робіт.

5. Інтеграція якості та кількості в управлінні водними ресурсами. Управління водними ресурсами передбачає забезпечення водокористувачів певною кількістю води належної якості. Тому, управління якістю води є важливим елементом ІВРМ. Погіршення якості води у верхній частині басейну знижує можливість її використання в нижній. Виходячи з цього, необхідно заохочувати організації, що здатні об'єднати аспекти кількості та якості водних ресурсів, до економії води та мінімізації її забруднення.

6. Інтеграція інтересів верхньої та нижньої частин басейну (течій річок). Інтегрований підхід до управління водними ресурсами передбачає встановлення конфліктів інтересів між зацікавленими сторонами верхньої та нижньої течій. Споживчі "втрати" вище за течією скорочуватимуть об'єми річкових потоків. Забруднення у

верхній течії шкодитиме якості річкової води нижче місця скиду. Зміни землекористування у верхній течії можуть змінити поповнення ґрунтових вод та сезонність водності. Заходи контролю паводків у верхній течії можуть загрожувати залежній від паводків життєдіяльності у нижній течії. Такі конфлікти інтересів повинні враховуватися в ІВРМ з повним визначенням кола зв'язків, що існують у комплексних системах. Українське необхідне усвідомлення вразливості нижньої течії внаслідок діяльності у верхній течії.

Інтеграція систем життєзабезпечення охоплює такі аспекти:

1. Концентрація уваги на проблемах водних ресурсів. Вона передбачає необхідність:

- забезпечення урядової політики, фінансових пріоритетів і планування, беручи до уваги розвиток водних ресурсів, водокористування та пов'язаних із ними ризиків;

- впливу на осіб, які приймають рішення у приватному секторі, щоби вони робили технологічний, виробничий та споживчий вибір на основі реальної цінності води та необхідності підтримання природного ресурсу в часі;

- розробки механізмів для участі всіх користувачів у прийнятті рішень, залагодженні конфліктів і виборі альтернатив;

- розробки інтеграційних заходів на всіх рівнях, від індивідуального господарства до міжнародних товарних ринків.

2. Міжгалузєва інтеграція в розвитку національної політики. Підхід ІВРМ передбачає, що розвиток будь-яких галузей економіки, пов'язаних із водою, повинен враховуватись у повному циклі управління водними ресурсами. Тому, водна політика може бути інтегрована з економічною політикою, а також з політикою національних галузей. І навпаки, політика, що здійснюється в галузях економіки, повинна враховувати проблеми водних ресурсів, наприклад, національна енергетична політика та харчове виробництво можуть значною мірою впливати на водні ресурси. Розвиток і управління водними ресурсами впливають на економіку та суспільство різними шляхами, зокрема через міграцію, зростання населення, зміни у структурі промисловості тощо. У підсумку, управління водними ресурсами повинно включати міжгалузєвий обмін інформацією та процедуру координації, а також техніку оцінки

індивідуальних проектів з урахуванням їх впливу на водні ресурси і на суспільство в цілому.

3. Макроекономічні ефекти розвитку водних ресурсів. Якщо у водний сектор здійснюються масштабні інвестиції, то макроекономічний вплив може бути дуже значним і негативним для розвитку всієї економіки. Підвищений попит на товари та послуги у неводних галузях, спричинений вливанням капіталу, підвищує ціни та призводить до інфляції. Це часто викликає довгострокові макроекономічні ефекти, далекі від бажаних.

4. Базові принципи інтегрованої політики. На практиці дуже важко досягти розробки міжсекторальної та "інтегрованої" політики, але існують такі базові принципи:

- органи економічного планування повинні ретельно оцінити вплив інфляції, балансу платежів і макроекономічного розвитку перед розгортанням широкомасштабної інвестиційної програми у водному секторі;

- органи управління землекористуванням повинні бути поінформовані про гідрологічні наслідки для нижньої течії, а також про зовнішні затрати та доходи, пов'язані з природними водними системами (вирубка лісів чи урбанізація басейну річки може змінити режим стоку й викликати ризик паводків). Це не означає, що ці зовнішні кошти не повинні залучатися, але діючі політики повинні оцінити очікуваний дохід від здійснюваної ними політики або планів;

- політика підвищення попиту на воду, включно з її використанням для видалення відходів, має розроблятися з урахуванням усіх затрат;

- політика ефективного розподілу вод серед різних споживачів повинна враховувати відповідні економічні та соціальні цінності;

- політики мають знати про вибір між поточними вигодами і довгостроковими затратами та про ситуацію, коли застосування запобіжних заходів із часом може знизити затрати;

- субсидії в управління водними ресурсами.

5. Вплив на рішення в економічному секторі. Рішення в економічному секторі (від транснаціональних та великих державних компаній до домашніх господарств) у більшості країн впливають на попит на воду, на пов'язані з водою ризики, а також на наявність та якість ресурсу. Ці рішення залишаються нечутливими до водних проблем, допоки не буде повної інформації про всі затрати. Для

врахування всіх затрат повинні бути розроблені стимули. Важливу роль у цьому відіграють освіта та зміна культури і традицій щодо води. Необхідно, щоб заяви збігалися з реальними діями, оскільки заходи зі збереження води та контролю забруднення не дадуть ефекту, поки вода та скиди відходів будуть безкоштовними. Інформація про ризики також не матиме сенсу без доступних засобів скорочення цих ризиків за прийнятну ціну.

6. Інтегрування всіх користувачів у процес планування та прийняття рішень. Участь усіх користувачів у плануванні та управлінні водними ресурсами визнана як ключовий елемент у збалансованому використанні води. Але в багатьох випадках користувачі представляють конкуруючі інтереси, тож їх цілі стосовно управління водними ресурсами можуть суттєво відрізнитися. Для таких випадків ІВРМ використовує оперативні інструменти управління конфліктами та їх розв'язання, а також для оцінки різноманітних цілей, планів та дій. Важливою проблемою тут є визначення та розробка функцій управління водними ресурсами відповідно до рівня його застосування.

7. Інтегрування управління водою й управління скидами забруднених вод. Вода є відновним ресурсом та може використовуватися повторно. Необхідне забезпечення стимулів у політичній, економічній, соціальній та адміністративній системах щодо повторного використання води водокористувачами.

8. Міжсекторальна інтеграція користувачів. Роль ІВРМ в інтеграції водокористувачів може бути зображена у вигляді схеми – так званого "гребінця" (рис. 2.11), на якому виділено 4 агрегатні галузі: забезпечення особистих потреб у воді; забезпечення водою сільського господарства; використання вод для збереження довкілля; задоволення інших потреб, у т.ч. і розвитку промисловості. Тут також відображено додаткові елементи ефективного управління водними ресурсами – сприятливе середовище, організаційні рамки та інструменти управління.

Загальну структуру ІВРМ можна зобразити такою схемою (рис. 2.12). На цій схемі відображені такі елементи:

- економічна ефективність водокористування – необхідність використовувати воду максимально ефективно з огляду на зростаючий дефіцит водних і фінансових ресурсів, обмежену і вразливу природу водних ресурсів, зростаючий попит на воду;

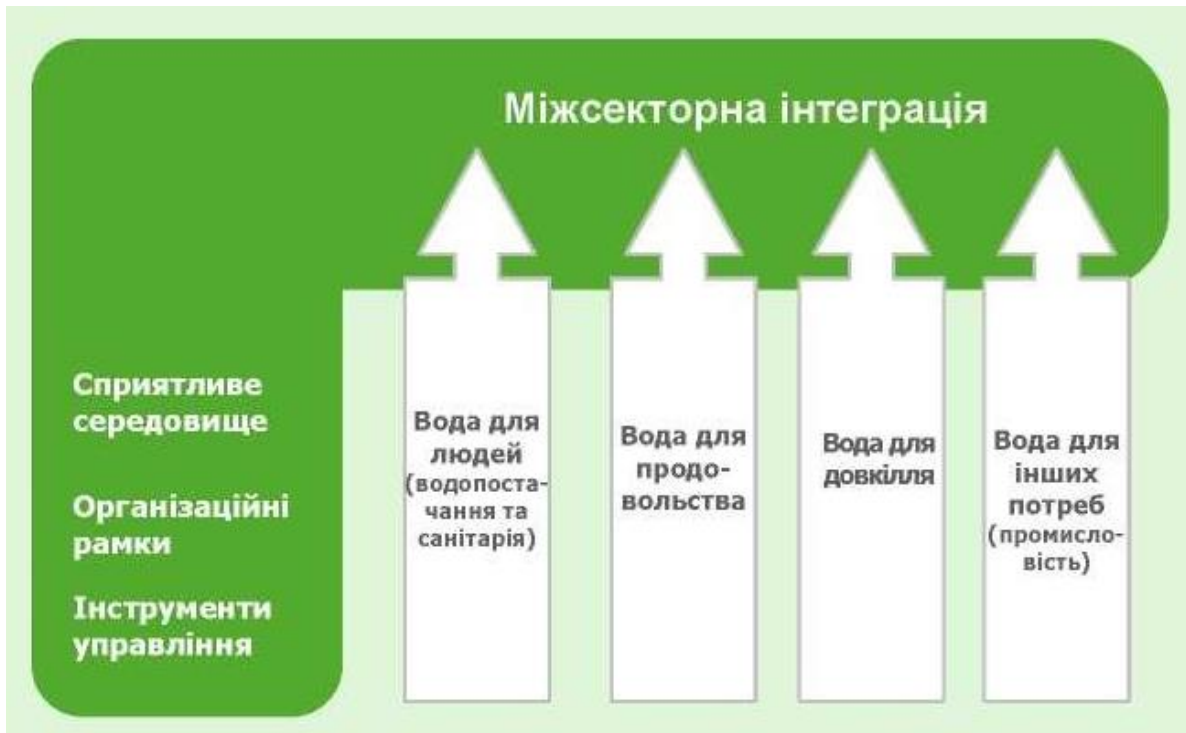


Рис. 2.11. Інтегрований водноресурсний менеджмент та його міжгалузеві зв'язки



Рис. 2.12. Загальна структура інтегрованого водноресурсного менеджменту

- рівність – визнання основного права всіх людей на доступ до води відповідної якості та кількості для підтримання свого добробуту;
- екологічна сталість – використання водних ресурсів не повинно порушувати добробут людей і завдавати шкоди наступним поколінням;
- сприятливе середовище – загальна структура національної політики, законодавства, регулюючих правил та інформації з управління водними ресурсами для користувачів;
- організаційні рамки та функції різних адміністративних рівнів і користувачів;
- інструменти управління, включаючи оперативні інструменти для ефективного регулювання та моніторингу, що дозволяє політикам робити свідомий вибір між різними діями. Цей вибір ґрунтується на узгодженій політиці, доступних ресурсах, екологічних впливах, а також соціальних та економічних наслідках.

Наразі принципи ІВРМ застосовуються вже у багатьох країнах світу щодо їхніх внутрішніх і транскордонних водотоків.

Територіальним базисом інтегрування управління водними ресурсами в галузі туризму та рекреації виступає водний туристично-рекреаційний кластер. Очевидно, що він є не лише каталізатором розвитку туризму, але й ефективним механізмом управління водними ресурсами DESTИНАЦІЙ з урахуванням принципів збалансованого розвитку й урахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

2.4. Інваріантність інноваційної детермінації туристичних підприємств України (на прикладі сфери гостинності)

Трансформація економіки та інтеграція України у світовий економічний простір характеризується диференціацією форм господарювання підприємств, у тому числі такої галузі як туризм.

Індустрія туризму поєднала в собі низку елементів, які мають на меті зробити подорожі комфортними та корисними. Одним з них є функціонування засобів розміщення. У сучасних умовах туристи вимагають не стільки місця, де можна зупинитися та поїсти, скільки комфортних умов і комплексу різноманітних, а іноді й унікальних, готельних послуг. Зважаючи на це, готельним підприємствам

необхідно втілювати нововведення в обслуговування та надавати гостям абсолютно нові та неочікувані для них послуги.

Наявність глобальної системи інформації, адаптивність і збалансованість з потребами споживачів – тренд розвитку підприємств готельної індустрії останніх десятиліть, поглиблення спеціалізації готельних об'єктів; розвиток мережі малих підприємств, упровадження комп'ютерних технологій, організаційних інновацій (сервісної концепції) та утворення міжнародних готельних ланцюгів.

Сучасні виклики, пов'язані з загостренням конкуренції, вимагають від українських сфери гостинності диференціації та індивідуалізації пропозицій, активного застосування інформаційних технологій і розробки ефективних стратегій управління залучення й утримання клієнтів, що є ключовими для забезпечення їх успіху та сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Сьогодні інновації у процесі виробництва товарів і послуг – обов'язкова умова розвитку або навіть виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Інновації в готельному бізнесі приносять додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, вдосконалюють процес обслуговування, підвищують ефективність роботи окремих підрозділів і готелю в цілому.

Узагальнення інноваційної діяльності готельних підприємств дозволило виокремити чотири види інновацій: *організаційні, ресурсні (технологічні), маркетингові та продуктові* (Капліна Т.В. та ін, 2018).

Організаційні інновації пов'язані з розвитком готельного підприємства в системі та структурі управління. До них належать новітні методики навчання персоналу, інтенсивна консолідація готелів, купівля готельної франшизи, створення власної готельної мережі та концепції сервісного управління.

В умовах сервісної економіки змінюється роль сервісу в управлінні підприємствами. Сервіс стає об'єктом управління, а не тільки умовою ефективної діяльності підприємств.

Інноваційне сервісне управління – це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на вдосконалення процесу надання послуг з метою максимального задоволення персоніфікованих сервісних потреб відпочивальників шляхом поєднання цілей та інтересів усіх задіяних сторін і раціонального

використання наукових, трудових, матеріальних та інших ресурсів.

Ресурсні (технологічні) інновації уособлюють упровадження електронної системи управління готельним підприємством і системи планування його ресурсів. Інновації, особливо високотехнологічні, багато в чому диктуються вимогами сучасної індустрії гостинності. Сьогодні інноваційні технології в готельному бізнесі не просто "модний апгрейд", а справжнісінька необхідність, що зумовлює подальший розвиток бізнесу, а іноді навіть і саме виживання й утримання частки ринку.

Використання технологічних можливостей у роботі готелю, поліпшенні продажу його номерів та інформаційному просуванні самого бренда в мережі Internet – уже не нововведення, а інструмент за виживання та просування бізнесу, що відповідає вимогам часу та ринкових відносин.

В Україні та світі інтенсивно набувають поширення такі ресурсні інновації: автоматизація послуг за допомогою штучного інтелекту; інтегровані гостьові програми; безконтактне обслуговування; бездротові мобільні пристрої для персоналу; послуги на основі розташування; технологічні бізнес-центри; приміщення для зустрічей із самообслуговуванням; соціальне слухання; прогностична аналітика; міграція у хмару.

Маркетингові інновації пов'язані з появою технологій дистрибуції в електронних системах бронювання, які дозволяють у режимі on-line керувати процесом бронювання. Крупними комп'ютерними системами резервування (бронювання) на міжнародному ринку туризму є системи Booking, Amadeus, Galileo, Sabre, Worldspan. Разом ці системи нараховують приблизно 600 тисяч терміналів, установлених у туристичних агентствах усього світі.

Щодо *продуктових інновацій*, то вони спрямовані на створення нових послуг і впровадження нових технологій обслуговування, наприклад, клінінгових (дозування миючих засобів, низькотемпературна побутова хімія), енергозберігаючих (автоматичні системи опалення, вентиляції та подачі води, оснащення номерів новітніми панелями Grow, повітряні генератори для вироблення електроенергії); екологічних (постільна білизна з антибактеріальними і бактерицидними властивостями, скло на вікнах з вторинної сировини, меблі повністю виготовлені з матеріалів вторинної переробки), ароматотехнологій тощо.

Тож в умовах жорсткої конкуренції готельні господарства змушені шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Інновації виступають стимулом для подальшого розвитку готельного бізнесу, дають змогу підприємствам не тільки займати найвищі позиції у своїх ринкових сегментах, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування.

Модернізація національної економіки України, що відбулася останніми роками, зумовила зміни зовнішнього середовища і внутрішнього механізму діяльності підприємств сфери гостинності. Проявом цих процесів стало усунення державної монополії та подальша реструктуризація об'єднань підприємств готельних господарств, що зумовило необхідність кардинальних змін у змісті управлінських рішень стосовно підвищення їх самостійності і результативності.

У цих умовах досягнення соціальних і комерційних цілей підприємств неможливе без надання високої якості послуг, зорієнтованих на задоволення індивідуалізованого попиту споживачів, де рівень обслуговування і сервісу не відповідають світовим стандартам.

Результат даних тенденцій – інтенсивна консолідація готелів у мережі та активна співпраця готельних мереж у сфері маркетингу, продажів, створення унікальної готельної пропозиції. В основу концепції мережі (ланцюга) покладено ідею формування впізнаваного іміджу готельних підприємств і уніфікованого готельного продукту з метою тиражування стандартів готельної пропозиції, трансферту передового досвіду і використання єдиних підходів до обслуговування гостей на внутрішньому і зарубіжному ринках.

З 1950-х років в організаційній структурі управління готелями у світовій готельній індустрії сформувалися різні моделі організації готельної справи.

Перша – модель Рітца, пов'язана з іменем швейцарського підприємця Цезаря Рітца, зорієнтована на європейські традиції вишуканості та аристократизму. Нині ця модель зазнала кризи.

Друга модель пов'язана з іменем американця Кемонса Вілсона. Кемонс Вілсон створив мережу готелів "Holiday Inns", яка орієнтується на сімейне обслуговування з безкоштовним обслуговуванням дітей. Вона вирізняється значною гнучкістю при задоволенні потреб клієнтів у поєднанні з дотриманням високих

стандартів обслуговування. Основні вимоги у готельних ланцюгах, організованих за цією моделлю, полягають у таких чинниках: єдність стилю (архітектура, інтер'єр), позначень і зовнішньої інформації, просторий і функціональний хол, швидкість реєстрації клієнтів, номери, передбачені для постійних клієнтів, сніданок "шведський стіл", наявність конференц-залу, гнучка система тарифів, єдине управління, маркетинг і служба комунікації.

Крім Кемонса Вілсона, найвидатнішими представниками готельного бізнесу є Елсворт Мілтон Статлер (готелі "Statler"), Конрад Ніколсон Гілтон (готелі "Hilton"), Джон Вілард Маріотт (корпорація "Marriott"). Елсворт Мілтон Статлер запровадив високі стандарти комфорту і зручностей у готелях для туристів середнього класу за доступними цінами. Конрад Ніколсон Гілтон увів поняття "п'ятизірковий готель", першим укомплектував телевізорами усі номери готелів, запропонував сервісні послуги з прямого набору міжміських телефонних номерів, і його готельна мережа стала першою серед американських мереж, що відкрила об'єкт за кордоном. Джон Вілард Маріотт уперше запропонував надавати харчування пасажиром під час перельоту.

Третя модель – "незалежні" готельні ланцюги, зокрема Best Western. У даному випадку під єдиною торговою маркою об'єднуються готелі за однорідними ознаками, що дотримуються певних стандартів і набору послуг, незалежно від країни розташування. Готелі-члени ланцюга сплачують внески до єдиного фонду, який витрачається на спільну рекламну і маркетингову діяльність, просування продукту. При цьому повністю зберігається їхня фінансово-економічна й управлінська самостійність. Можливе й поєднання другої та третьої моделі. Прикладом такого поєднання є ланцюг готелів Ассор (найбільший у Європі), який пропонує готелі різних класів і позиціонується на ринку під різними марками

Існують різні варіанти об'єднання:

- 1) готельні консорціуми (об'єднання декількох готелів і невеликих готельних груп різного класу);
- 2) сімейства або асоціації (об'єднують готелі, що відповідають певним вимогам);
- 3) готелі, об'єднані за принципом франчайзингу.

Лідером за кількістю номерів у світовій готельній індустрії є компанія Inter Continental Hotel Group (IHG) – Crowne Plaza. На

сьогодні готельній мережі IHG належить понад 600 тис. номерів у готелях світу. Щороку їх кількість збільшується на 6%, в основному завдяки зростанню кількості готелів Crowne Plaza, Staybridge Suites і Indigo boutique та розширенню марки Holiday Inn Express. Наступне місце у світі за кількістю номерів належить готельній групі Wyndham Hotel Group's Ramada. До неї входить понад 7 тис. готелів (592 880 номерів) на шести континентах. Глобальна мережа курортів RCI Global Vacation Network, яка є складовою корпорації Wyndham Worldwide, пропонує своїм членам (3,4 млн осіб) доступ до 73 тис. курортів у понад 100 країнах світу.

Міжнародні оператори готельного бізнесу ввійшли на український ринок ще у 2005 р. Першими були чотиризірковий готель Radisson Blu Resort Kiev та п'ятизірковий Rixos Prikarpatya у м.Трускавець. У 2006 р. ввели в експлуатацію Radisson Blu Resort Alushta і планується введення в експлуатацію Radisson Blu Resort Bukovel. П'ятизірковий готель Hyatt Regency Kiev відкрито у 2007 р. У 2009 р. увійшов на вітчизняний ринок ще один світовий готельний лідер – Intercontinental Hotel Kiev під управлінням IHG, Hilton Kiev відповідно із 2014 р.,

Зауважимо, що загальна кількість представлених в Україні міжнародних готельних брендів становить 16: Park Inn by Radisson, Radisson Blu, Radisson, Hyatt Regency, IHG Hotels & Resorts, Holiday Inn, Ibis, Ibis Styles, Fairmont, Mercure, MGallery, Adagio, Hilton Hotels & Resorts, Ramada by Wyndham, Best Western Plus, Design Hotels.

Найбільша кількість брендів готелів, що входять до міжнародних мереж, представлена в Києві. Інтерес для міжнародних готельних мереж становлять ділові та відпочинкові центри України, зокрема, м. Львів (4 готелі) та м. Одеса (2 готелі), а також 1 готель, представлений на гірськолижному курорті "Буковель". Усього на території України функціонує 21 брендів готель міжнародних готельних мереж. Зауважимо, що світові мережі входять на український готельний ринок з обережністю, тому в основному вони представлені одним-двома готелями. Серед особливостей розвитку міжнародних готельних мереж в Україні варто вказати і те, що першочергово відкривались готелі 4* та 5* в потужних ділових і туристичних центрах, натомість сьогодні на український ринок виходять бюджетні 3* готелі брендів Ibis, Ibis Styles та Ramada. На просування міжнародних готельних мереж негативно впливає

агресивна військова кампанія росії з 2014р. А російсько-українська війна з 24 лютого 2022 р. ще більше ускладнила перспективи входження міжнародних готельних мереж на ринок гостинності України.

На сучасному етапі економічного розвитку в Україні позиціонуються два національні готельні оператори – Premiere-Hotels International та Reikartz Hotels & Resorts.

Удосконалення спеціалізації та впровадження високих стандартів обслуговування у національній сфері гостинності пов'язане із формуванням міжнародних готельних ланцюгів. Міжнародні готельні оператори зацікавлені в українському ринку, що свідчить про його високий потенціал.

Міжнародні готельні ланцюги на українському ринку готельних послуг лише формують обриси майбутньої діяльності. З погляду перспективи розвитку національних готельних ланцюгів, вітчизняні готелі повинні поставити перед собою мету: створення в Україні сучасного інноваційного готельного ланцюга, об'єднаного єдиним брендом і високим рівнем якості.

З огляду на вищенаведене, вивчення закономірностей виникнення ланцюгових форм організації готельного бізнесу й особливостей стратегій розвитку готельних підприємств, об'єднаних у мережу, актуальне для українських практиків готельного бізнесу.

Готельний ринок України надзвичайно привабливий для інвесторів і міжнародних готельних операторів. На територію України готельні мережі тільки почали входження. Попит на готельні послуги в нашій країні в декілька разів перевищує пропозицію на ринку. Водночас якість пропонованих послуг залишається на низькому рівні. Протягом останніх років було реалізовано лише декілька великих проєктів зі спорудження готелів. Однак уже найближчим часом, як прогнозують експерти, відбудеться активний розвиток готельного сектору й освоєння міжнародними операторами ринку гостинності України.

Присутність глобальних готельних мереж і позиціонування міжнародних готельних брендів на ринку гостинності України підвищить загальний рівень сервісних послуг і дозволить готельному бізнесу розвиватися більш стрімко та ефективно.

Функціонування інноваційних підприємств у рамках сервісної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції,

зумовило необхідність упровадження концепції сервісного управління. В умовах сервісної економіки змінюється роль сервісу в управлінні підприємствами. Сервіс стає об'єктом управління, а не тільки умовою ефективної діяльності підприємств.

Інноваційне сервісне управління – це особливий вид управлінської діяльності, спрямований на вдосконалення процесу надання послуг з метою максимального задоволення персоніфікованих сервісних потреб відпочивальників шляхом поєднання цілей та інтересів усіх задіяних сторін і раціонального використання наукових, трудових, матеріальних, та інших ресурсів (Мазаракі А.А. та ін., 2016).

Об'єктом сервісного управління є персоніфіковані сервісні потреби гостей. Суб'єктами сервісного управління є:

- по-перше, менеджери, які безпосередньо формують сервісну стратегію підприємства та визначають політику і процедуру сервісної діяльності на підприємстві;
- по-друге, контактний персонал, який безпосередньо здійснює процес обслуговування відпочивальників;
- по-третє, персонал інших підрозділів підприємства, які можуть бути задіяні безпосередньо чи опосередковано у процесі надання санаторно-курортної та оздоровчої послуги.

Найважливіші завдання вищої ланки менеджменту готельного господарства такі:

- формування сервісної стратегії, політики та процедури сервісної діяльності на підприємствах;
- оцінка сервісного потенціалу підприємства та визначення критеріїв ефективності сервісного управління в цілому;
- здійснення адміністративно-розпорядчих та організаційно регулюючих дій;
- координація дій працівників, чітка взаємодія всіх задіяних підрозділів і служб у процесі обслуговування відпочивальників;
- контролююча функція стосовно основних напрямів сервісної діяльності;
- функції впровадження ефективної інформаційно-аналітичної системи забезпечення сервісного управління;
- збір, аналіз і використання інформації, що набуває у сучасних умовах принципово важливого значення, пов'язане з вимогами

динамізації бізнесу в інформаційному суспільстві.

Формування ключових факторів успіху господарств сфери гостинності повинно базуватися на принципах процесного підходу, серед яких:

- 1) можливості використання корпоративних правил і вивірених, чітко прописаних процесів;
- 2) перспективи впровадження таких процесно-зорієнтованих методологій удосконалення, безперервне поліпшення і загальне управління якістю (TQM).

Безперечно, вміння оперативно й ефективно реагувати на ситуаційні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства – це переважно прерогатива адміністративно-управлінського персоналу, однак процесно зорієнтоване управління в готельних господарствах передбачає широке делегування повноважень контактному персоналу і його відповідальність, що забезпечує зменшення кількості рівнів прийняття рішень, і поєднання принципу цільового управління з груповою організацією праці, а також підвищену увагу до питань забезпечення якості наданих послуг. Цей метод дозволяє оперативно змінювати та доопрацьовувати технології, модернізувати інформаційно-аналітичну систему забезпечення сервісного управління.

Управління сервісною діяльністю у контексті ситуаційного підходу може бути визначено рівнем реагування на ситуаційні зміни.

Ефективність сервісного управління полягає не тільки у ліквідації негативних наслідків, а й великою мірою в упереджувальних діях, тобто вмінні прогнозувати можливі альтернативні шляхи досягнення сервісних стратегічних цілей.

Оперативне та чітке реагування персоналу на ситуативні зміни, навпаки, може зумовити дещо більший від очікуваного позитивний ефект (або значно зменшити негативний) завдяки розумінню відпочивальниками тих зусиль, які докладаються персоналом для забезпечення їх якісним сервісом.

На думку більшості сучасних дослідників, найпотужнішими провайдерами інноваційних технологій у сфері туризму є готелі та готельні консолідації, та їх технологічні рішення (Давидова, О.Ю., 2020).

До *першої групи таких рішень належать технології управління*, у тому числі управління майном готелів (PMS),

спрямовані на впорядкування базових технологічних операцій, що використовують сервіс-зорієнтовану архітектуру та можуть бути адаптовані під спеціалізацію закладу. Усі подібні системи надзвичайно клієнтозорієнтовані, добре інтегровані до інших програмних рішень, автоматизують усі аспекти оперативної роботи готелю – від безпечної обробки кредитних карт, планування його діяльності, управління потоками товарів, послуг і процесами онлайн-бронювання, віддаленою реєстрацією тощо. Нині у світі найбільш розповсюджені системи Opera Fidelio і Eritome PMS, проте експерти ринку вважають, що процес поширення і модернізації зумовить урізноманітнення подібних систем в основному завдяки так званим SAAS-технологіям, побудованим на засадах передплати. Це звільнить власників від необхідності купувати дороге програмне забезпечення за рахунок виплат тільки за реалізоване бронювання.

Наведені технологічні платформи тісно інтегровані з маркетинговими, особливо з технологіями дистрибуції в електронних системах бронювання, які дозволяють у режимі онлайн керувати процесом бронювання в різноманітних каналах збуту. Отже, сучасні готелі та мережі намагаються позиціонувати себе не тільки у глобальних (GDS), які стали потужним інструментом реклами, а й в альтернативних (ADS) системах бронювання, що насамперед необхідно готелям, зорієнтованим на бізнес-сегмент. Сучасні глобальні дистрибуційні мережі – GDS також тісно інтегровані до відомих систем бронювання, таких як Booking.com, HRS, Agoda, Travelocity, Expedia та багатьох інших. Жоден інший рекламний канал не зрівняється за умовою вартість/ефективність.

Інша група – технології управління клієнтськими базами (CRM) та споживчим досвідом (CEO), які зосереджують усі системи готелю на максимально повному задоволенні споживачів і ефективному зв'язку з ними.

Третю групу утворюють технології управління людськими ресурсами, в тому числі за допомогою певного програмного забезпечення, наприклад, програми REX Room Expeditor для управління обслуговуючим персоналом готелю за допомогою мобільних пристроїв Apple iPhone/iPod та розроблення і впровадження поведінкових стандартів для персоналу.

Наступна група – технології управління потоками продуктів або складськими запасами (F&B). Найбільш популярні додатки iRiS

F&B від компанії SMARTEQ, що дозволяють клієнтам користуватися замість традиційного меню мобільними пристроями.

До групи маркетингових технологій належать заходи з пошукової оптимізації (SEO та PPC). Вони дозволяють підняти сайт готелю в рейтингах пошукових систем, E-mail Marketing як засіб підтримки постійного зв'язку з клієнтом, проведення маркетингових заходів у соціальних мережах (Social Media Optimization), створення віртуальних готелів або ілюзії відвідання готелю (Second Life та Virtual Hotels Conclusion), брендінг тощо.

Останньою групою технологій є сервісні, тобто технології вдосконалення продуктів і послуг готелів. Тут інновації розвиваються в напрямі забезпечення сталого розвитку (екологізація обслуговування та діяльності готелів), залучення до традиційних технологічних операцій інноваційних складових: витіснення традиційних консьєржів електронними терміналами, доступ до послуг готелю через мобільні пристрої, максимізація доступу до Інтернету тощо.

Проте і в готельному бізнесі провідною тенденцією є злиття або поєднання технологій. Наприклад, у 2009 р. компанія Лібра Хоспіталіті вивела на готельний ринок новий продукт – мульти-готельне рішення для мереж, що надається на основі моделі SAAS – Libra OnDemand CRM, інтегрований до основних систем управління готелем і здатний істотно розширити функціональні можливості системи управління закладом. Продукт дозволяє управляти відділом продажів і маркетингу готелю, взаємовідносинами з клієнтами, програмами лояльності та заохочення постійних клієнтів, продажами і заходами в готелі. Інноваційні зміни відбуваються і в підходах до організації комунікацій з клієнтами, зокрема, за даними Американської асоціації готельєрів, забезпечення доступу до прямого бронювання готелів. На сьогодні до 16% усіх готельних бронювань у світі здійснюється за допомогою мобільних пристроїв, а передбачається 90% (Стригуль Л. та ін., 2022).

Використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІСТ) збільшує вартість послуг туризму і продуктів, підтримує розвиток промислових мереж і груп. Однак ІСТ покриває цілий ланцюжок створення цінності туризму (наприклад, інформація про місця призначення, домовленості, транспортуванні, про відпочинок по

путівці і послуги), показує фактичний процес і доступність таких послуг.

Широке впровадження ІСТ в туристичній індустрії змінює роль, яку відіграють суб'єкти туризму, такі як турагенти, туроператори і т.д. З одного боку, системи ІСТ надають деталізовану актуальну інформацію про наявність і вартість продуктів, сприяють збільшенню обсягу продажів і прибутку. З іншого боку, широке використання Інтернету полегшує безпосередній зв'язок між виробниками (підприємствами гостинності, транспортними компаніями) і споживачами, що веде до зменшення ролі турагентств. Застосування ІСТ у туристичній індустрії неминуче призводить до процесу скорочення традиційного посередництва і сприяє реструктуруванню та нововведенням.

Споживачі все більше знайомляться з використанням ІСТ у галузі туризму. Вони шукають гнучкі, спеціалізовані та легкодоступні продукти і хотіли б спілкуватися безпосередньо з туроператорами. Тому підприємства туризму неминуче повинні перейти на інноваційні методи з метою збільшення конкурентоспроможності. Щоб використовувати у своїх інтересах революцію ІСТ, підприємці повинні заново спроектувати весь процес маркетингу туризму.

ІСТ розподіляють послуги в туристичних подорожах, а також збільшують ефективність, якість, гнучкість у маркетингу і розподілі продуктів туризму і послуг. Розподіл в Інтернеті продуктів подорожей і туризму може дати суттєві переваги у зниженні витрат для постачальників послуг туризму і споживачів. Інтернет становить практичний інструмент для того, щоб надати споживачеві всю актуальну туристичну інформацію. А подорожі і туризм сприяють перетворенню Інтернету та ведуть до його економічного зростання, створюючи інноваційний і вигідний туризм електронної комерції.

Стратегічне використання нових інформаційних технологій в туристичній індустрії – одне з найважливіших аспектів розвитку туризму.

Інформація – життєва основа туризму, забезпечує можливості і розв'язки проблем, якщо вміло її використовувати. Тільки творчі та інноваційні постачальники будуть у змозі витримати змагання в новому тисячолітті.

Туризм неминуче розвивається під впливом науково-технічної революції. На відміну від інших товарів, "невловимі" послуги

туризму не можуть бути фізично показані або оглянені при продажі перед купівлею. Вони куплені до їх використання і далеко від місця споживання. Отже, вони залежать винятково від дистанційного подання й опису. Своєчасна і точна інформація про потреби користувачів – ключ до задоволення туристичних вимог. Тому забезпечувати інформаційну основу – це один з найефективніших способів полегшити просування послуг у туризмі (Капліна Т.В. та ін., 2018).

У будь-яких нововведеннях є глибокий сенс в управлінні туристичною індустрією, в основному це надання можливості ефективної співпраці в межах сфери туризму та пропозиція інструментів для глобалізації.

СОТ стверджує, що "ключ до успіху знаходиться в швидкій ідентифікації потреб споживача і надбанні потенційних клієнтів". Швидке зростання обсягу і вимог до рівня якості послуг сучасних мандрівників вимагає значних зусиль з боку гравців туристичного ринку. Туристи стають усе більш вимогливими. Вони хочуть отримувати високоякісні продукти і послуги за свої гроші. Тому місця призначення потребують нового сервісу, щоб служити новим типам вимог. Сучасний турист не любить чекати. Тому, щоб задовольнити його вимоги і розвивати туристичний бізнес у довгостроковій перспективі, важливо розвивати інтерактивні технології, які дають мандрівникам доступ до достовірної і точної інформації. Поліпшення якості обслуговування сприяє більш високому задоволенню мандрівника. Задоволеність споживача залежить від точності отриманої інформації про майбутню поїздку: чим більше у клієнта інформації про місця подорожі, тим більший у нього вибір.

Один з найбільш зручних способів для туриста вибрати оптимальний варіант – це комп'ютерні системи резервування (CRSs). Комп'ютеризовані мережі й обслуговування за допомогою електронних технологій у туризмі з'явилися на початку 1970-х років минулого століття через внутрішній CRSs. Наприклад, вони стали головними у стратегіях авіакомпаній. CRSs сформулював новий маркетинг подорожі та систему розподілу. CRS, по суті, база даних, яка управляє туристичними пропозиціями. Посередники і споживачі можуть отримати доступ до них, можуть зробити і підтвердити резервування. Хоча спочатку ввели цю технологію авіакомпанії,

тепер CRSs розвивають готельні мережі та туроператори. CRSs дозволяють керівникам управляти, просувати і продавати свої продукти глобально. Крім того, вони об'єднують весь ряд ділових функцій і в такий спосіб можуть сприяти прибутковості керівників і довгострокового процвітання. CRSs зменшує комунікаційні витрати, забезпечуючи розвідувальну інформацію положення партнерів і конкурентів. Отже, CRSs сприяють стратегічному управлінню туристичним ринком.

Інтернет особливо змінює роль посередників туризму і турагентств. До теперішнього часу туристичні агентства були великими брокерами послуг туризму й інтерфейсом індустрії зі споживачами.

Саме посередництво каналу розподілу туризму буде в майбутньому відрізнятися від поточної ситуації. Уже є кілька очевидних тенденцій:

- традиційні посередники повторно проєктують свої процеси, щоб оновити пропозицію, поліпшити задоволеність споживача;
- нові електронні посередники з'являються (наприклад, TripAdvisor, Booking), щоб використовувати у своїх інтересах революцію ІТ;
- центри туризму розробляють регіональні системи, щоб поліпшити подання інформації, підвищити їх зображення та залучити прямі замовлення;
- керівники розширюють базу даних і систематизацію взаємодії з клієнтами через різні джерела комунікацій.

Насправді різні сегменти ринку будуть використовувати несхожі канали розподілу для того, щоб вибрати і купити продукт туризму. Наприклад, люди старшого покоління і люди, які нечасто подорожують, імовірно, продовжать купувати турпродукти у традиційних турагентств. Однак усі інші звернуться до інтернет-продавців. Це буде залежати від безпеки угод в Інтернеті, надійності та якості інформації, доступної в Інтернеті, і зручності всього процесу.

Тепер мова піде про конкретні приклади інноваційного управління на підприємствах туризму і сервісу. Багато країн – члени ОЕСР випробували на собі нововведення підприємств туризму.

Швейцарія розвинула програму нововведення Innotour. Ця програма забезпечує початкову допомогу для впровадження

нововведень на одноразовій основі, підтримки впровадження нововведення, навчання й освіти персоналу та підтримки добірних наукових досліджень. Його основна мета полягає в тому, щоб створити конкурентоспроможний клімат, який сприяє нововведенню.

У листопаді 2003 року австралійський уряд випустив огляд "Середовище до Довгострокової Стратегії Туризму" – це свого роду допомога в розвитку життєздатної австралійської туристичної індустрії, її поліпшення та розвиток. Щоб упроваджувати нововведення і технічний прогрес у туристичному секторі, названий огляд забезпечує основу для співпраці між державою та підприємствами, заохочує останніх поліпшувати якість продуктів туризму.

У Франції важливу роль у підтримці інновацій туризму відіграє держава, зокрема, це сприяє поліпшенню якості. Французьке агентство туристичного проектування також робить деякі певні дії для підтримки нововведень процесу та продукту і дає можливість:

- поліпшити внутрішню динаміку нововведення в туризмі, стимулюючи фірми до нововведення;
- підвищити ефективність національних систем нововведення: поліпшити навчання операторів і штату, збільшити роль громадських і приватних агентів, стимулювати дослідження (наприклад, створити справжню мультидисциплінарну мережу);
- поліпшити спонукальні системи для операторів і співробітників; ступінь розвитку, в якому уряд має можливість допомогти діловому сектору стати більш інноваційним, може бути обмежений, проте вони можуть створити сприятливі умови структури і заохочувати бізнес, збільшуючи продуктивність через нововведення.

Найліпший внесок у майбутню індустрію туризму – це інформаційні технології, які стимулювали радикальні зміни в операції та розподіл туристичної індустрії. Вони активно впливають на стратегічне управління та маркетинг. Можливо, найочевидніший приклад у туризмі – реінжиніринг процесу бронювання, який поступово стає раціоналізованішим і дозволяє споживачам заощадити час в ідентифікації та придбанні продуктів туризму. В кінцевому рахунку туристи будуть у змозі розглянути через Інтернет багато різноманітних пропозицій, щоб вибрати продукт, відповідний їх критеріям.

Якщо керівники туристичних фірм знехтують можливостями мережі, вони наражатиму свою конкурентоспроможність на серйозну небезпеку і стануть ізольованими від пануючої тенденції туристичної індустрії. Реінжиніринг бізнес-процесів перепроєктує між- і внутрішньоорганізаційні процеси, засновані на недавно доступних інструментах і цілях, поліпшить весь ряд функцій. Реінжиніринг дає перспективу і уповноважує організації до досягнення конкурентних переваг. Майбутній успіх туризму організації будуть залежати від організації інноваційного управління та маркетингу, інтелекту і подальшого бачення.

Основні перешкоди до впровадження інноваційних технологій зазвичай такі: вартість самої інноваційної розробки, необхідність адаптації до неї самого підприємства і, нарешті, те, що керівники, як правило, зосереджені на отриманні доходу з поточної діяльності підприємства. Довести власнику, що те чи інше інноваційне рішення дозволить отримати більший дохід у майбутньому – завдання складне.

Упровадження інноваційних технологій у готельній індустрії передбачає *три етапи*:

1. Автоматизація бізнес-процесів усередині готелю. Інформація про роботу готелю накопичується і зберігається на (базі даних) сервері.

2. Створення внутрішньої інформаційної системи. Дозволяє автоматизувати бізнес-процеси через мережу Інтернет, яка пов'язує внутрішню інформаційну систему готелю з її зовнішніми партнерами (туроператорами, клієнтами).

3. Об'єднання Інтернет- і екстернатсистем в одне бізнес-середовище інтегрує всі внутрішні служби готелю і забезпечує відгук на будь-які запити із зовні завдяки методам електронного обміну даними, електронній комерції.

На даний момент сформовано перелік із найбільш високотехнологічних інновацій сьогодення:

1. Готелі, номери яких оснащені новітніми панелями, які кріпляться на зовнішній стороні фасаду і акумулюють енергію сонця і вітру. Температура і вологість у будівлях регулюється за допомогою водоспаду у внутрішньому критому дворіку. Величезна скляна стіна періодично відкривається, щоб у приміщення проникав свіжий морський бриз.

2. Щоб наповнити ванну, вода ллється зі стелі. У готелях також є "безшумні електронні дверні дзвінки". Обслуговуючий персонал натискає на кнопку дзвінка біля ваших дверей, і в номері вмикається інфрачервоний сканер. Якщо він фіксує якийсь рух, з'являється електронний сигнал "не турбувати", і службовець іде, щоб прийти пізніше.

3. Як тільки людина входить до готелю, вона стає одним із персонажів відео, що транслюється у вестибюлі. Кожному відвідувачеві видається телефон з технологією розпізнавання, за допомогою якого постоялець може потрапити у свій номер.

4. Дзеркало для гоління, яке не запотіває, – це практичне рішення для постояльців-чоловіків.

5. Готелі організовують внутрішнє співтовариство, відкрите для тих, хто забронював номер. Це дозволяє постояльцям, теперішнім і майбутнім, обмінюватися інформацією, ставити питання один одному щодо якості обслуговування і надання послуг у даному готелі.

Під інноваційними процесами розуміють сукупність безперервно здійснюваних у просторі та часі якісно нових, прогресивних змін. Ці зміни мають назву процесів упровадження "нової техніки". Під поняттям "нова техніка" розуміють уперше реалізовані результати наукових досліджень і прикладних розробок, які містять винаходи та інші науково-технічні досягнення, нові або вдосконалені технологічні процеси виробництва, знаряддя й предмети праці, які забезпечують при їх використанні на всіх рівнях управління підвищення техніко-економічних показників виробництва або вирішення соціальних та інших завдань його розвитку. За своїм характером інноваційні процеси (нововведення) поділяються на технічні, організаційні та соціально-економічні.

Складові інноваційного потенціалу характеризують ресурси та здатність підприємства до реалізації мети інноваційної діяльності. Під інноваційним потенціалом підприємства в сучасних умовах варто розуміти його максимальні можливості генерувати високу інноваційну активність. Важливою складовою будь-якої інновації є інноваційний потенціал, тому кожному суб'єкту господарювання необхідно знати теоретичні основи, закономірності процесу формування, структуру, джерела зростання, методи оцінки й напрями ефективного використання такого потенціалу. Вільне володіння цими знаннями дасть змогу їм об'єктивно оцінювати свої можливості,

розробляти нові напрями інноваційної діяльності, формувати ефективну стратегію інноваційного розвитку.

Інноваційні процеси – невід'ємна риса сучасного бізнесу. Деякі нові ідеї готельєри здатні з часом перетворити на досить поширену сервісну послугу, покласти початок цілому тренду в готельному бізнесі. Світовими лідерами інноваційних упродовжень у сфері гостинності на сьогодні є (Gilbert R.A., 2020):

1. Інновація готельної мережі "Starwood Luxury Collection", яка тепер забезпечує своїм постояльцям подорож без нічого: багаж у них заберуть прямо з дому і доставлять у готель у цілості та збереженості. Настільки чудовий сервіс організований мережею спільно з компанією "Luggage Forward", яка здійснює перевезення вантажів по всьому світу.

2. "Sheraton Roma" в італійській столиці завжди намагався йти в лідируючій групі високотехнологічних готелів. Його 640 номерів і, зокрема, люксів обладнані найсучаснішою апаратурою. Цього разу він першим у міжнародної готельної мережі Sheraton відкрив інтернет-кафе, з терміналів якого можна відправляти відеолістівки. Веб-камери встановлять ще в 300 готелях Sheraton.

3. Швейцарські готелі славляться своїм високим рівнем сервісу і зацентованою увагою до забезпечення повної приватності та безпеки перебування своїх гостей. Зокрема, женевський гранд-готель "Le Richemond" і ряд інших пропонують послуги особистих охоронців. Американці в цьому питанні йдуть іншим шляхом: при великих готелях у штаті містять лише детективів, а охоронців за необхідності надають охоронні агентства, з якими ці готелі співпрацюють. Новинкою стало те, що агентство USA Tour Inc. тепер здатне забезпечити гостя не тільки власними "рембо", а й співробітниками департаменту поліції Нью-Йорка. При цьому послуги власного охоронця USA Tour Inc. оцінює в \$ 150 на годину, а послуги професійного поліцейського в \$ 100.

4. Окремий лікарський кабінет з'явився в багатьох готелях, але коли трьохзірковий празький готель "DUM" пропонує своїм постояльцям ще і послуги стоматолога – це явна заявка на оригінальність. Медичну аптечку в номері досі розміщують далеко не всі і тільки дуже дорогі готелі. Тут безперечний лідер – курортний готель "Ritz-Carlton" у бухті Ялунвань на китайському острові Хайнань.

5. Як відомо, для домашніх тварин, які супроводжують постояльців, тепер створюються спеціальні умови в багатьох готелях. Але всіх, мабуть, перевершив "The Lowell New York", який забезпечує для друзів людини цілодобове харчування в номер.

6. Безсумнівну заявку на новий тренд зробив петербурзький "Англетер", нині асоційований з фешенебельною міжнародною готельною мережею "Rosco Forte Collection". Ось уже четвертий рік він успішно адмініструє єдиний у місті готельний кінотеатр на 200 посадочних місць.

7. Готель "Франків Двір" у невеликому містечку Індріхов-Градец на півдні Чехії розташувався в старовинній садибі, прямо на березі мальовничого озера. Він пропонує своїм гостям повний набір спорядження – від вудок і спінінгів до наживки, щоб вони могли із задоволенням порибалити. До того ж недалеко від готелю, у старовинному замку, мешкає привид Білої дами. Готель організовує на зустріч з нею спеціальні нічні екскурсії.

8. На лояльність клієнтів можуть вплинути навіть досить тривіальні, на перший погляд, дрібниці, які підкреслюють особливу увагу керівництва і персоналу готелю до свого гостя. Ritz-Carlton Madrid, один з найшикарніших готелів Європи, розташований у самому центрі іспанської столиці, поряд з музеєм Прадо, ухитряється при підготовці номерів для чергових гостей встигати вишити їх ініціали на банних халатах.

9. Бразильський Hilton Morumbi в Сан-Паулу – гігантському мегаполісі, який за кількістю жителів і безнадійних автомобільних "пробок" конкурує з Мехіко, Токіо і Шанхаєм, пропонує для більш комфортного пересування по місту спеціальний гвинтокрил.

10. Велику винахідливість демонструють готелі країн Карибського басейну. Готель Jade Mountain (його контролює мережа Synxis) на острові Сент-Люсія заради повного спокою своїх гостей прибрав з шикарних номерів телефони, телевізори і радіо. Тут кожен день міняють наволочки на подушках: на них вишиті дуже ліричні вірші. Кожної ночі – новий літературний витвір.

11. Four SeasonsResort на острові Невіс пропонує своїм гостям "усиновити" морську черепаха: готель бере участь у спеціальній науково-дослідницькій програмі, в ході якої кільком десяткам цих тварин прикріпили спеціальний передавач, що передає інформацію через систему супутникового спостереження.

12. Українська мережа Dream Hostels створила "Telegram-консьєржа", щоб допомагати орієнтуватися в новому місті і завжди бути поруч з гостями. Консьєрж підкаже, в які музеї, кафе, ресторани, клуби ліпше піти або які події відбудуться в місті найближчим часом.

Telegram-консьєрж працює цілодобово і завжди готовий допомогти, якщо гість загубився або йому потрібно замовити вночі таксі. А для потенційних гостей він забронює місце в хостелі або запропонує поспілкуватися з іншими мандрівниками в чаті.

Щоб скористатися сервісом, постояльцям потрібно зайти в Telegram і вказати місто в якому вони знаходяться, а далі перейти в канал, де буде одразу запропонована основна інформація і з'явитися можливість безпосередньо зв'язатися з консьєржем.

Мета проєкту – дати мандрівникам більше, ніж просто проживання, стати ближче і підтримувати з ними спілкування 24/7, навіть якщо гість виїхав з хостелу. В майбутньому кількість міст у сервісі буде збільшуватися з появою нових хостелів. На даний момент послуга доступна в Києві, Львові, Варшаві та Братиславі, на етапі запуску – Полтава, Запоріжжя, Рахів і Прага.

13. Готельна компанія Starwood Hotels & Resorts Worldwide, відома своєю прихильністю до інновацій, активно працює над концепцією "інтелектуального" номера. У найближчі кілька місяців гості готелів Four Points by Sheraton, Aloft і Elements зможуть протестувати й оцінити всі переваги інноваційних технологій на особистому досвіді, включаючи доступ в номер за допомогою смартфона або Apple Watch, "розумні" дзеркала з прогнозом погоди, послуги робота-дворецького і ряд інших технологічних "фішок".

Оскільки бренд Four Points by Sheraton зорієнтований в основному на бізнес-аудиторію, фахівці Starwood проаналізували, які сервіси та послуги в готельному номері користуються найбільшою популярністю у ділових мандрівників. За підсумками проведеного дослідження в номерах Four Points з'явився телевізор з двома екранами. Це дозволить мандрівникам дивитися щось на одному екрані і вивчати слайди презентації (або переглядати потокове відео через Netflix) на іншому.

Ще однією перевагою даного нововведення є навушники до кожного телевізора, що дозволяють уникнути конфлікту, якщо пара вважає за потрібне перегляд різних ТВ-передач і фільмів, або ж одному з постояльців номера потрібно попрацювати, а іншому

хочеться відпочити чи подивитися фільм / спортивну гру / супутнику передачу.

Starwood представило ще одну інновацію – "розумне дзеркало", яке працює за принципом "тачскрін". Доторкнувшись дзеркальної поверхні, мандрівники отримають миттєвий доступ до інтерактивного меню, в якому можна вибрати для перегляду прогноз погоди, новини та результати спортивних подій.

Крім того, через bluetooth постояльці номера можуть вивести на дзеркальну поверхню стрічку новин Twitter або повідомлення інших соціальних мереж зі свого смартфона. Не зважаючи на інноваційність даної ідеї, поки залишається ряд питань до її практичного впровадження, включаючи відбитки пальців і зручність використання.

Мабуть, найцікавішою технологічною новинкою компанії Starwood обіцяє стати робот-дворецький, схожий на R2-D2 з кінопопеї "Зоряні війни". Як уже йшлося про це, електронний дворецький проходить тестову експлуатацію в готелі мережі Aloft і може самостійно пересуватися по готелю, викликати ліфт, доставляти гостям у номер рушники, напої, їжу, газети, а також виконувати функції локального гіда, який відведе відвідувача в потрібне йому місце.

Ще одне нововведення мережі – бездротова світлодіодна система освітлення Philips Hue. За допомогою мобільного додатка на смартфоні або планшеті можна буде вибирати десятки типів, кольорів і режимів освітлення номера залежно від настрою постояльців. Крім того, функція таймера дозволяє поступово змінювати яскравість освітлення, перетворюючи лампи Hue у справжній "світловий" будильник, який дозволить зробити ранкове пробудження гостей набагато приємнішим.

Також у готелях будуть установлені спеціальні навіси, які збирають сонячну енергію і дозволяють заряджати мобільні пристрої гостей, поки вони купаються в морі або басейні.

Наскільки дані технології припадуть до душі мандрівникам і які з новинок будуть затребувані в наших готелях, тепер говорити складно. Залишається чекати перших вражень і аналізувати відгуки гостей, які протестували нові технологічні "фішки" Starwood Hotels & Resorts на власному досвіді.

14. Компанія Amazon презентувала спеціальну версію голосового помічника для готелів – Alexa for Hospitality, який тепер тестується в готелях мережі "Marriott".

Сервіс реалізований на базі "розумних колонок" Echo, які встановлюються в кожному номері і налаштовуються безпосередньо під специфіку і потреби конкретного готельного об'єкта. Це дозволить готелям спростити процеси обслуговування, а у гостей з'явиться можливість отримувати всю необхідну інформацію про готелі та замовляти послуги прямо з номера. Наприклад, дізнатися розташування найближчого фітнес-центру, час роботи басейну, замовити обід у номер або прибирання, а також зв'язатися з консьєржем або рецепцією. Для цього достатньо буде попросити "Alexa, замов вино" або "Alexa, зарезервуй місце в SPA". Даний запит надійде співробітнику відповідного департаменту готелю.

Alexa зможе навіть замінити телефон. Компанія Amazon продемонструвала в рекламному відео, як жінка змогла зателефонувати зі свого готельного номера дітям, використовуючи тільки Echo.

У разі необхідності систему можна налаштувати для контролю "розумної" техніки в готельних номерах: регулювати температуру повітря й освітлення номера, піднімати й опускати жалюзі, відтворювати музику і керувати ТБ. Гості зможуть слухати музику і радіо через iHeartRadio і TuneIn, які налаштовуються на відтворення музики, що відповідає бренду готелю. А готель зможе контролювати й обмежувати гучність відтворення так, щоб гості не заважали своїм сусідам.

"Marriott International" запускає пілотну систему реєстрації в готелі за допомогою технології розпізнавання обличчя разом з Fliggy – сервісної платформою для мандрівників, яка належить Alibaba Group.

На даний момент технологія тестується у двох китайських готелях мережі Marriott – Hangzhou Marriott Hotel Qianjiangand і Sanya Marriott Hotel Dadonghai Bay з перспективою глобального використання в готелях мережі по всьому світу. Це зробить Marriott International першопрхідцем застосування технології розпізнавання обличчя в готельній індустрії.

"Marriott" не дозволить випаруватися геніальним ідеям, які приходять під прийняття душі. Згідно з результатами міжнародного

дослідження Marriott, більше половини (51%) бізнес-туристів вважають, що натхнення до них приходить саме в душі.

У зв'язку з цим готельна мережа почала тестування інноваційної технології, яка допоможе постояльцям не забувати все геніальні ідеї та думки, які відвідали їх у процесі прийняття водних процедур.

Технологія отримала назву "Splash of Brilliance". Запітніла скляна перегородка душа перетворюється в чистий аркуш. Завдяки спеціальним сенсорним датчикам, убудованим в інтерактивні дверцята, всі записи і зображення, будь-то звичайні каракулі, рішення рівняння або перший рядок нового роману, будуть передаватися на планшет, звідки отримані ідеї можна буде надіслати собі на email або месенджер.

Саме за рахунок здійснення інновацій у готельному бізнесі можна домогтися сталого розвитку в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища.

Оцінка розвитку готельної сфери передбачає визначення соціально-економічної ефективності діяльності суб'єктів національного ринку, де галузевий аналіз поєднується з регіональним.

Розглянемо деякі тенденції та показники підприємств готельно-ресторанного комплексу України.

Дослідження обсягу інвестицій в основний капітал туристичних регіонів України показує, що станом на 01.01.2022 р. понад 78% загального обсягу капіталовкладень спрямовано у розвиток готелів та інших місць для короткотермінового проживання, 14% – у розвиток ресторанів і припадає на Київ, Київську, Одеську, Львівську області.

У 2021 році кількість діючих суб'єктів господарювання на вітчизняному ринку готельно-ресторанних послуг сягнула 69 775 (з них: 89,17% – фізичні особи-підприємці та 10,83% – підприємства), що становить 3,6% усіх діючих суб'єктів господарювання в Україні.

У зв'язку з воєнним станом звіти Державною службою статистики України недоступні, тому можна спрогнозувати, що у 2024 році можливе зменшення кількості діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу.

Підсумки 2021 року свідчать, що у вітчизняному готельно-ресторанному бізнесі працює 250 489 працівників (з них: 34,4% зайняті на підприємствах та 65,6% – у фізичних осіб-підприємців), даний показник за десять років зріс усього лише на 3,43 %. Таку

тенденцію можна пояснити політичною й економічною нестабільністю, пов'язаною з Євромайданом і анексією українських територій росією. Свій внесок зробила пандемія COVID-19 та пов'язані з нею обмеження (Горіна Г.А. та ін, 2023).

Останнім часом суттєву конкуренцію підприємствам готельного господарства, в тому числі великим готелям, створюють фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності, які переважно утримують невеличкі готелі та є власниками приватних будинків і квартир, кількість яких за останні роки інтенсивно зростає. Вони пропонують відвідувачам повний спектр основних і додаткових готельних послуг при значно нижчій їхній вартості.

У світі головною проблемою у сфері готельно-ресторанного бізнесу є величезна конкуренція. Ринок дуже агресивний, пропозиція випереджає попит, тому готелям важко відстоювати свої інтереси. У цьому випадку тільки поліпшення якості обслуговування та пропозиція особливих послуг можуть урятувати становище, однак дрібним готелям часто доводиться виживати і працювати собі у збиток. Ще одна проблема – непередбачуваність повернення інвестицій. Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу припускають окупність вкладень за 5-6 років, проте на ділі може виявитися, що невеликий готель просто не зможе впоратися за цей термін. Усе тому, що ризики прораховуються не до кінця, власники бізнесу не завжди можуть відразу вгадати правильний напрямок роботи, а клієнти з яких-небудь причин вибирають конкурентів.

Вітчизняні готелі, як правило, намагаються розвиватися відповідно до світових тенденцій, однак у них є власні особливості. Серед них:

- активне освоєння ринку західними мережами, які переважно "захоплюють" висококласні сегменти і пропонують свої послуги статусним гостям;

- відсутність чіткої "зірковості" готелів – незважаючи на ту чи іншу кількість "зірок", готелі можуть не відрізнятися один від одного за якістю.

У цілому готельна сфера в Україні розвивається повільно, і це зумовлено тим, що основну ставку інвестори роблять на будівництво торгових і розважальних комплексів, офісних і житлових центрів. Готелі ж відкладаються на потім, оскільки терміни їх окупності вищі. Однак ці проблеми в готельному бізнесі Україна поступово долає, і

якщо вона, як і раніше, буде орієнтуватися на європейські тенденції, їй вдасться вийти з багатьох проблемних ситуацій без утрат. Та поки що існуюча інфраструктура галузі ще не відповідає міжнародним стандартам. У більшості готелів відсутні сучасні засоби зв'язку та комунікацій, конференц-зали з відповідними технічними засобами тощо (Домінська О.Я. та ін., 2017).

Подальший розвиток готельно-ресторанного господарства неможливий без сучасного обладнання і новітніх технологій.

Сучасні інновації коштують недешево, проте власники готелів все одно витрачаються на них, тому що тільки так можна забезпечити власне виживання на ринку. І однією з найпопулярніших нині розробок є електронне управління готелем. Для готелю під замовлення створюється спеціалізована система, до якої під'єднуються всі співробітники. За допомогою веб-ресурсу вони можуть:

- отримувати всю необхідну інформацію про готель у будь-який момент;
- у режимі on-line бачити всі зміни, що у ньому відбуваються;
- бронювати номери для гостей;
- отримати доступ до максимально широкого комплексу каналів продажів.

Прагнучи запропонувати клієнтам ексклюзивний сервіс, багато готелів замовляють розробку особливих систем роботи, які суттєво розширюють функції готелю. Серед них, наприклад, можна виділити такі (Черниш О та ін., 2022):

- система автоматизації роботи працівників відділу продажів. Дозволяє управляти цією сферою, планувати зустрічі з партнерами та клієнтами, вести календар і розклад роботи менеджерів, а також полегшує виконання різних завдань;
- система роботи з клієнтами. Це нові технології в готельному бізнесі, які сприяють проведенню повного аналізу розміщення гостей у готелі й видають повну аналітику по кожному з них.
- система управління програмами лояльності для клієнтів. Дозволяє готелю розробляти особливі види заохочення для постійних клієнтів, клубні та дисконтні картки, преміальні сертифікати та ін.

Готельна індустрія дозволяє використовувати все різноманіття комп'ютерних технологій, починаючи від спеціалізованих

програмних продуктів управління готельним підприємством до застосування глобальних комп'ютерних мереж. На сьогодні день у готельній індустрії використовується досить багато новітніх інформаційних технологій: глобальні комп'ютерні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, інформаційні системи менеджменту та ін. Найбільший вплив сучасні інформаційні технології мають на просування готельного продукту.

Одним із основних напрямків інноваційних технологій у готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні готелі розміщують електронні довідники і каталоги в мережі Інтернет. Електронні каталоги готелю дозволяють віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюля, подивитися повну інформацію про готельне підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пільг і знижок. Використання мультимедійних технологій дозволяє оперативно надавати потенційному гостю інформацію про готель і тим дозволяє швидко і безпомилково вибрати той готельний продукт, якого потребує гість.

Необхідність упровадження інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу стимулює конкурентна боротьба і цілий ряд інших вимог ринку. Важливість їх використання також зумовлюється мінливими вимогами споживачів. Упровадження і дифузія інновації стає об'єктивною необхідністю на всіх етапах діяльності підприємства.

Сучасний розвиток індустрії гостинності спрямований на створення інноваційних технологій, які сприятимуть залученню якомога більшої кількості клієнтів, максимальній кількості продажів, завоюванню довіри гостя, формуванню позитивного іміджу підприємства.

Перспективи досліджень **інваріантних інноваційних детермінацій** національної сфери гостинності полягають у вивченні сучасних трендів для головних ринкових можливостей готельної індустрії України, інноваційних способів підсилення та зміцнення готельних брендів, існуючих суб'єктів господарювання серед потенційних споживачів.

Нова модель економічного зростання ґрунтується на

інноваційному типі розвитку, що передбачає інтенсифікацію науково-технічного прогресу й економічних трансформацій. З'явилися нові пріоритети: інтелектуалізація та інформатизація виробничої діяльності, екологічність (зелена економіка), використання високих і природоохоронних технологій, прийняття нестандартних управлінських рішень тощо.

Сфера туризму, продемонструвавши безпрецедентне зростання у ХХ ст., вичерпала потенціал свого природного зростання. Складні процеси туристичного підприємництва будуються на основі інновацій різних видів, форм і напрямів реалізації.

Інновації в індустрії гостинності – це здатність реагувати на зміни у сфері послуг і постійне підвищення якості обслуговування. В основному це пов'язано з тим, що туристи постійно шукають нові маршрути та вибирають комфортне житло та якісні послуги в будь-якій точці світу. Щоб готелі успішно розвивалися, вони повинні обслуговувати гостей за допомогою інноваційних технологічних можливостей.

Готелі повинні взаємодіяти з гостями на кожному етапі – від пошуку в Інтернеті ідей для подорожей до бронювання номерів через онлайн-агента або службу бронювання готелів.

Туризм і гостинність – найбільш затребувані та динамічні галузі української економіки, здатні приносити реальний прибуток. З одного боку, на впровадження інновацій у туризмі впливає економічна ситуація у країні, соціальне становище населення, національне законодавство, а також міждержавні та міжнародні угоди. Тому і причини появи інновацій у туристичній діяльності у кожній країні можуть бути різними. У довоєнний період в Україні спостерігалось значне зростання як внутрішніх, так і іноземних туристів. Якість надання послуг гостинності вітчизняними підприємствами відповідає усім міжнародним стандартам. Проте з початком повномасштабної війни в Україні даний сектор економіки зазнав значних втрат і на сьогодні потребує відновлення. Доходи держбюджету від галузі впали майже на 34%, велика кількість підприємств повністю зупинилася.

2.5. Організація екскурсійної діяльності для осіб із особливими потребами

Базові поняття інклюзивної парадигми

Інклюзія (від Inclusion – залучення) це процес збільшення ступеня участі усіх громадян у соціальному житті. Це політика та процес, який дає можливість всім дітям брати участь в усіх освітніх програмах. Інклюзія особливо підкреслює надання можливостей для рівної участі осіб з особливими потребами (фізичними, соціальними і емоційними) у загальній системі здобування освіти, для індивідуального вибору та отримання спеціальних послуг й пристосувань для тих, кому це необхідно.

Вирішення основних питань впровадження інклюзії неможливе без визначення основних понять концепції а способів її впровадження. В науковому дискурсі поряд із терміном "інклюзія" використовують терміни "інтеграція", "адаптація", "абілітація" та "сегрегація" і "ексклюзія". При запровадженні інклюзії важливими є імплементація та типи інклюзії.

Термінологічно поняття "інклюзія" значно вужче, однобічне, тоді як інтеграція характеризує процес "елемент – система", тому є більш природним. Науковці наголошують, що інклюзія – процес, що відбувається із індивідами або соціальними групами, інтеграція відбувається у самому суспільстві: "Інтеграція може бути наслідком інклюзії, але не навпаки. І це означає, що соціальна інклюзія підпорядкована щодо соціальної інтеграції і вужчим поняттям" (Верьовкіна, 2020: с. 64). Можна вважати інклюзію та інтеграцію взаємодоповнювальними факторами. Зазначимо що інклюзія є мікрогруповим явищем, інтеграція – макрогруповим. Так, студент із особливими освітніми потребами особистісно максимально реалізується у межах інклюзивної групи, а як суб'єкт соціальної діяльності – більше в поза навчальному середовищі, початком організації якого є заклад вищої освіти.

Іншим ключовим питанням, пов'язаним із упровадженням інклюзії, є імплементація та її механізми. Основна суперечність полягає у визначенні механізмів впровадження інклюзивного навчання та інтегрованої соціалізації неповноцінних громадян, що мають синергетично передбачати освітні реформи, гарантувати забезпечення та належну політику урядів держав. Прикладом вдалого

розв'язання даної проблеми може слугувати дискусія урядовців і теоретиків освіти у Великій Британії як країні, що попереду реформ у сфері інклюзії.

Уряд Великої Британії "вбачає проблеми інклюзивної освіти здебільшого у специфіці функціонування школи. Отже, відповідальність за подолання негараздів покладено на вчителів" (Bond, 2006: с. 59). Викладачі зазначають, що такий підхід є спрощеним: "Низка перешкод на шляху до ефективного впровадження інклюзії на практиці стосується як діяльності уряду та місцевої влади, так і роботи шкіл" (Corbett, 2001: с. 20). Протиріччя: педагоги очікують радикальних рекомендацій і законів згори, тоді як влада, враховуючи демократичні традиції, дає можливість закладам освіти на місцях вирішувати питання інклюзії шляхом модифікації навчального процесу.

Ряд інших джерел указують, що діяльність уряду в імплементації інклюзії в англійську систему освіти є також політичним процесом: "Британський уряд продемонстрував, що питання інклюзії політичне" (Coles C., 2003: с. 58). Інші педагоги зазначають, що "на певному рівні це стало ключовим компонентом урядового планування" (Anishchenko, Yariko, 2016: с.21). Як виявлено, в країні існують протиріччя щодо відповідальності та ініціативності вищих інстанцій (уряду) а також виконавчих інстанцій (навчальних закладів).

Починаючи з 2000-го року уряд Великої Британії розширює політику імплементації інклюзії "згори – донизу" (up-down implementation basis) (Corbett, 2001: с. 20). Даний підхід сприяв появі бар'єрів, що перешкоджають окремим дітям із особливими потребами здобувати освіту у закладах освіти. На початку ХХІ століття розглядають інклюзію як "забезпечення ситуації, коли освітні умови пропонують можливість дітям розкрити їхній потенціал повною мірою" (Broderick, Mehta-Parekh, Kim Reid, 2017: с. 194). Ці бар'єри пов'язані з інертністю навколишнього оточення ООП, яке досить консервативне та не зорієнтоване на трансформацію в освітніх закладах та зміни їхніх традицій. Такі тенденції спостерігаються навіть на тлі певних позитивних зрушень, а саме визнання на ментальному рівні жителів Великої Британії живої істоти, особливо дітей найбільшою цінністю та об'єктом підвищеної уваги суспільства.

Англійський педагог і фахівець у сфері інклюзії А. Ходкінсон вважає таке тлумачення інклюзії неприйнятним: "Освітня політика за цього підходу не переймається особистісним потенціалом, оскільки угрунтована на функціональній мотивації". Можна зробити висновок, що у країні фінансова складова інклюзії визначається, на жаль, у вищих ешелонах влади, тоді як її найважливіша організаційна складова а саме практична імплементація, покладена на плечі вчителів, викладачів і адміністрації закладів освіти.

Отже, наприкінці ХХ – на початку ХХІ століття відбулася зміна ключових соціальних парадигм, коли "інклюзія" й "ексклюзія" на зміну застарілим "виключення з суспільства", "бідність" і "достаток", "соціальна включеність" прийшли відповідно. Ключовими термінами педагогічного і соціологічного дискурсів є також поняття "інтеграція" та "інклюзія", які доть часто не розрізняють або поєднують. Інклюзивна освіта – це початковий етап ширших форм інтеграції населення з різними фізичними, фінансовими й соціальними можливостями. Поняття інклюзія та інтеграція співвідносяться як часткове та загальне. Соціальна ексклюзія – це тип соціальної політики, що є компонентом застарілої парадигми й передбачає особливий статус людей із особливими потребами, який призводить до сегрегації – соціальних відмінностей між людьми з різними індивідуальними можливостями, расовою, гендерною, культурною або іншою специфікою. Інклюзія та ексклюзія є також формами різних концепцій інтеграції за принципом включення / виключення. Поняття імплементації об'єднує механізми впровадження освітніх і соціальних реформ, правове забезпечення та політику урядів. Важливим дестабілізаційним чинником, на нашу думку, є перешкоди на шляху до імплементації. Так, у Великій Британії імплементація інклюзії відбувається за принципом "згори – донизу", що призводить до ряду суперечностей, а саме невідповідність інклюзії навчальному плану, здійснення імплементації інклюзії зусиллями шкіл, блокування реальних кроків із боку виконавчої влади, поширення "вибіркової інклюзії".

Соціокультурні виклики інклюзивного середовища: зарубіжний та вітчизняний досвід

На сучасному етапі освітні трансформаційні процеси в Україні поєднують велику частину реформ, що спрямовані на реалізацію інклюзивного середовища. Обраний нашою державою напрям на створення умов навчання дітей з ООП є кроком до впровадження європейських принципів і стандартів життя.

Важливою складовою інклюзивного середовища, окрім створення фізичних умов, є соціальні умови, до яких належить взаємодія між усіма учасниками освітнього процесу, формування толерантності і поваги.

Доступ дитини із ООП до освіти має на меті повне її залучення до суспільного життя та досягнення розвитку особистості, враховуючи культурний та духовний розвиток, що передбачено і Конвенцією про права дитини. Отже, доступ до інклюзивної освіти пояснюється як забезпечення умов для підтримки дитини із ООП під час отримання освіти.

Особа з ООП – це особа, що потребує додаткової постійної або тимчасової підтримки в освітньому процесі із метою освіти із врахуванням їхніх потреб й можливостей. Інклюзивне освітнє середовище, яке включає сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів, що вимагає комплексного підходу для задоволення потреб шляхом надання потрібних послуг.

У сучасних умовах інклюзія України розглядається одне із стратегічних завдань розвитку системи освіти. Це зумовлено соціальною необхідністю залучення дітей із обмеженими можливостями здоров'я у освітнє соціокультурне середовище закладів загальної середньої освіти, передумовами якої є: соціально-освітні, законодавчо-нормативні та практико-зорієнтовані передумови.

Соціально-освітні передумови мають: зміну цільових установок у сфері освіти від "знаннєвих" до компетентнісних цілей гуманізації суспільства та освіти, реалізацію принципу рівних можливостей у освіті для всіх. Інклюзивна освіта як соціальний і освітній феномен стає предметом теоретичних і практико-зорієнтованих досліджень із визначення стратегій її впровадження (Любарець, Васильєва, Верьовкіна, 2020: с. 153). Інклюзивна освіта також є елементом

сучасної соціальної реальності та відображає всю повноту соціальних властивостей і ознак.

Структура інклюзивної освіти як безпосередньо соціального явища представлена компонентами:

- цінності інклюзивної освіти: рівність, участь, права, повага до багатоманітності, сталий розвиток, спільнота, довіра, ненасильство, чесність, радість, мужність, співчуття, надія/оптимізм, любов, краса (Мартинчук, 2019).
- принципи інклюзивної освіти;
- суб'єкти інклюзивного середовища;
- соціальні ресурси: громадські організації, діяльнісні запаси творчої і професійної енергії педагогічних працівників ЗЗСО, батьківська спільнота тощо (Миронова, Бахмат, 2020).

Сучасні освітні трансформаційні процеси інтегрують значну частину реформ, спрямованих на реалізацію інклюзивної освіти. Обраний нашою державою напрям для створення гідних умов навчання дітей з особливими освітніми потребами є кроком до впровадження європейських принципів і стандартів життя. Зауважимо, що інклюзивна освіта є однією з основних напрямів реформування системи освіти у багатьох європейських країнах, мета такого навчання спрямована на реалізацію прав на освіту осіб із ООП.

Інклюзивне навчання дає змогу отримати якісну освіту за допомогою індивідуального підходу кожного педпрацівника освіти до дитини з ООП, незалежно від можливостей та розвитку. На сучасному етапі інклюзивна освіта розглядається як напрям освіти, який дозволяє адаптувати осіб із ООП у соціум, розвивати їх навички, стимулювати дотримання рівних прав та повноцінно брати участь у житті суспільства.

Проблеми освіти осіб із особливими потребами привертають увагу більшої кількості вчених і фахівців світового рівня. Наразі можливості реалізації права на освіту учнів із ООП пов'язані з наявністю комплексу проблем правового, організаційно-методичного, науково-педагогічного та соціально-психологічного характеру.

Уживання терміна "особи з особливими потребами" ініціювала Саламанська Декларація, опублікована в 1994 році, де і представлено його основне визначення "особливі потреби", які стосуються всіх дітей і молодих людей, чії потреби залежать від різної фізичної або

розумової недостатності або труднощів, пов'язаних з навчанням. Багато людей відчувають труднощі в навчанні і, отже, мають спеціальні освітні потреби на певних етапах свого навчання" (Сорокіна, 2012: с. 45).

Найбільш поширене та прийнятне визначення "особливих потреб", зокрема у країнах Європейського Співтовариства, представлені у Міжнародній класифікації стандартів освіти де зазначено, що особливі навчальні потреби мають особи, навчання яких вимагає додаткових ресурсів. Додатковими ресурсами можуть бути: персонал (для надання допомоги у процесі навчання); матеріали (різні засоби навчання, в тому числі допоміжні та корекційні); фінансові (бюджетні асигнування для отримання додаткових спеціальних послуг).

Ці підходи французького вченого S. Gilman зазначено, що інклюзивна освіта спрямована на інтеграцію учнів із ООП в освітнє середовище класу із можливістю використання проектно-зорієнтованого навчання "Reggio Emilia" (Corbett, 2001). S. Gilman зазначає, що інклюзивна освіта повинна базуватися на наступних принципах: дитина – людина, а будь-яка людина заслуговує на повагу; кожна дитина учиться: рухатись, бачити, слухати, спілкуватись, та в цьому його не можна обмежувати.

У дослідженнях А. Broderick, Н. Mehta-Parekh і D. Kim Reid (Broderick, Mehta-Parekh, Kim Reid, 2017) зазначено, що траєкторія інклюзивної освіти будується на ретельному плануванні. Ухвалення інклюзивної освіти полягає у розумінні вчителями цінності кожного учня. Науковці приходять до висновку, що адекватне поєднання фізичного і соціально-емоційного наповнення середовища сприяють якісному плануванню інклюзії в освітньому процесі. Важливою складовою є також диференціація інструкцій для учнів із ООП.

Значна частина зарубіжних дослідників указує, що головний успіх інклюзивної освіти в розробці та реалізації індивідуальних навчальних планів (J.Kurth, A.M. Mastergeorge та ін.). Науковці вважають, що індивідуальний навчальний план є і потужним інструментом в умовах інклюзії, проте водночас не можна обмежувати розвиток в учнів із ООП академічних навчальних навичок.

Інклюзія (із англ. – "долучення до будь-кого або до будь-чого") – нове визначення, яке увійшло у вітчизняний словниковий запас у

кінці ХХ ст. Автори публікації "Соціальна інклюзія у Сполучених Штатах" ("Social Inclusion for the United States", 2007) зазначають: "Щодо підтримки соціальної інклюзії, то ми підтримуємо ініціативи та стратегії, результатом яких є, наприклад, більш рівномірні прибутки, ліпші можливості у сфері працевлаштування, ліпших навичок, здоров'я, а також ліпші якості житла".

Проаналізувавши результати досліджень і наукові позиції зарубіжних вчених, ми виділили основні тенденції розвитку інклюзивного середовища за кордоном:

- орієнтація на формування в освітній установі інклюзивного соціокультурного середовища, в основі якого прийняття учнів із ООП, а також філософії інклюзії в цілому;
- використання в інклюзивному середовищі різних технологій і стратегій підтримки дітей з ООП;
- координація діяльності всіх учасників освітнього процесу із залученням батьків в інклюзивне освітнє середовище для максимальної допомоги учням із ООП;
- спеціальна підготовка працівників освіти до роботи в умовах інклюзивного середовища;
- підтримка інклюзивної навчання її партнерами різного роду соціальних організацій та психолого-педагогічних служб;
- індивідуалізація освітньої програми для залучення учнів із ООП в освітній процес і розробка індивідуальної траєкторії їх розвитку.

Завдання освітньої інклюзії полягає у тому, щоб ліквідувати соціальну ізоляцію, яка є наслідком негативного ставлення до різноманіття. Відправною точкою для освітньої інклюзії є переконання, що освіта – одне з основоположних прав людини й основа для більш справедливого суспільства.

Аналізуючи зарубіжні технології та стратегії організації інклюзивного середовища, зауважимо, що його розвиток у різних країнах – це ланцюг: від формування громадянської позиції, спрямованої на реалізацію права на освіту учнів із ООП, до розробки нормативно-правових актів для забезпечення інклюзивного середовища.

Особливості організації та проведення екскурсій для осіб із обмеженими можливостями

Інтеграція в суспільство людини з особливими потребами передбачає надання для неї реальних можливостей бути активною у всіх видах соціального життя, в тому числі і займатися екскурсійним туризмом. На сучасному етапі соціокультурна реабілітація осіб із обмеженими можливостями розглядається як комплекс заходів, спрямований на надання допомоги даній категорії громадян у досягненні та підтримці оптимального ступеня їх участі у взаємодії й комунікації з сучасними суспільством. Такі дії повно інтегрують їх у суспільство, забезпечуючи тим позитивні зміни у способі життя. Одним із затребуваних сьогодні напрямів соціокультурної реабілітації людей і дітей з особливими потребами є соціокультурна реабілітаційна технологія, туротерапія, в основу яких покладена туристична й екскурсійна види діяльності (Таранченко, 2011: с.112).

Туризм неможливий без надання екскурсійних послуг як найбільш ефективного та інформативно-наочного засобу знайомства з об'єктами на місцевості. Для осіб із обмеженими можливостями саме організовані екскурсії, а не самостійне знайомство з місцевістю найбільш актуальні через низку причин:

- професійний екскурсовод завжди підлаштується під вимоги та потреби щодо змісту й обсягу інформації й методів її подачі;
- знайомство з місцевістю проходить під керівництвом кваліфікованого фахівця, який має не тільки професійні знання про об'єкти та місцевості в цілому, але і враховує специфічні потреби цієї категорії екскурсантів;
- при організованому екскурсійному обслуговуванні розв'язується проблема транспортування особливих екскурсантів;
- організоване екскурсійне обслуговування, зазвичай, передбачає залучення помічників;
- під час організованого екскурсійного обслуговування специфічного контингенту прокладання маршруту має особливе значення, оскільки завжди повинні бути враховані вимоги для безперешкодного доступу до екскурсійних об'єктів.

Дослідження сучасних зарубіжних і вітчизняних практик екскурсійного обслуговування осіб з обмеженими можливостями свідчить про те, що активно, до такого процесу включилися провідні

музейні установи України. Так, екскурсії для реабілітаційних центрів та організованих груп дорослих і дітей із особливостями розвитку, учнів закладів освіти, розумова відсталість, аутизм, затримка психомовленнєвого розвитку, синдром Дауна) розроблені та адаптовані під особливості, потреби й можливості учнів співробітниками PinchukArtCentre (Coles, 2003)

Інклюзивний аудіогід спеціально розробили для музеїв Харкова в рамках чотирічної роботи фестивалю “ІнклюзіОН”, який присвячений інклюзії у широкому розумінні. Завдяки цьому проєкту люди з вадами зору можуть долучитися до мистецтва та культури. Такий контент дозволяє відчувати атмосферу твору, почути опис мистецької картини й уявити, що на ній зображено. У Харківському художньому музеї за допомогою аудіогіда можна відвідати виставки картин українських і західноєвропейських художників. Зазначимо, що екскурсії можна слухати через смартфон у безкоштовному додатку IZI Travel.

Крім Художнього музею, інклюзивні аудіоекскурсії з'являться в Національному музеї імені Г. Сковороди й Пархомівському художньому музеї, де зберігаються роботи Малевича й Пікассо. У 2018-2020 рр. команда "ІнклюзіОНу" проводила Дні туризму в харківських музеях. Екскурсії й майстер-класи для людей з інвалідністю й сімей з дітьми запропонували кілька музеїв. Харківський художній музей проводив екскурсії для батьків з дітьми, людей з проблемами слуху та зору. Огляд експозиції "Вітчизняне мистецтво XVI-початку XX століть" з використанням відеогіда мовою жестів. Харківський історичний музей запропонував екскурсії для людей з проблемами зору та слуху й опорно-рухового апарату. Музей видатних харків'ян імені Клавдії Шульженко й Музей природи для сімей з дітьми, людей з проблемами слуху й зору. Художньо-меморіальний музей імені Рєпіна підготував програму для батьків з дітьми й людей з проблемами слуху, провели майстер-клас з розпису глиняної іграшки (Миронова, Бахмат, 2020).

У Полтавському краєзнавчому музеї імені Василя Кричевського презентували унікальний проєкт "Бачити серцем" для людей з порушенням зору. У рамках проєкту відбуваються тренінги з аудіодискрипції для працівників різних музеїв, показавши алгоритм роботи з особливими відвідувачами та вчать проводити інклюзивні екскурсії (Миронова, Бахмат, 2020).

У Національному музеї у Львові оцифровують Богородчанський іконостас Йова Кондзелевича. Передбачено дві частини роботи – для незрячих у музеї створюються 3D-моделі, щоб людина могла їх торкнутися й відчутти – "побачити" руками, будуть збережені навіть дефекти, які з віком зазнала дошка (Рейда, 2003).

Проведення екскурсій, безпосередньо у міському середовищі або в природі, на жаль, ще вкрай рідкісне та поодиноке явище в Україні. Такі заходи проходять під час різноманітних тематичних фестивальних заходів. Так, Всеукраїнського фестивалю творчості осіб з обмеженими фізичними можливостями Всеукраїнської соціально-культурної акції "Зірки в темряві" (м. Київ), "Барви життя" (м. Київ), Всеукраїнського інтегрованого концертного проекту "Відчинилося життя" (м. Чернігів), Всеукраїнського фестивалю творчості інвалідів "Ми діти твої, Україно" (м. Київ), фестивалю "ІнклюзіОН" (м. Харків).

Окрім організації безбар'єрного середовища в містах України встановлюють скульптури-макети, які детально відтворюють відомі архітектурні будівлі з інформацією, наданою шрифтом Брайля, ще й на різних мовах. Такі скульптури досить давно використовують у багатьох європейських містах. Однак у нашій державі такі об'єкти не отримали достатнього розповсюдження. Перший такий проєкт виконаний в Одесі, де тепер нараховується понад десять таких скульптур, які презентують найвидатніші архітектурні об'єкти міста, що значно полегшує проведення екскурсій для осіб з обмеженими можливостями зору. На сучасному етапі аналогічні скульптури встановлені в Черкасах, Києві, Львові, Харкові.

Проаналізувавши закордонний досвід, зазначимо, що більшість європейських держав мають досить високий ступінь прилаштування середовища для розвитку інклюзивного туризму та його окремих видів. Прикладом є Іспанія, де адаптовані елементи туристичної інфраструктури майже на 90%, для інклюзивних туристів доступні й гірськолижний, вітрильний, науково-пізнавальний, пляжний туризм. У Фінляндії адаптовані елементи туристичної інфраструктури майже на 70%. Так, в регіоні Рейма Кантрі пропонують сафари на собаках, снігоходах, конях, чотириколісних мотоциклах, також рибну ловлю, лижі, веслування, гольф тощо. В Ізраїлі адаптовані елементи туристичної інфраструктури на 85%. Зокрема, інклюзивний пляжний, культурно-пізнавальний, релігійний туризм. Греція та Угорщина

також адаптували елементи туристичної інфраструктури майже на 65%., найбільше культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий, пляжний. У Німеччині з метою розвитку культурно-пізнавального туризму місця дозвілля оснащені з урахуванням потреб різних маломобільних груп громадян. Так, у музеях і театрах пропонуються крісла-коляски. Франція адаптувала на 85% також елементи туристичної інфраструктури та спеціалізується на надання послуг лікувально-оздоровчого, культурно-пізнавального, гірськолижний туризму тощо (Coles, 2003).

Велика увага "доступному" культурно-пізнавальному туризму приділяється і в Іспанії. Британські туристичні фірми, які спеціалізуються на інклюзивних турах, провели інспекцію в Барселоні й визнали це місто одним з найліпших у світі з погляду туристичної доступності. Створений спеціальний сайт "Доступний туризм", що містить усі відомості про відповідні поїздки Каталонією, з наданням докладної інформації про туристичні маршрути, на яких є необхідні умови для прийому людей з інвалідністю та літніх людей. Технічне оснащення даного сайту дозволяє людям з інвалідністю без сторонньої допомоги мати повний доступ до інформації завдяки більш контрастному зображенню, спеціальним пристосуванням для полегшення читання з екрана, аудіо. Усі центральні вулиці міста обладнані рампами, міський транспорт адаптований, у готелях є також спеціальні номери, зручні для людей з інвалідністю (Corbett, 2001).

Методика й техніка проведення екскурсій для кожної спеціалізованої групи осіб із особливими потребами

Із урахуванням характеру різноманітних обмежень екскурсантів з особливими потребами, для обслуговування кожної групи цих осіб необхідно використовувати спеціалізовані методи, методику та техніку проведення екскурсій.

Екскурсанти із порушеннями опорно-рухового апарату

На ефективність роботи з цією групою найбільше впливає доступність об'єктів екскурсійного показу. Необхідно, щоб була сформована інфраструктура, тобто пандуси із поручнями, ліфти з широкими дверима або підйомники, спеціальні туалети тощо). Для ефективного екскурсійного обслуговування необхідна організація допомоги супроводжуючих осіб на кожного екскурсанта.

Запропоновано рекомендації для певного кола осіб (Сергієнко, 1995):

- таблички із зазначенням розташування спеціального туалету повинні бути на помітному місці;
- проходи між залами і в залах музеїв, галерей не повинні бути зменшені випадковими предметами;
- заздалегідь подбати, щоб пандуси при вході в будівлі були чисті, не слизькі та не загороджені сторонніми предметами;
- ширина дверей відвідуваних об'єктів не менше ніж 85 см, пороги без сходинок;
- обличчя екскурсовода й екскурсантів повинні бути на одному рівні;
- усі потрібні об'єкти (вимикачі, розетки) знаходяться так, щоб до них можна дістати стоячи або сидячи.

При планування маршруту варто враховувати також те, що ширина міських доріжок і але й повинна бути не менше 180 см. Саме це дозволяє людям йти в різних напрямках, також рухатися поруч пішоходу й людині в інвалідному візку.

Екскурсанти з порушеннями мови

Для звичайної мовної діяльності необхідна цілісність і збереження структур мозку, наявність нормального слуху й зору. У людей з мовною патологією найбільші труднощі виникають у спілкуванні з оточуючими, що потребує від екскурсовода значної уваги та налагодження контакту з цією категорією екскурсантів.

Рекомендації для певного кола осіб:

- не вдавати, якщо не щось зрозуміли, про що йде мова, ліпше перепитати або попросити пояснень;
- рекомендується не перебивати і не виправляти вимову екскурсантів;
- під час екскурсії посилено підтримувати візуальний контакт;
- не прискорювати запитання екскурсантів і не давати відповіді на них, не дослухавши до кінця;
- задавати питання, що вимагають простих відповідей чи кивків голови;
- не використовувати у тексті екскурсії складні речення;
- якщо виникають проблеми у спілкуванні, запитати, чи не хоче даний екскурсант використати інший спосіб запитання, наприклад написати, надрукувати на електронному пристрої.

Екскурсанти з гіперкінезами (спастикою)

Гіперкінези мимовільні рухи тіла чи кінцівок, які виникають унаслідок пошкодження спинного мозку, найчастіше це є симптоми людей із дитячим церебральним паралічем (ДЦП).

Під час проведення екскурсії рекомендується:

- не намагатися надавати допомогу без з'ясування чи є в ній потреба;
- необхідно, щоб навколо екскурсантів був вільний простір;
- не відволікатися на мимовільні рухи екскурсантів і не помічати їх;
- в разі передачі якогось предмету, варто підстрахувати його від падіння.

У певних випадках ці люди мають додатково також проблеми з вимовою. Тоді екскурсводу варто користуватися рекомендаціями, наведеними для осіб із порушенням мови.

Екскурсанти з порушенням слуху

Лікарі розрізняють кілька стадій глухоти – слабчучючих, оглухлих і глухих людей. Залежно від цього формуються певні рекомендації щодо екскурсійного обслуговування.

До особливих рекомендацій нами віднесено (Сергієнко, 1995):

- під час розмови використовувати прості фрази;
- якщо екскурсанти мають залишок слуху, варто тримати повільний та рівний темп вимови, мати чітку дикцію;
- під час спілкування з повністю глухими людьми за допомогою сурдоперекладача необхідно звертатися безпосередньо до екскурсанта і повідомляти інформацію, яка містить номер, технічний або інший складний термін, краще написати на аркуші та показати групі;
- подбати, щоб екскурсанту не заважали сторонні джерела шуму;
- не затемнювати обличчя та не загороджувати його руками, волоссям або якимись предметами, аби екскурсанти мали можливість стежити за мімікою і губами доповідача.

На екскурсіях із глухими та слабчучючими відвідувачами варто використовувати аудіовізуальні технічні засоби. До них належать: індивідуальний аудіогід (дозволяє слухати текст на комфортній гучності, виключаючи сторонні звуки), планшет, DVD-плеєр, (люди з проблемами слуху найліпше сприймають візуальний ряд).

Екскурсанти з порушенням зору

Це одна із найважчих форм інвалідності. Важливою проблемою даної групи екскурсантів є погане сприйняття навколишнього світу. До форм сліпоти лікарі відносять: слабозорість, тотальна сліпота та залишковий зір. Перед проведенням екскурсії, необхідно попередньо з'ясувати ступінь втрати зору і чи взагалі бачать екскурсанти предмети або їх обриси, чи, можливо, володіє хтось з них світловідчуттям чи вони не бачать взагалі нічого, та, ґрунтуючись на цьому, будувати екскурсійний маршрут.

Сліпі мають значні труднощі із пересуванням в просторі, можуть пересуватися самотійно з допомогою тростини чи із супроводжуючим. Незрячий тримає за руку свого супроводжуючого або бере його під руку чи дотримується його руки вище ліктя залишається при цьому, на півкроку позаду. Рекомендовано, щоби група тотально сліпих складалася із 5 екскурсантів, якщо інший є тип вади зору, то можна із 10. На кожного екскурсанта бажано мати по одному супроводжуючому

При проведенні екскурсії рекомендується:

- говорити спокійним голосом і не уникати погляду на обличчя;
- не робити ніяких різких рухів, при появі перешкоди потрібно попереджувати заздалегідь, злегка зупинившись;
- під час загальної бесіди у групі пояснювати, до кого звертаються;
- при кожному зверненні називати себе по імені;
- використовувати більше мову для опису подій або об'єктів, менше жестів і міміки;
- звертатися безпосередньо до самого сліпого, а не до його супроводжуючого.

Для даного контингенту екскурсантів найбільше використовується техніка тактильного показу. Дана техніка полягає в тому, що екскурсанта підводять до експоната, його руки кладуть на предмет і дозволяють спокійно його вивчити, при цьому чітко пояснюючи те, що знаходиться під пальцями. Не потрібно своєю рукою водити руку сліпого по предмету, який оглядається, бажано його не квапити. Для такої групи екскурсантів важливий також підбір екскурсійних об'єктів, що доступні для споглядання такий спосіб.

Під час екскурсії також варто характеризувати предмети і використовувати назви кольорів, у багатьох є залишковий зір чи

уявлення про кольори. Варто користуватися дієсловом "подивіться", навіть із тотально сліпими.

Екскурсанти з поєднаною патологією

У наш час зустрічається значна кількість випадків, коли є люди з поєднаною патологією. Так, особа з порушеннями одночасно слуху та зору або слуху й опорно-рухового апарату. Дане ураження 2-х найголовніших почуттів сприйняття людини дуже часто буває не завжди повним. Так, при повній глухоті людина користується залишковим зором. Деколи при повній втраті зору може користуватися також залишками слуху.

Для людей з уродженою сліпоглухотою варто використовувати два засоби спілкування (Сергієнко, 1995):

- контактна форма прояву жестів для людини, в якій втрачена можливість візуально сприймати жестові повідомлення;
- невербальні або несловесні засоби спілкування – жести, реальні предмети, картинки.

У даному випадку варто задіяти тіфлосурдоперекладача. Це такий фахівець, який володіє дактильною азбукою, де в кожній літері відповідає певне положення пальців. Якщо немає даної можливості, то найпростіший засіб спілкування зі сліпоглухим – лист на долоні – це дермографія коли пальцем сліпоглухої людини або тупим кінцем ручки необхідно написати друковані літери на долоні незрячого екскурсанта. Група відвідувачів з такою паталогією має бути не більше 3-ох осіб із супроводжувачами.

Але найважливішим елементом екскурсії, що вимагає особливої підготовки, є спеціальний екскурсійний текст. При підборі інформації про екскурсійний об'єкти варто обирати найголовніше та не перевантажувати його цифровим матеріалом або маловідомими спеціальними термінами. Не варто будувати складні чи довгі речення, рекомендується використання і римованих форм або цитат.

При наданні послуг із екскурсійного обслуговування організатор екскурсії для осіб з обмеженими можливостями повинен звернути значну увагу на тривалість і планування екскурсійного маршруту. Найперше, варто враховувати можливості підходу й під'їзду до обраних об'єктів і наявність місця для зупинки групи, дотримуватись вимоги безпеки екскурсантів.

Важливо пам'ятати, що тривалість екскурсії варто скорочувати, враховуючу швидку фізичну й емоційну втомлюваність даного

контингенту екскурсантів. В обов'язковому порядку необхідно продумати місця для короткочасного відпочинку та санітарних зупинок. При плануванні траси пішохідної частини необхідно врахувати наявність пандусів і поручнів сходів, пологих спусків по тротуарах у місцях наземних переходів вулиць.

У нашій державі екскурсійне обслуговування людей з обмеженими можливостями, через відсутність зазначених елементів інфраструктури, знаходиться на низькому рівні. Проте є й певні зрушення. Так, у Харкові найпристосованішою територією є міський сад імені Т. Шевченка, який має велику територію з вільними безбар'єрними пішохідними зонами й місцями для відпочинку. На території парку відсутні сторонні джерела шуму, які можуть заважати сприйняттю інформації. Для огляду доступні такі об'єкти показу, як Віковий дуб, пам'ятник "50Goї-паралелі", пам'ятник футбольному м'ячу, алея кінофестивалю "Харківський бузок", декоративний герб міста. Використовуючи техніку тактильного показу, вигляд кожного об'єкта в повній мірі може відтворитися уявою екскурсантів.

При організації транспортних екскурсій значну увагу необхідно приділити технічному стану й оснащенню транспортного засобу. Автобуси екскурсійного класу обов'язково повинні бути оснащені аудіо- та відеосистемою, анатомічними сидіннями з регульованою спинкою та відповідати найсуворішим вимогам для комфортної й безпечної подорожі (Bond, 2006).

Також необхідно приділити увагу особливостям надання послуги харчування. Варто використовувати два варіанти організації харчування екскурсантів: під час зупинок на місці чи в спеціалізованих місцях громадського харчування.

Надання послуги харчування на довготривалих маршрутах може проходити в спеціалізованих місцях громадського харчування. Обслуговування людей з обмеженими можливостями має також свої особливості, що варто враховувати при виборі об'єкта харчування або складанні меню та форми обслуговування.

Основні рекомендації, які в повній мірі можуть застосовуватися в умовах обмеженої інфраструктури при обслуговуванні людей із порушенням опорно-рухового апарату та осіб із порушенням зору:

- розсаджуючи екскурсантів за столиками, варто мати на увазі, що сліпого на одне око, потрібно посадити на таке місце, щоб з боку сліпого ока був відсутній рух інших людей;

- людей з порушенням опорно-рухового апарату не потрібно розсаджувати на стільці з низько розташованою перемичкою між передніми ніжками;
- відстань між столиками у залі та екскурсантами, які сидять за одним столиком, повинна дозволяти сидіти розслаблено та витягнувши ноги.

Практичні аспекти організації та проведення екскурсій для дітей з особливими потребами

Визначено загальні особливості і недоліки проведення екскурсій у сучасних умовах розвитку навчально-виховного процесу для дітей із особливими потребами. Науковці зазначають, що "проведення екскурсій з учнями спеціальної школи має деяку специфіку порівняно з масовою школою. При вивченні нових об'єктів тут більше треба опиратися на попередній досвід, попередні знання дітей, більше забезпечувати яскравість, емоційність, діяльність дітей і обов'язково – розвиток мови. Кількість об'єктів, які вивчаються на екскурсії, потрібно зменшити (не більше двох-трьох). Пояснення мають бути чіткими, короткими й образними. Учитель повинен точно формулювати основні думки та доводити їх до розуміння учнів" (Таранченко, 2011). Важливий той факт, що в реалізації принципу наочності навчання велику роль відіграють саме екскурсії. Вони ознайомлюють дітей з оточуючою дійсністю й сприяють її візуальному пізнанню, що особливо важливо для дітей з особливими потребами (Завізена, 1999). Саме для цієї категорії слухачів доцільно розробляти та намагатися постійно вдосконалювати методику проведення шкільних екскурсій відповідно до особистих потреб екскурсантів та вимог суспільства".

У ході дослідження нами визначено два основних види екскурсій для дітей з особливими потребами:

- екскурсії, які підсумовують і закріплюють пройдений навчальний матеріал;
- екскурсії, що мають на меті попереднє ознайомлення учнів об'єктами, якої пізніше вивчатимуться у школі.

Перший вид екскурсії має бути заздалегідь чітко спланований і передбачений планом виховної роботи закладу освіти. Під час екскурсії потрібно правильно організувати спостереження учнів і

збирання зразків для майбутнього вивчення їх у класі під час практичних або дослідних робіт з географії.

Другий вид екскурсій, у результаті яких підсумовується та закріплюється вивчений матеріал, вчителю варто добре продумати та спланувати. Варто під час екскурсії у природу організувати деяку практичну роботу учнів, яка сприяє набуттю дітьми практичних умінь і навичок.

Доцільно наголосити на важливості завчасного планування екскурсій, що сприяє не лише ліпшій підготовці до них, а і викликає в дітей цілеспрямований інтерес.

Визначено особливості планування екскурсій для дітей із особливими потребами:

- уведення екскурсій у план виховної роботи закладу освіти, погодження часу проведення зі шкільним розкладом. Усі екскурсії повинні бути передбачені річним виховним і навчальним планом;
- підготовка плану екскурсії (визначення її теми, місця і часу проведення);
- призначення відповідальних педагогічних працівників за проведення екскурсії;
- узгодження з вчителями інших предметів з тим, щоб, задаючи домашні завдання, вони враховували, що діти підуть на екскурсію, та на виконання домашнього завдання в учнів буде менше часу (Сергієнко, 1995).

Проаналізовано й удосконалено методичні вимоги до організації та проведення екскурсій в природу:

- визначити мету та зміст екскурсії відповідно до теми навчальної програми, яка вивчається;
- вивчити об'єкт, на який запланована екскурсія;
- розробити етапи роботи учнів на екскурсії, список об'єктів, розрахувати час і визначити основні питання, які має розкрити учитель і спеціаліст разом з учнями, зміст потрібних пояснень;
- визначити форми роботи учнів: фронтальна, індивідуальна, у бригадах;
- провести підготовчу роботу з учнями.

Визначено етапи проведення екскурсій:

- повідомлення учням мету й зміст екскурсії;

- огляд об'єкта: учитель дає певні відповідні пояснення про об'єкт, ставить перед учнями питання із метою привернення уваги до спостережень, підводить учнів до висновків;
- проведення екскурсій за участі учнів у праці сприяє не лише закріпленню та розширенню їх знань, а також дає певну практичну підготовку до майбутньої діяльності;
- підсумовування екскурсії після її завершення, докладний висновок у школі й опрацювання результатів екскурсії (виготовлення різних колекцій, діаграм, рисунків);
- складання списку потрібного обладнання та матеріалів, а саме: карту чи план місцевості, рулетка, шнур, фотоапарат, ножиці, складний ніж, коробки для зразків ґрунту, гербарний папір, тощо. Вчитель, керівник екскурсії, повинен добирати необхідні засоби. Крім необхідних приладів, потрібно мати та необхідні медикаменти (Сергієнко, 1995).

РОЗДІЛ 3. РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

3.1. Домінанти управління людськими ресурсами в туристичному менеджменті

Лідерство, менеджмент і персонал (команда)

Вести за собою і надихати – одні з найважливіших якостей лідера. Лідер – це той, хто веде команду для досягнення спільної мети. Це залежить насамперед від цінностей лідера, від того, чи він зорієнтований на короткострокові результати, чи на довгострокову стратегію, а також від того, наскільки важлива для нього команда. Досвід показує, що саме лідери роблять бізнес конкурентноспроможним, зменшуючи втрати часу та людських ресурсів, створюючи дружню команду для досягнення довгострокових цілей.

У бізнесі, лідерство являє собою розумне й осмислене використання влади для досягнення стратегічних цілей підприємства. Лідер не лише спрямовує діяльність інших, а й водночас є прикладом самодисципліни та самовладання. Лідер веде спочатку самого себе, а потім інших до чогось більшого, ніж миттєві бажання. Основні особливості лідера в тому, що він:

- 1) уміє не лише перемагати, а й програвати;
- 2) присвячує свій час великим ідеям, які працюють на довгу перспективу;
- 3) наділяє силою інших людей (свою команду) та відкриває нові перспективи;
- 4) уміє слухати інших, володіє навичками безперервного навчання;
- 5) приймає складні рішення та бере на себе відповідальність;
- 6) мислить стратегічно та всебічно;
- 7) приклад цілісної особистості. Він викликає повагу, притягує до себе інших;
- 8) справжній лідер – авторитет та приклад для наслідування.

Деніел Гоулман, Річард Бояціс та Енні Маккі, автори книги "Емоційне лідерство", виділяють шість типів лідерства (Крейг, 2011):

1. **ІДЕАЛІСТИЧНИЙ ЛІДЕР.** Веде команду до спільної, конкретної мети. Не вказує, як її досягти, а допомагає команді зрозуміти загальні тенденції та надихнути її на подальший рух.

Як бути лідером-ідеалістом: поставте одну амбітну мету, на якій буде зосереджена вся команда; приступаючи до нового завдання, запитайте себе, як воно допоможе вам досягти цієї єдиної мети; не бійтеся пробувати щось нове й експериментувати.

2. **НАВЧАЮЧИЙ ЛІДЕР.** Основна увага лідера приділяється тренуванню команди шляхом виявлення, посилення та постійного розвитку сильних сторін кожного; важливо говорити про цей стиль з колегами, щоб вони не відчували, що ви їх контролюєте; навчаючі керівники дають вказівки, а не накази.

3. **ТОВАРИСЬКИЙ СТИЛЬ.** Лідер згуртовує організацію та створює атмосферу довіри в команді. Щоб бути товариським лідером: створіть і дотримуйтеся спільних цінностей і правил взаємодії в команді; створіть культуру забезпечення зворотного зв'язку з оточенням; святкуйте маленькі і великі перемоги; створюйте спільні традиції; проводьте регулярні зустрічі та організуйте тимблдингові заходи (ігри, святкування, поїздки тощо). Також варто організувати спільні поїздки з командою, ярмарки, волонтерські проєкти, щомісячні рефлексії, визначення спільних цінностей та правил взаємодії тощо.

4. **ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ.** Основними характеристиками демократичного стилю є: залучення команди до прийняття рішень (зверніть увагу, що існують різні рішення, які обмежені часом і відповідальністю, і не завжди доречно залучати всіх). *Як бути демократичним лідером:* делегувати повноваження; вислуховувати думки кожного щодо запропонованих рішень; учитися модерації.

5. **АМБІЦІЙНИЙ СТИЛЬ.** Основними характеристиками амбіційного стилю є: постановка цілей і очікування, що команда досягне їх, незважаючи на всі перешкоди; вимога до неефективних працівників і легке їх звільнення; переконання, що працівники повинні все знати самі; робота понаднормово; отримання результатів у короткостроковій перспективі, але постійні проблеми з командою в довгостроковій перспективі. Порада керівникам: уникайте такого стилю. Важливо надихати команду результатами наполегливої праці.

6. **АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ.** Основними характеристиками авторитарного стилю є: управління через страх; цей стиль стає

позитивним лише під час кризи, коли потрібні термінові зміни. Порада лідерам: уникайте цього стилю. Ніхто не любить, коли ним керує начальник, тому, якщо ви помітили в собі ознаки цього стилю, зробіть все можливе, щоб змінити його. Коли варто використовувати авторитарний стиль: питання безпеки, кризові ситуації, які загрожують безпеці та цілісності.

Виходячи з вищесказаного, автори класифікують стилі лідерства на резонансні та дисонуючі. Резонансні стилі лідерства фокусуються на таких цінностях, як рівність, довіра, спільне прийняття рішень, свобода, відповідальність та інновації. Дисонуючі - зосереджуються на таких цінностях, як ієрархія, примус і порядок. Експерти рекомендують працювати в резонансному стилі та уникати дисонуючого. Отже, *лідерство* – це тип управлінської взаємодії, заснований на розвитку потенціалу членів команди для досягнення спільних цілей в бізнесі і не тільки. *Лідер* – це менеджер, який концентрується на розвитку потенціалу своєї команди для досягнення спільних цілей.

Основним викликом для майбутніх підприємців, менеджерів та бізнесменів є розмежування ролі менеджера та ролі лідера. На нашу думку, зосередження лише на одній ролі може призвести до того, що менеджер втратить свою команду, її мотивацію та не зможе впоратися з нагальними завданнями.

У табл. 3.1., наведені фокус поведінкові риси керівника та лідера.

Таблиця 3.1

Фокус поведінкові риси керівника та лідера (розробка автора)

Фокус лідера спрямований на:	Фокус керівника спрямований на:
команду	окремого члена колективу
демократію	самодержавство
питання "що?" та "як?"	вказівки "як" і "коли"
питання, які допоможуть членам команди дійти самостійної думки	вказівки команді
Інновації	адміністрування
правила взаємодії, які визначені спільно	процедури
можливості ризикувати й експериментувати	уникнення ризику й експериментів
побудову довіри	контроль
хороших лідерів, що роблять правильні речі	хороших керівників, що роблять речі правильно

Досліджуючи закордонний досвід і спілкуючись з менеджерами вітчизняних компаній, керівниками бізнесу та стейкхолдерами, ми визначили такий перелік управлінських функцій:

1. Розробка стратегій, постановка цілей, аналіз результатів. Як зазначалося вище, лідери об'єднують людей для досягнення певних цілей. Тому однією з найважливіших функцій лідера є побудова спільного бачення підприємства (місія, візія, цінності, правила взаємодії та стратегія), залучення всіх учасників до процесу, а також реалізація й аналіз стратегії.

2. Підтримка та розвиток команди, атмосфера довіри та безпеки, визначення траєкторії розвитку, чітка та прозора оцінка й ефективна комунікація всередині команди – все це впливає на ефективну роботу та загальну результативність бізнесу. Завдання лідера – створити відповідні умови, атмосферу та сформувати команду.

3. Стратегічне управління фінансами та людськими ресурсами. Лідерам необхідно розробити фінансовий план на основі своєї стратегії, який містить стратегію залучення ресурсів. Наймання та звільнення працівників також є частиною ролі лідера.

4. Налагодження партнерських відносин. Завдання керівника – забезпечити розвиток підприємства як незалежної організації через партнерство з місцевим бізнесом й підтримку з боку місцевої влади. Цілісність й спільна мета команди, яка слідує за лідером, є важливими складовими ефективної команди. Принцип колеса добре ілюструє той факт, що якщо відсутній будь-який з цих компонентів, баланс порушується.

Щоб лідер вів за собою команду та сам був прикладом для наслідування, повинна бути чітка *мотивація команди*. Для збереження мотивації команди і кожного члена команди, важливо враховувати наступне:

✓ індивідуальні цілі повинні бути узгоджені з баченням і місією організації (бачення і місія повинні регулярно переглядатися – наприклад, щорічно – щоб зрозуміти, чи дотримуються їх і чи "рухають" вони команду. Якщо ні, їх потрібно переглядати та вносити корективи);

- кожен член команди повинен розуміти свої сильні сторони, а лідер повинен допомагати їм відкривати та розвивати їх;
- команди повинні мати спільні цінності та правила взаємодії;

- регулярна рефлексія й аналіз діяльності (це допомагає зрозуміти, що потрібно поліпшити, а що припинити робити. Це також допомагає їм відчутти рух і зростання, що може допомогти мотивувати їх).

Більшість людей вважає, що лідери мало зважають на думку своїх підлеглих і приймають стратегічні рішення за їхніми спинами. Однак сьогодні, коли в багатьох організаціях переважають самокеровані команди, лідерам дедалі важче брати на себе відповідальність за реалізацію своїх ідей працівниками. Натомість лідери, які працюють у командах, повинні надавати ресурси групі, щоб члени команди могли реалізувати свої особисті бачення у власний спосіб. Лідери не беруть на себе повну відповідальність, але допомагають своїм підлеглим узяти на себе відповідальність за власну роботу. Іншими словами, роль лідера, який працює в команді, дуже відрізняється від традиційної ролі "команди і контролю".

Щоб успішно керувати командою, необхідно дотримуватися таких правил:

- ✓ по-перше, робота лідера полягає не в тому, щоб віддавати накази підлеглим, а в тому, щоб підтримувати дух і довіру в команді. Цього можна досягти, заохочуючи взаємодію між усіма членами команди, а також між працівниками та клієнтами. Крім того, лідери повинні брати на себе ініціативу щодо покращення ситуації. Лідерство ефективне лише тоді, коли лідери беруть на себе ініціативу і прагнуть покращити якість роботи своєї команди.

- ✓ по-друге, ефективні командні лідери зосереджуються на розширенні можливостей своєї команди, а не на навчанні підлеглих. Іншими словами, робота лідера дуже схожа на роботу коуча. Лідер допомагає членам команди, навчаючи їх навичкам, необхідним для виконання завдань, усуваючи бар'єри, які впливають на успіх завдання, зміцнюючи впевненість членів команди у своїй здатності досягти успіху та розкриваючи їхній потенціал.

- ✓ по-третє, лідери повинні керувати всією командою, а не керувати підлеглими на індивідуальній основі. Тобто, лідери повинні переконатися, що їхні команди розуміють свої цілі та знають, що команда робить для їх досягнення. Тож, лідери, які працюють у командах, повинні допомагати членам команди ставити цілі, вказуючи на те, що члени команди повинні переглядати свою

діяльність, якщо їм не вдається досягти поставлених цілей, і винагороджувати їх за успіх, якщо їм це вдається.

✓ по-четверте, поки традиційні лідери намагаються запобігти конфліктам між окремими людьми, лідери, які працюють у командах, повинні розрізняти членів команди. Безсумнівно, дуже важко змусити двох дуже різних людей працювати як високодисципліновану і продуктивну команду, але це необхідно зробити. Для цього варто поважати різні точки зору членів команди і визнавати, що кожен може висловити власну думку і що його пропозиції будуть розглянуті в належному порядку.

✓ по-п'яте, на відміну від традиційних лідерів, які просто реагують на зміни, командні лідери повинні передбачати зміни. Ефективні лідери команд вивчають своє оточення, передбачають зміни і допомагають своїм командам адаптуватися до них. Загалом, керівництво командою дуже відрізняється від керівництва окремою людиною. Особлива структура команди робить роботу лідера дуже різноманітною. Ці відмінності одразу кидаються в очі, але управління командою та адаптація до нових вимог може бути дуже складним завданням, особливо для тих, хто звик до традиційних підходів до лідерства (Нестуля, 2013).

Загалом, керівництво командою дуже відрізняється від керівництва окремою особою. Особлива структура колективу робить роботу керівника дуже різноманітною. Однак через пріоритет командно-управлінської діяльності необхідна здатність адаптуватися до змін. Керувати командами старими методами означає налаштовувати себе на поразку. Управлінське лідерство - це стиль управління, за якого менеджери тісно пов'язують особисті мотиви та цілі з організаційною діяльністю. Цей зв'язок визначає емоційно-вольові реакції лідера та його оточення, створюючи ситуацію, в якій особистісні риси і звичні моделі поведінки стають особливо важливими для ефективного вирішення завдань, що стоять перед організацією та керівництвом. Керівники відіграють багато соціальних ролей і повинні володіти різними навичками. Його здібності як менеджера передбачають особливе вміння виконувати найскладніші завдання управління:

- посилити роль і вплив менеджменту в утвердженні та розвитку певної організаційної культури;
- налагодити ефективну комунікацію в організації;

- потенціал управління та використання групової динаміки;
- створити робочі групи та команди;
- створити альянси та розвивати партнерство;
- сучасна реакція на динаміку зовнішнього середовища й управління змінами.

Важливою складовою організаційної діяльності є професійне мислення керівників-лідерів, яке дозволяє знайти оптимальний спосіб досягнення максимальних результатів і величезної вигоди з меншими витратами та зусиллями, а також втілювати ідеї в життя. Керівник-лідер повинен мати такі характерні риси:

- а) розв'язати реальні проблеми крізь призму наявних можливостей людини;
- б) швидко реагувати на ситуації, що вимагають практичного застосування знань людей;
- в) пробуджувати мотивацію до діяльності, знаходити способи і засоби стимулювання інтересу людей до речей, матеріальні стимули і духовні стимули;
- г) перш за все, думати про успіх усієї організації, допомагати співробітникам проявляти свої можливості та здібності, керувати авторитетом лідера, а не владою;
- д) постійно шукати нетрадиційні способи вирішення виробничих завдань і подолати обмеження існуючого мислення про існуючі проблеми та їх розв'язання;
- е) володіти абстрактним мисленням та інтуїцією, вдало вибрати можливості прийняття рішень, виходити на ринок, застосовувати етичні норми в процесі прийняття рішень та прогнозувати наслідки;
- ж) здатність приймати рішення в екстремальних ситуаціях, навіть за відсутності інформації;
- з) високий рівень здатності до навчання у розвитку організаційних знань;
- и) володіти критичним мисленням, логічним і аргументованим мисленням і комунікативними навичками (Адізес, 2019).

Команда є ефективним інструментом у виконанні більш складних і відповідальних організаційних завдань. Перш ніж перейти до формування команди, управлінським лідерам необхідно ретельно проаналізувати поточну ситуацію і правильно визначити мотивацію та цілі формування команди.

об команда функціонувала ефективно, управлінські лідери повинні вносити послідовні зміни у процедури прийняття рішень, розподілу повноважень і відповідальності, а також виконання завдань. Вони також мають змінити свої звичні моделі поведінки та стилі керівництва і допомогти менеджерам, які здійснюють діяльність, пов'язану з функціонуванням команди, внести відповідні зміни у власні методи управління.

Діяльність управлінських лідерів із залучення команд до організаційної діяльності складається з таких етапів:

1. Підготовчий: діагностика та зміна стилів лідерства й управління, підготовка організаційного середовища, постановка цілей та завдань, розробка критеріїв оцінки, визначення напрямку та сфер використання команди.
2. Формування команди: відбір кандидатів, підготовка умов, розподіл ролей.
3. Управління командою: постановка цілей, моніторинг й оцінка діяльності, забезпечення умов для розвитку. Лідер також повинен визначити свою роль у майбутній команді. Він може створити команду, члени якої виконують чітко визначені ролі та функції, а може очолити створення команди, в якій він не бере безпосередньої участі.

Особливості ролі управлінського лідера визначатимуть обсяг роботи, з якою він/вона зіткнеться при формуванні команди. Якщо він планує бути членом команди, то зосередиться на процесі формування команди та створенні умов для її роботи. Якщо він планує залишатися лідером групи, не стаючи її членом, то має зосередитися на створенні необхідних умов для найбільш ефективної реалізації потенціалу діяльності команди, а також подбати про те, щоб була можливість контролювати й оцінювати результати роботи команди. Він може виконувати обидві ролі одночасно, наприклад, входити до складу команди стратегічного планування, але при цьому залишатися управлінським лідером низки команд на нижчих рівнях управління. В обох випадках вони діють як агенти змін, які створюють умови, необхідні для ефективного функціонування команди, з головною метою - створити спільне бачення місії команди та деталей її діяльності. Вплив управлінського лідера на команду визначається такими взаємопов'язаними факторами:

- об'єктивні цілі та компетенції управлінського лідера у формуванні та керівництві командою;
- особистісні характеристики, мотивації, компетенції та очікування членів групи;
- особливості етапу формування команди та процесу групової динаміки;
- взаємозв'язок між організаційними цілями, стратегіями та завданнями командної діяльності;
- вибір управлінськими лідерами відповідних методів підтримки команди.

Управлінські лідери здійснюють діяльність, пов'язану з формуванням та управлінням командою, за такими напрямками:

- ✓ допомога членам команди в переорієнтації їхніх очікувань, домінуючих мотивів поведінки та переживань (переорієнтація прагнень підлеглих з самореалізації на виконання єдиного завдання);
- ✓ допомога членам команди усвідомити, що вони є командою зі спільними цінностями та поведінковими моделями;
- ✓ допомога членам команди зрозуміти взаємозалежні ролі, які визначають різницю між успіхом і невдачею;
- ✓ підвищення рівня довіри та взаєморозуміння між членами команди; та
- ✓ постійне поліпшення комунікації всередині команди.

Таким чином, діяльність виконавчих лідерів у побудові та управлінні командами можна розділити на три основні напрямки:

- ✓ формування команди;
- ✓ управління командними процесами;
- ✓ підвищення ефективності роботи команди (Адізес, 2019).

Виходячи з вищесказаного, пропонуємо деякі корисні поради для лідерів.

1. Постійне зростання. Ви не можете бути хорошим лідером, якщо не розвиваєтесь самі. Ви можете зробити це різними способами: від спеціалізованих тренінгів для розвитку лідерських навичок та інформування про нові розробки у сфері тимбілдингу до розмов з людьми, якими ви захоплюєтесь. Звісно, запитайте їх, які фільми вони бачили та які літературні твори читали. Складіть для себе список рекомендованих книг і прочитайте кілька з них.

2. Проявляйте ініціативу. Команди надихають ті, хто дійсно живе місією та цінностями, які вони проголошують. Не обирайте

легких шляхів, навіть якщо шлях іноді буває тернистим і вимагає складних рішень. Несіть відповідальність за свої слова і живіть згідно з ними.

3. Знайте свою команду. Познайомтеся з людьми, які вас оточують. Не лише формально – їхні резюме, успіхи та невдачі на роботі, сильні та слабкі сторони. Про що вони мріють, що їм подобається, ким вони хочуть бути, коли "виростуть" - іншими словами, чого вони очікують від організації та її майбутнього? Таким чином, можна дати правильним людям правильну роботу і правильно зрозуміти особливості кожної людини, що може вплинути не лише на ефективність команди, але й на загальну атмосферу в організації. Однак важливо пам'ятати, що "надто близька" дружба і надто особисті стосунки не допоможуть комунікації на робочому місці в довгостроковій перспективі. Тому вам потрібно знайти правильний баланс як для себе, так і для інших.

4. Заохочуйте спілкування. Команди повинні відігравати ключову роль у процесі прийняття рішень. Це означає, що вони не повинні закриватися від спілкування в офісі. Заохочуйте спілкування між членами вашої команди, щоб вони могли впевнено ділитися конкретними ідеями, баченнями та відгуками. Це не завжди може бути весело, але це має бути частиною комунікаційного процесу. По-перше, це може покращити організаційні показники, зробити роботу більш ефективною та додати нові та свіжі думки до проекту. По-друге, це може допомогти підтримувати здорову і дружню атмосферу в команді, вирішуючи проблеми всередині команди.

5. Баланс між дисципліною та позитивним зворотним зв'язком. Навіть якщо команда складається з людей з однаковим рівнем підготовки та навичок, людський фактор неминучий. Негативи, які впливають на організацію в цілому, повинні відкрито обговорюватися. Правильно і конструктивно критикуючи, можна виправити свої помилки і вдосконалити навички роботи. Водночас, не соромтеся хвалити (публічно, навіть на зборах колективу) людей, які справді заслуговують на подяку. Всім подобається, коли їх цінують.

6. Дбайте про себе. Це важлива порада для лідерів, але її можна почути не дуже часто. Ви повинні бути здатні приймати всі важливі рішення, мотивувати свою команду, вести організацію до її цілей, дбати про свою стратегію і відповідати за якість кожного проекту.

Тому пам'ятайте про дрібниці, які роблять вас щасливими, вмійте розслаблятися і знаходити те, що вас розслабляє і дарує вам спокій і радість.

Performance Management: мотивація та залученість команди

Одним з основних фокусів лідера є командоутворення – вміння мотивувати учасників, залучати їх до процесів, організувати системну роботу та керувати ефективністю команди. Управління ефективністю, або Performance Management – це те, чим повинен займатися кожен бізнес, щоб розвиватися швидко й ефективно. Адже якщо робочі процеси побудовані правильно, швидко стає зрозуміло, що можна оптимізувати, де заощадити, в якому напрямку рухатися, а від чого відмовитися. Це також чудова можливість проаналізувати продуктивність співробітників, оцінити внесок кожного з них у бізнес і визначити, що потрібно змінити, щоб підвищити ефективність роботи. У цьому можуть допомогти принципи управління ефективністю. *Управління ефективністю (Performance Management)* – це система показників, за допомогою яких можна визначити рівень ефективності роботи персоналу. Це важливо для того, щоб працівники могли повністю реалізувати свій потенціал, а компанії – знайти нові рішення для підвищення продуктивності та прибутковості. В останні роки провідні світові компанії зосередилися на підвищенні рівня управління ефективністю: згідно зі статистикою Clear Company, 98% компаній вважають, що система управління ефективністю необхідно та приносить позитивні результати для бізнесу (МакКі, 2019).

Ефективне управління ефективністю співробітників має вирішальне значення для досягнення цілей організації, підвищення задоволеності та продуктивності працівників. Це складне мистецтво, яке вимагає не лише управлінських навичок, але й здатності "запалювати" команди на постійне вдосконалення.

Ефективність працівників є основою управління ефективністю. Щоб досягти високої продуктивності від членів команди та керувати нею, важливо встановити чіткі очікування, забезпечити постійний зворотний зв'язок і підтримку та створити культуру безперервного вдосконалення. Ефективне управління ефективністю працівників забезпечує низку переваг як на індивідуальному, так і на організаційному рівні, зокрема Покращене утримання працівників.

Працівники більш схильні шукати нові можливості, коли вони відчувають застій. Ефективна система управління ефективністю може підтримати постійне зростання і розвиток, зберігаючи при цьому залученість і відданість працівників організації.

Управління ефективністю (Performance Management) ґрунтується на мотивації та таких правилах:

1. Допомога працівникам у досягненні їхніх цілей. Працівники не можуть ефективно працювати без чітких інструкцій. Управління ефективністю працівників, яке передбачає постановку чітких цілей, розробку планів дій для досягнення цих цілей і надання підтримки на цьому шляху, може дати працівникам напрямок, необхідний для досягнення успіху.

2. Стимулювання розвитку та продуктивності. Найбільша перевага ефективної стратегії управління ефективністю співробітників полягає в тому, що вона дає реальні результати і дозволяє членам команди повністю розкрити свій потенціал. Правильне управління ефективністю вимагає стратегічного підходу, який узгоджує індивідуальні та організаційні цілі, підтримує безперервне навчання та розвиток, а також визнає та винагороджує працівників, які досягли високих результатів.

Таке управління може відбуватися на всіх рівнях – від індивідуального (особиста або індивідуальна продуктивність) до організаційного і навіть національного. Якщо розглядати продуктивність у цьому контексті, то стає зрозуміло, що для підвищення її якості необхідні механізми, які працюють спільно, як, наприклад, у людському організмі. Компанія функціонує ефективно, коли всі співробітники знають і поділяють цілі, яких прагне досягти компанія, і коли кожен працює над досягненням цих цілей у рамках своїх обов'язків. Прикладом ефективності роботи компанії є, наприклад, збільшення продажів на 20%. Це завдання стосується як відділів продажів, маркетингу та розробки продуктів, так і сервісних команд, таких як рекрутери та HR-спеціалісти. Це пов'язано з тим, що всі вони мають певний вплив на цей показник. Іншими словами, управління ефективністю - це не лише управління результативністю, а й мотивація та залучення команд, чітка картина результатів та реагування на зміни. Управління ефективністю можна описати як серію заходів, що повторюються протягом року. В ідеальному світі

кожен працівник повинен пройти через цей цикл, який у класичній схемі складається з чотирьох етапів:

- планування – визначення стратегічних цілей бізнесу та постановка цілей і завдань для команди і кожного окремого працівника;

- моніторинг – відстеження результатів роботи та надання своєчасного зворотного зв'язку;

- розвиток та оцінка – навчання та вдосконалення м'яких і твердих навичок, які безпосередньо впливають на ефективність роботи фахівця. Наприкінці періоду проводиться оцінка, щоб визначити, як навчання вплинуло на розвиток працівника і чи допомогло воно йому просунути до поставлених цілей;

- оцінка та винагорода – загальний аналіз роботи фахівця: наскільки вона була ефективною і чи були досягнуті всі поставлені цілі. Винагорода визначається на основі досягнутого рівня.

Раніше цей цикл тривав один рік. Однак світ змінюється так швидко, що оптимальний час для планування стратегічних цілей тепер становить чверть часу, а міні-цілі ставляться і контролюються майже кожні один-два тижні в більшості компаній, зорієнтованих на результат.

Такий стиль управління є найбільш ефективним для компаній у кризових ситуаціях. Він дозволяє швидко приймати рішення і вносити корективи на етапі реалізації для досягнення бажаних результатів і зниження ризиків. Перехід до гнучкої системи управління став необхідним для сучасних менеджерів усіх рівнів.

Під впливом політичних та економічних змін суспільство змінюється, змінюються поведінкові показники людей, з'являються нові тенденції в управлінні ефективністю. Сьогодні всі світові бізнес гіганти будують або перебудовують свої процеси на основі таких напрямків:

1. Гнучкість. Враховуючи частоту та швидкість змін у зовнішньому середовищі, цілі повинні бути гнучкими. Цілі повинні бути встановлені таким чином, щоб залишалася свобода дій. Багато компаній сьогодні обирають для себе глобальні вектори, які відповідають на питання "куди ми йдемо як бізнес" і "яких результатів ми хочемо досягти". Однак питання "як" залишається відкритим, і варіанти варіюються від трансформації продуктів і

процесів до створення чогось абсолютно нового. Наприклад, відкриття ще однієї філії в новому сегменті ринку або країні.

2. Прозорість. Найефективніший спосіб досягти залучення працівників – це дозволити їм брати участь у прийнятті рішень та формуванні цілей. Будьте відвертими та відкритими. Повідомляйте про цінності та цілі компанії та команди в доступних для співробітників джерелах і регулярно впроваджуйте їх. Це загальні збори, спілкування у внутрішньому чаті та соціальних мережах. Якщо працівники знають про стратегічні вектори, вони з більшою ймовірністю почуватимуться частиною великої команди і бачитимуть причинно-наслідковий зв'язок між своїми щоденними діями та більшими, амбітнішими цілями компанії.

3. Захищеність – це захист і цінність бізнесу та його людей. Система налаштована на аналіз ризиків та реалізацію низки заходів для їх пом'якшення ще до того, як вони виникнуть. Тут підходять якощадливі методи, так і класичні інструменти управління проектами. Необхідно визначити, що може піти не так на кожному етапі процесу і що потрібно змінити, щоб запобігти цьому.

Мета управління якістю – запобігти втраті ресурсів, як у грошовому, так і часовому вимірах. Ресурси зазвичай втрачаються, коли компанія або команда рухається в неправильному напрямку, коли певні рішення приймаються в неправильний час (занадто рано або занадто пізно) або коли вони не адаптуються до ситуації. Крім того, компаніям потрібно уникати можливості втратити ключовий персонал, тобто А-гравців. У будь-який час сильний фахівець є одним з найцінніших управлінських ресурсів. Це пов'язано з тим, що за кожним процесом, кожним рішенням і дією стоять люди. Навіть якщо тепер роботу виконує машина, є фахівець, який винайшов рішення або керує цією машиною.

4. Ексклюзивність підходу. Існує багато категорій цілей, таких як "забити 10 цвяхів", "залучити 10 нових клієнтів" або "продати Х одиниць продукції". Якщо дивитися на це лінійно, не беручи до уваги інші фактори, ви говорите про пласку мету. Іншими словами, вам байдуже, як це сталося і за яких обставин. Але ми живемо в об'ємному світі, і сучасний бізнес більше не може ігнорувати це. Ціна такого підходу занадто висока. Коли ми говоримо про цілісний або інтегрований підхід до цілей, ми повинні враховувати більше факторів. Наприклад, який відсоток задоволених клієнтів, або скільки

з залучених клієнтів залишаються з нами і готові до подальшої співпраці? Саме тут на допомогу приходять показники Полярної зірки (North Star Metrics, NSM) та цілі і ключові результати (Objectives and Key Results, OKR), які на додачу до звичних KPI свого часу допомогли компанії Google прорватися вперед.

Це означає, що при постановці цілей, окрім стандартної всім відомої системи SMART (техніка постановки цілей, яка дозволяє досягти успіху в продажах, формує модель поведінки, виробляє стійкі правила життєвої позиції. Вона відмінно підійде як для фрілансера, так і для менеджера великої компанії), слід враховувати наступне: м'які та тверді навички команди та окремих спеціалістів; стратегічні вектори компанії та команди; співвідношення особистих цілей співробітника з цілями команди та бізнесу; напрямок розвитку співробітника; показники, на які людина може реально впливати; відповідність цілей можливостям та компетенціям працівника.

Найкраще мати один документ або програму, де все можна побачити на одній сторінці або інформаційній панелі. Це дасть змогу краще планувати, відстежувати результати та оцінювати ефективність.

Сучасні компанії використовують для цього калькулятори ефективності. Він містить розділ проєктів і метрик, які важливі для бізнесу і на які впливає фахівець. Кожен проєкт і показник, включений в калькулятор, співвідноситься зі стратегічним вектором через стратегічний вимір. Так фахівець бачить причинно-наслідковий зв'язок і те, як його дії впливають на загальний результат. Ще одним важливим елементом є те, що фахівці самі ставлять собі цілі та узгоджують їх з керівництвом. Вони можуть робити безпосередній внесок у розвиток компанії, здійснювати вплив, визначати пріоритети власної роботи і в певному сенсі ставати повноцінними партнерами. Визначити пріоритети своїх завдань і, в певному сенсі, стати повноправним партнером. Це дає людям відчуття свободи та заохочує їх творчо виражати свій потенціал і таланти та генерувати нові ідеї. Але це також вимагає високого рівня кваліфікації та зрілості працівника, адже свобода означає відповідальність. І хороші експерти це розуміють.

Інструменти, які забезпечують комплексний підхід та мотивацію працівника до роботи:

- самооцінка – проста оцінка власної задоволеності працівника своєю роботою та продуктивністю;
- опитування – опитування задоволеності співробітників;
- 360 відгуків – зворотний зв'язок від колег, підлеглих та безпосередніх керівників;
- особиста розмова з безпосереднім керівником або HR People Partner;
- своєчасний зворотній зв'язок - своєчасний зворотній зв'язок від керівників.

Всі ці інструменти також є частиною управління ефективністю (Performance Management) та мотивацією персоналу й на туристичних підприємствах. Однак кожна компанія повинна визначити свій перелік інструментів і знайти свій власний спосіб їх доповнення, який працює для бізнесу. Важливо, щоб це була цілісна система, чітко структурована на всіх рівнях компанії, зі зрозумілими процесами та здатністю адаптуватися до сучасних умов. Це пов'язано з тим, що суть управління ефективністю полягає не просто у використанні інструментів, а в отриманні результатів від їх застосування.

Системи управління ефективністю використовуються як засіб *мотивації співробітників* і орієнтації їх діяльності на більш успішне досягнення цілей, завдань і цілей компанії. Від мотивації залежить якість роботи персоналу, продуктивність, розвиток і успіх бізнесу. Тому важливо розробляти мотиваційні системи, які спонукають співробітників розвиватися і вдосконалювати свої навички.

Річард Л.Дафт, видатний американський експерт з менеджменту, визначає мотивацію як "силу, що існує всередині і зовні людини і викликає ентузіазм і наполегливість для здійснення певної поведінки". Він також стверджує: "Мотивація працівників впливає на продуктивність, і частина роботи менеджера полягає в тому, щоб мотивувати людей на досягнення цілей організації". Розуміючи природу та сутність мотивації, потрібно усвідомлювати, що мотивація – це процес, який відбувається насамперед всередині людини, спрямовуючи її поведінку в певному напрямку та спонукаючи її до певної дії в конкретній ситуації. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає низка мотиваційних чинників. Зовнішні фактори знаходяться на національному, галузевому, регіональному рівнях та рівні підприємства, а внутрішні - це складові структури особистості працівника (потреби, інтереси,

цінності, пов'язані з особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудового менталітету тощо).

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людей до праці, визначають їх поведінку і форми активності, надають цілеспрямованості діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація – це сукупність усіх спонукань, які впливають на поведінку людини. Це мотивація до трудової діяльності, тобто заохочення до ефективної зайнятості, яка забезпечує необхідну винагороду та задовольняє існуючі потреби, мотивація до стабільної та продуктивної зайнятості, мотивація працівників до розвитку своїх конкурентних переваг, мотивація до володіння засобами виробництва, мотивація до вибору нових робочих місць тощо (Колот, 2002). Крім уже згаданих ключових термінів, у теорії та практиці управління людськими ресурсами (особливо мотиваційної складової) використовується багато інших термінів, які часто трактуються по-різному.

Щоб уніфікувати багато понять, уточнимо їх значення:

1) мотиваційні чинники – чинники, що спонукають людей до праці; зовнішні мотиваційні чинники – впливи поза межами працівника; внутрішні мотиваційні чинники – внутрішні мотиваційні сили;

2) мотиваційний потенціал персоналу – складова трудового потенціалу, що характеризує готовність працівників до максимальної продуктивності праці, розвитку конкурентоспроможності та реалізації набутих знань, компетенцій, навичок і вмінь на робочому місці;

3) мотиваційне багатство персоналу – різноманітність мотивів як результат різноманітності потреб, які важливі для працівників і спонукають їх до праці;

4) мотиваційна спрямованість – орієнтація працівників на реалізацію конкретних потреб, що ґрунтується на виборі певних видів трудової діяльності

5) інтенсивність мотивації (мотиваційна поведінка) – сила волі працівника, ступінь його готовності до трудової діяльності для досягнення поставленої мети.

Питання співвідношення "внутрішньої" та "зовнішньої" мотивації має як теоретичне, так і практичне значення. Суть цього питання, як

уже зазначалося, полягає в тому, що діяльність людини залежить як від мотивації, що виникає в результаті закритих взаємодій між людиною і метою (завданням), так і від мотивації, що виникає в результаті відкритих взаємодій, в яких суб'єкти зовнішнього середовища створюють стимули для здійснення людиною певної дії.

Типовими прикладами зовнішньої мотивації є стимули, засновані на системі бонусів компанії, внутрішніх правилах роботи, наказах та інструкціях керівників і правилах поведінки. На практиці, однак, майже неможливо розрізнити вплив лише внутрішньої чи лише зовнішньої мотивації. Поведінка людини може визначатися переважно внутрішньою мотивацією або переважно зовнішньою мотивацією. В інших випадках мотиваційна поведінка може бути зумовлена обома мотиваційними системами одночасно.

Відсутність чіткого розмежування між внутрішньою та зовнішньою мотивацією не зменшує важливості її аналізу та моніторингу в практиці управління людськими ресурсами, а навпаки - збільшує. Зрештою, менеджери покладаються насамперед на зовнішню мотивацію, щоб змінити і посилити поведінку людей, але ця зовнішня мотивація повинна, однак, генерувати певну кількість внутрішньої мотивації. Ця категорія відіграє важливу роль у теорії та практиці мотивації, оскільки людські потреби задовольняються за допомогою винагород.

Винагорода – це все, що люди вважають цінним. Існує два типи винагород: внутрішні та зовнішні винагороди.

Внутрішні винагороди впливають із самої роботи, її сенсу і значення, а також потенціалу для високих досягнень. "Екстравагантне людське спілкування", яке відбувається на роботі, дружні стосунки з колегами та "відчуття належності до команди" також можна вважати внутрішніми винагородами.

Зовнішні винагороди – це ті, які надає організація. Компонентами зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (наприклад, службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна або часткова оплата комунальних послуг) та символи офіційного статусу або престижу (наприклад, присвоєння почесних звань, нагородження медалями).

Якщо розглядати мотивацію як процес впливу мотиваційних чинників на поведінку людини, то теоретично його можна поділити на шість взаємопов'язаних етапів. Звичайно, така кількість етапів є

умовною і на практиці не завжди існує чітка послідовність етапів або чітке розмежування процесу мотивації. Однак для того, щоб зрозуміти логіку і "технологію" мотиваційного процесу, краще мислити поетапно.

Перший етап – генерація бажання. Бажання проявляється як відчуття, що людині чогось не вистачає. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення.

Другий етап – пошук шляхів задоволення бажання. Наявність бажання передбачає певну реакцію. Люди намагаються задоволити свої потяги різними способами, наприклад, задовольнити, притупити або ігнорувати їх. Однак у більшості випадків рано чи пізно виникає бажання, яке вимагає, щоб щось було зроблено, здійснено або вжито певних заходів.

Третій етап – визначення цілей і напрямів діяльності. Люди вирішують, що вони отримають і що їм потрібно зробити, щоб задовольнити свої потреби. На цьому етапі узгоджуються чотири пункти:

1. Що ви отримаєте після того, як ваші потреби будуть задоволені?
2. Що потрібно зробити, щоб отримати бажане?
3. Наскільки бажане є досяжним?
4. Наскільки те, що насправді можна отримати, задовольняє потребу?

Четвертий етап – реалізація конкретних дій. На цьому етапі люди прагнуть досягти поставлених цілей.

П'ятий етап – отримання винагороди за свою поведінку.

Доклавши певних зусиль, людина отримує щось, в обмін на що має бути задоволена потреба, або бажаний об'єкт (товар, послугу чи цінність). На цьому етапі стає очевидним, наскільки зусилля людини відповідають очікуваному результату. Це може послабити, підтримати або посилити мотивацію.

Шостий етап – задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, розміру винагороди та її відповідності докладеним зусиллям, людина може або чекати на появу нової потреби, або продовжувати докладати зусилля для задоволення існуючої.

Що стосується природи мотиваційного процесу, то підкреслимо, що він сильно залежить від типу потреби, яка його ініціює. Крім того,

потреби перебувають у складній і динамічній взаємодії одна з одною, яка може взаємно підсилювати їх вплив, суперечити одна одній або нівелювати їх важливість. Складові цієї взаємодії можуть істотно змінюватися з часом, коригуючи спрямованість і характер мотивів. Таким чином, навіть при досконалому розумінні мотиваційної структури та мотивів людини можуть відбуватися непередбачувані зміни в її поведінці. Характер мотиваційного процесу значною мірою залежить від особистісних характеристик людини, її мотиваційної спрямованості та таких якостей, як працьовитість, наполегливість і сумлінність.

Важливо зазначити, що інтенсивність мотивації персоналу та рівень мотиваційного керівництва залежить від оцінки "інтенсивності праці" в досягненні цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана з витратами праці певної кількості, якості та інтенсивності і має свою ціну. За відсутності умов, необхідних для відновлення працездатності, надмірна інтенсивність праці може відбити у працівників бажання займатися цією діяльністю. Несприятливі санітарно-гігієнічні умови на робочому місці, погана організація праці та недоліки в соціально-побутовій сфері можуть формувати трудову поведінку, якщо працівники погоджуються на низьку матеріальну винагороду через неприйнятність інтенсифікації праці.

Немає сумнівів, що ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Однак цей зв'язок дуже складний і неоднозначний. Під впливом внутрішніх і зовнішніх мотиваційних чинників може статися так, що люди, які сильно зацікавлені в досягненні високих результатів, насправді працюють гірше, ніж ті, хто набагато менше вмотивований до ефективної праці. Відсутність чіткого взаємозв'язку між мотивацією та продуктивністю пояснюється тим, що на продуктивність впливає багато інших факторів, таких як кваліфікація працівника, його професійні компетенції та навички, правильне розуміння роботи та зовнішнього середовища.

Численні дослідження і накопичений практичний досвід показали, що існує певна нелінійна залежність між активністю людей і результативністю роботи. Спочатку зі збільшенням обсягу діяльності зростають і результати. Коли досягається певний обсяг діяльності, зростання результатів стає значно повільнішим або залишається на тому ж рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найкращі

результати. Коли рівень активності виходить за межі оптимального діапазону, результати починають погіршуватися. Іншими словами, менеджери повинні вимагати від своїх підлеглих не максимальної активності, а оптимальної. Водночас важливо поєднувати активність з орієнтацією на поведінку, що відповідає індивідуальним потребам і цілям організації. Адже люди можуть старанно працювати і бути активними, але не реалізовувати кінцеву мету своєї роботи через погану комунікацію в організації, нерозуміння посадових обов'язків тощо.

Неоднозначність взаємозв'язку між мотивацією та ефективністю порушує складні управлінські питання про те, як оцінювати та винагороджувати індивідуальну ефективність працівників. Прив'язка рівня винагороди виключно до результатів роботи демотивуватиме старанних працівників, які докладають більше зусиль, навіть якщо їхні результати будуть дещо нижчими. І навпаки, винагородження працівників "виключно на основі доброї волі" без урахування фактичних результатів їхньої роботи було б несправедливим по відношенню до інших, більш продуктивних працівників. Зрозуміло, що вирішення цієї проблеми залежить від конкретної ситуації. Менеджерам слід пам'ятати, що подібні головоломки часто зустрічаються на практиці, і їх вирішення вимагає комплексного підходу.

Мотивація персоналу як сфера практичної діяльності, безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів підприємства, взаємодією роботодавців і працівників та розробкою механізмів підвищення трудової активності, закономірно може розглядатися як одна з основних складових соціально-виробничих відносин. Це пов'язано з тим, що економічно активне населення не може виробляти продукцію або надавати послуги, не об'єднуючись через певні форми організації для спільної діяльності та взаємного обміну результатами праці.

Соціально-трудова відносина – це сукупність відносин між найманими працівниками та роботодавцями, між суб'єктами та державою (органами законодавчої та виконавчої влади) і за участю органів місцевого самоврядування, які виникають з приводу найму, використання та відтворення робочої сили і спрямовані на забезпечення високого рівня та якості життя індивідів, груп та суспільства в цілому. Ці відносина охоплюють широке коло питань -

від соціально-економічних аспектів відносин власності до системи організаційно-економічних і правових інститутів, пов'язаних з колективними та індивідуальними переговорами, укладанням контрактів, угод про оплату праці та участю працівників в управлінні виробництвом. Соціально-трудова відносина є важливою складовою загальної системи відносин у суспільстві та утворюють своєрідне "ядро" соціально-економічного розвитку. Вони, зрештою, визначають спосіб життя людей та загальну структуру процесів і відносин, що відбуваються в суспільстві. За рівнем розвитку соціально-трудова відносина можна судити про рівень демократизації суспільства, соціальну спрямованість існуючої економічної системи та цілісність суспільних відносин в цілому.

Мотиваційні чинники соціально-трудова відносин пов'язані з розробкою та використанням методів, засобів та інструментів, які дають змогу працівникам активізувати свою трудову поведінку, сприяють гармонізації інтересів суб'єктів, які не обов'язково перетинаються між собою, та оптимізують співвідношення між працею і капіталом. Працівники є головним активом компанії, і ця цінність стає дедалі важливішою для організацій у всіх секторах економіки через широку автоматизацію бізнес-процесів та багато інших економічних факторів. У новій економічній реальності послідовно побудована модель мотивації співробітників є невід'ємною частиною формули успіху для будь-якої організації, яка хоче побудувати стійкий і зростаючий бізнес.

Керівництво мріє знайти багатогранне рішення, яке спрацює як чарівна паличка для будь-якої організації. Ефективна система мотивації персоналу в організації передує іншим не менш ефективним системам управління та "правильній" корпоративній культурі, яка визначає загальну ефективність процесу та атмосферу в колективі. Не мотивуйте менеджерів з продажу непотрібними інструментами чи подарунками. Наприклад, менеджеру, який любить подорожувати, варто подарувати авіаквиток або подарунковий сертифікат улюбленого бренду.

Основні види та методи мотивації персоналу. Матеріальна мотивація

Це найпростіший і найочевидніший вид мотивації. Тому що кожен хоче, щоб йому добре платили за роботу, яку він виконує, але, що більш важливо, він хоче, щоб за роботу, яку він виконує, йому платили справедливо. Це означає, що при визначенні рівня доходу кожного працівника необхідно враховувати ринковий рівень заробітної плати. Ця інформація не є секретом, адже всі знають співвідношення між поточним рівнем заробітної плати та ринковим.

Важливо також зробити так, щоб працівники всередині компанії не відчували, що їхні колеги заробляють занадто багато порівняно з ними. І, звичайно, важливо пам'ятати, що реальний внесок співробітників повинен бути справедливо оцінений. Досягнення та зусилля співробітників повинні оцінюватися по їхніх власних заслугах. У багатьох випадках вирішення цих питань набагато важливіше, ніж мотивування працівників бонусами (Цимбалюк, 2012).

Загалом, фінансові стимули можна розділити на дві категорії:

- матеріальне заохочення;
- методи соціального пакета (негрошові).

Грошові – підвищення заробітної плати та вищі зарплати при прийомі на роботу, а також різноманітні бонуси, премії та виплати відсотків від прибутку.

Негрошові – заохочення, які мають матеріальну цінність, але виражаються в грошовому еквіваленті, такі як подарункові сертифікати, навчання, подорожі, страхування, використання службового автомобіля/житла компанії.

Нематеріальна мотивація. Іноді відправити співробітника на конференцію в інше місто важливіше, ніж умотивувати його підвищенням зарплати. Коли мова йде про додаткові способи мотивації, варто звернути увагу на нематеріальні чинники, особливо в ІТ-секторі, де високі зарплати часто змушують роботодавців шукати додаткові стимули або створювати додатковий комфорт для своїх цінних співробітників. Це пов'язано з тим, що такі елементи, як повага, довіра та відкритість є дуже важливі для кожної людини.

Якщо в компанії панує атмосфера взаємної поваги, відкритості, довіри, а також атмосфера, в якій визнаються командні відносини і цінність кожного окремого працівника, то мотивація і продуктивність

працівників будуть на найвищому рівні. Особливо важливим тут є сам процес підбору персоналу: потрібно знайти не просто професіоналів, а людей, чії цінності відповідають культурі компанії. Ідеального інструменту не існує, але є чіткий ланцюжок кроків, які можуть призвести до ефективної оцінки та мотивації персоналу:

- створіть необхідну інфраструктуру для роботи та комфорту.
- дайте співробітникам можливості для розвитку.
- створіть конкурентне середовище.
- ведіть постійний діалог про цілі.
- мотивуйте відповідальних менеджерів, встановлюючи відповідні KPI та відсотки.
- не мотивуйте тільки грошима.

Інструменти мотивації: як мотивувати співробітників (Колот, 2011):

Місія компанії. Так, це те, що може ефективно мотивувати співробітників. Наприклад, місія компанії Google звучить так: "Організувати всю інформацію у світі у зручний спосіб і зробити її доступною та корисною для кожного". Це амбітна мета, якою керується вся команда. Розкажіть працівникам, як їхня робота сприяє досягненню цієї амбітної мети.

Приділіть час роз'ясненню довгострокових цілей співробітників, тобто їхнього впливу на створення продукту чи послуги, їхньої ролі в компанії, загальної місії та міри їхньої особистої відповідальності у досягненні мети.

Емоційний інтелект. Важливий інструмент мотивації співробітників знаходиться в руках кожного керівника, і без цієї навички практично неможливо бути успішним лідером в сучасній компанії.

Важливо, щоб сильні лідери могли вести живий і прозорий діалог і говорити про стимули, мотивацію, кар'єрний розвиток і про те, якими бачать себе співробітники і компанія.

Вміння ефективно делегувати повноваження. Це неможливо без довіри. Для всіх менеджерів це складний і трудомісткий процес, але він є важливою частиною розвитку і зростання команди. Намагайтеся зосередитися на діалозі з командою, а не на наказах. Навіть найскладніші та найважливіші завдання можуть бути реалізовані зусиллями всієї команди. У таких ситуаціях саме ваша підтримка та зворотній зв'язок може допомогти у досягненні цілей бізнесу.

"Ви не можете керувати тим, що не можете виміряти" – відома цитата Пітера Друкера, і з нею важко посперечатися. Правильна система КРІ Key Performance Indicators (ключові показники ефективності) є одним з найбільш універсальних методів управління, оцінки та мотивації персоналу.

Індивідуальні та командні досягнення працівників завжди мають бути зафіксовані. Адже системи оцінювання потрібні не лише для того, щоб винагороджувати, а й для того, щоб забезпечити прозору та чітку комунікацію про те, як працівники досягли та подолали поставлені перед ними завдання. Відчуття того, що вони досягли бажаних результатів і зробили свій внесок у роботу команди, є чудовим мотиватором для працівників.

Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators; КРІ) являє собою числові показники діяльності, що використовуються для оцінювання загальної довгострокової ефективності компанії. Системи КРІ допомагають визначити стратегічні, фінансові та операційні досягнення підприємства (бізнесу), особливо проти конкурентних компаній у тому самому секторі. Система КРІ застосовується в багатьох сферах бізнесу, в поєднанні з управління персоналом, виробничими процесами, маркетингом, продажами. КРІ – це метод, який чудово підходить для підтримки стратегічного управління бізнесом та підвищення ефективності праці колективу. На даному етапі розвитку бізнесу, все більшого значення набуває мотивація діяльності персоналу в цілому та кожного окремого працівника, яка виступає безпосередньою причиною його поведінки. Мотивація персоналу являє собою основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу підприємства. Основна мета процесу мотивації персоналу - це отримання максимальної віддачі від "використання" наявних працівників, що дає змогу підвищити загальну ефективність та результативність діяльності підприємства (Цимбалюк, 2012).

Підвищення ефективності праці неможливо досягти без упровадження сучасних систем мотивації, особливо тих, що базуються на принципах ключових показників ефективності та впроваджені в багатьох успішних світових компаніях.

Метою підвищення мотивації персоналу за допомогою КРІ є досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії та

заохочення співробітників самостійно "виконувати свої обов'язки". Система, яка є змінною частиною фінансової винагороди на основі КРІ, не тільки стимулює співробітників до досягнення високої індивідуальної ефективності, але й підвищує їхню загальну ефективність та успішність, а також досягнення стратегічних цілей компанії. Це також призведе до збільшення доходів .

При цьому показники КРІ в системі формування змінної складової оплати праці на основі КРІ повинні бути максимально простими та зрозумілими для працівників, а масштаб змінної складової оплати праці має бути економічно обґрунтованим.

Впровадження системи мотивації на основі ключових показників ефективності має базуватися на професійній теорії та орієнтуватися на корпоративну стратегію. Обсяг системи повинен бути максимально повним і досягати найнижчого рівня ієрархічної структури. Від цих факторів залежатиме ефективність впровадження системи та фактичні кінцеві результати. Це пояснюється тим, що системи мотивації, засновані на показниках результативності, мають багато важливих переваг перед іншими системами матеріального стимулювання:

- керованість – дозволяє регулювати цілеспрямовані зусилля ваших співробітників, не вносячи серйозних змін у саму систему;

- чіткість – працівники знають, за що компанія хоче їх винагородити, а компанія знає, які результати вони отримують і скільки вони готові їм заплатити;

- незмінність – кожен співробітник структурує свою роботу відповідно до своєї системи мотивації.

Наявність сучасних методичних та інструментальних засад впровадження мотиваційних систем суттєво впливає на ефективність впровадження та функціонування таких систем, зменшує витрати персоналу на їх впровадження, а також підвищує значимість можливості інтеграції суміжних процесів, не втрачаючи свою ідеологічну основу Key Performance Indicators.

3.2. Управління туристично-рекреаційною діяльністю на природоохоронних територіях

Праця та відпочинок – неодмінні частини життя людини. Розвиток і гармонізація її фізичних, духовних та інтелектуальних можливостей стає можливим завдяки багатому арсеналу методів підтримки та відновлення здоров'я. Сучасна мобільність суспільства та занепокійливе становище природного середовища породжують напругу щодо використання природних ресурсів для відпочинку.

Природно-заповідні території та об'єкти охоплюють унікальні ландшафти, які мають великий потенціал для використання у туристично-рекреаційних цілях. Згідно з поглядами Фоменко Н.В., до природних рекреаційних можливостей належать власне лікувальні чинники (кліматичні зони для оздоровлення, ліси, водні ресурси), природні лікувальні елементи і рекреаційні властивості гірських і передгірських регіонів, а також заповідних територій (Фоменко, 2007). Проте основна увага досліджень спрямована на використання природно-заповідного фонду для розвитку туристично-рекреаційної діяльності.

Природоохоронні території мають велике значення для збереження та охорони природи. Основна їх мета – захист екосистем, рідкісних видів рослин і тварин, збереження природних ресурсів, пейзажів і біологічної різноманітності. Вони сприяють збереженню екологічної рівноваги та забезпеченню сталого використання природних ресурсів для майбутніх поколінь. Природоохоронні території також відіграють важливу роль у наукових дослідженнях, екологічному навчанні і екотуризмі, сприяючи пізнанню та поважному ставленню до природи.

Згідно з Міжнародним союзом охорони природи (МСОП), природоохоронна територія – це площа або акваторія, призначена для збереження та підтримки біорізноманіття та природних ресурсів, які мають культурне значення, і яка охороняється законом або іншими механізмами. Згідно зі стандартами МСОП, система категорій природоохоронних територій визначається так:

Категорія Ia – Природний заповідник суворого режиму. Відповідник в Україні – природний заповідник.

Категорія Ib – Місцевість природного стану. Відповідник в Україні: відсутній (з деякими застереженнями – біосферний заповідник).

Категорія II – Національний парк. Відповідник в Україні: національний природний парк, регіональний ландшафтний парк.

Категорія III – Пам'ятка природи. Відповідник в Україні – пам'ятка природи. Категорія IV – Територія збереження виду/місцеперебування. Відповідник в Україні – заказник.

Категорія V – Охоронюваний ландшафт/ узбережжя. Відповідник в Україні: з деякими застереженнями – заповідне урочище.

Категорія VI – Територія контрольованого природокористування. Відповідник в Україні: відсутній (МСОП, 2023).

Інформація, наведена у таблиці 3.2, підтверджує, що дозвіл на рекреаційне та туристичне використання території за умови збереження ефективності природоохоронних заходів характерний для національних парків, пам'яток природи й охоронюваних ландшафтів. Туризм на природоохоронних територіях спрямований на вивчення, дослідження та збереження заповідних місць (Безсмертнюк та ін., 2021).

Таблиця 3.2

Основні завдання управління природоохоронними територіями за різними категоріями Міжнародного союзу охорони природи

Завдання	Категорії природоохоронних територій						
	Ia	Ib	II	III	IV	V	VI
Наукові дослідження	1	3	2	2	2	2	3
Охорона дикої природи	2	1	2	3	3	-	2
Збереження біорізноманіття	1	2	1	1	1	2	1
Надання екосистемних послуг	2	1	1	-	1	2	1
Збереження природних і культурних цінностей	-	-	2	1	3	1	3
Туризм і рекреація	-	2	1	1	3	1	3
Освіта та просвіта	-	-	2	2	2	2	3
Стале природокористування	-	3	3	-	2	2	1
Збереження елементів традиційної культури	-	-	-	-	-	1	2

Примітка: 1 – головне завдання; 2 – другорядне завдання; 3 – одне з можливих завдань.

Система природоохоронних територій у світі налічує понад 30,350 об'єктів загальною площею 13,232,275 км² (Кукурудза, 2003).

Найбільш розповсюдженою формою цих територій є національні парки, які займають 5% суходолу. Національні природні парки розподілені за регіонами так: в Африці – 262, в Азії – 1001, в Європі – 485, у Північній та Центральній Америці – 302, у Південній Америці – 335, в Австралії та Океанії – 704 (List of national parks, 2023).

Загальний світовий досвід підтверджує, що ці національні природні парки приносять значні доходи державам через туристичні та рекреаційні відвідування, видачу ліцензій для наукових досліджень, полювання та рибальства, а також через реалізацію освітніх програм. Загальний дохід, отриманий від цих парків, головно пов'язаний з туризмом і відпочинком. За оцінками, ці прибутки становлять близько 40 доларів на гектар щорічно, тоді як доходи від сільського господарства, за найоптимістичнішими оцінками, лише 80 центів на гектар (Всеєвропейська стратегія збереження біологічного та ландшафтного різноманіття, 1999).

Країни з найвищим відсотком природоохоронних територій у загальній площі це Норвегія, Танзанія, Зімбабве, де цей показник перевищує 10%. Коста-Ріка встановила абсолютний світовий рекорд, забезпечивши статус природоохоронної території 25% своєї земельної площі (Сорокіна, 2013). Ці цифри постійно зростають завдяки зусиллям різних країн і міжнародних організацій у відповідь на зростаючі загрози природі та біорізноманіттю. Збільшення обсягів захищених територій є важливою складовою стратегії збереження природи для майбутніх поколінь.

Природоохоронні території мають величезне значення як у світі загалом, так і в Україні зокрема, з декількох причин:

1. **Збереження біорізноманіття:** природні резервати та заповідники допомагають зберігати різноманіття рослин і тварин, включаючи високо цінні види, які знаходяться під загрозою зникнення.

2. **Екологічна стійкість:** такі території допомагають зберігати екосистеми та забезпечують стійкість природних середовищ, запобігаючи деградації ґрунтів, лісів і водних ресурсів.

3. **Наукові дослідження:** природоохоронні території стають платформою для наукових досліджень, сприяючи вивченню природних процесів, екологічних взаємозв'язків і практик їх збереження.

4. Екологічний туризм: вони приваблюють туристів, що сприяє розвитку екологічного туризму, підвищенню свідомості людей про потребу у збереженні природи та забезпечує додаткові джерела доходу для місцевих громад.

За даними Всесвітньої туристичної організації, туризм на природоохоронних територіях вважається одним із п'яти ключових напрямків розвитку галузі туризму. Проте наразі все більше уваги приділяється проблемі збереження природних територій з урахуванням організації туристичних заходів. Особливо активно розвивається туризм, який переважно спрямований на відпочинкові зони в національних парках.

Туристично-рекреаційна діяльність на природоохоронних територіях – складний процес, що об'єднує розвиток туризму та збереження навколишнього середовища. Ця сфера відіграє важливу роль у збалансованому використанні природних ресурсів для туристичних цілей, забезпечуючи збереження екосистем та унікальних природних об'єктів.

Рекреаційно-туристична діяльність на природоохоронних територіях має працювати в напрямку сталого розвитку, що передбачає три ключові аспекти: економічний, соціальний та екологічний. Економічна стратегія передбачає розумне використання обмежених природних ресурсів, застосування енерго- та ресурсозберігаючих технологій, а також раціональне використання капіталу, як природного, так і фінансового. Соціальна стратегія зорієнтована на людину і спрямована на підтримку стабільності соціальних та культурних систем, включаючи уникнення конфліктів між людьми. Екологічний аспект фокусується на збереженні цілісності природних екосистем (Ісаєнко та ін., 2014).

Отже, пошук компромісного рішення, яке б урахувало інтереси рекреації та природно-заповідної справи в межах цих природних систем, стає важливою метою у плані збереження порушеної біологічної та ландшафтної різноманітності. Ця проблема виникає особливо гостро через суперечність між збереженням природного різноманіття та його використанням для рекреаційних цілей, зокрема для організованого туризму (екотуризму). Ці аспекти відображаються в категоріях національних природних і регіональних ландшафтних парків, що тепер є найбільш ефективним і вигідним способом

заповідного використання природи з соціально-економічного погляду.

Туристична діяльність на природоохоронних територіях може бути різноманітною й охоплював різні види туризму, які пристосовані до збереження та захисту природи. Ось деякі з них (Данілова та ін., 2019; Руденко та ін., 2019):

1. **Екологічний туризм:** це форма туризму, що акцентує на природних екосистемах, біорізноманітті та організованих екологічних маршрутах. Тут важливий аспект – мінімізація впливу на природу. Він прагне підтримувати екологічну стійкість і підвищити усвідомленість туристів про важливість збереження природи.

2. **Піший туризм:** дозволяє туристам більше часу проводити в природних ландшафтах, досліджувати їх та насолоджуватися природою.

3. **Водний туризм:** водні маршрути, такі як каякінг, каное, рафтинг, які дозволяють туристам насолоджуватися природою від водяної перспективи.

4. **Екотуристичні екскурсії:** групові екскурсії, спрямовані на ознайомлення з екологічно важливими місцями, де можна побачити унікальні види рослин і тварин.

5. **Фото-туризм:** особливий вид туризму, де туристи подорожують з метою фотографування красивих ландшафтів, флори та фауни.

6. **Агроекотуризм:** туризм, що спрямований на відвідування сільських областей для пізнання місцевої культури, традицій, а також участь у сільськогосподарських роботах.

7. **Геологічний туризм:** відвідування геологічно цікавих місць, таких як гори, печери або геологічні формації.

Ці види туризму спрямовані на насолоду природою, проте водночас вимагають уважності та розсудливого підходу до взаємодії з навколишнім середовищем з метою його збереження. Вони здійснюються переважно на природно-заповідних територіях і виступають як приклад збалансованого використання природних рекреаційних ресурсів, що є однією з ключових складових сталого екологічно спрямованого розвитку господарського комплексу. Однак для досягнення цього даним видам туризму необхідно відповідати таким вимогам:

- забезпечувати мінімальний негативний вплив на природне середовище та його складові;
- сприяти гармонійному зв'язку між людиною, природним середовищем та рекреаційною інфраструктурою;
- організовувати науково-пізнавальне освоєння природного різноманіття та гуманістичний потенціал рекреаційних територій, включаючи біологічні, ландшафтні та пейзажні спадщини.

Основні напрямки розвитку туризму на природно-заповідних територіях – це:

- юридичне оформлення правової власності на території та об'єкти, які підлягають охороні, проведення екотуристичної діяльності на їхній території;
- інвентаризація й оцінка наявних природних (лісових, бальнеологічних, кліматичних, пейзажних) і культурно-історичних ресурсів (музеї, архітектурні пам'ятки) на природно-заповідних територіях;
- фінансове й організаційне забезпечення інфраструктури для соціальних і рекреаційних потреб на природно-заповідних територіях, які використовуються для туристичних цілей;
- розробка та створення науково-пізнавальних маршрутів та екологічних освітніх програм, урахування науково обґрунтовані норми навантаження на рекреаційні об'єкти;
- забезпечення у національних природних парках і державних лісових господарствах розміщення зон для відпочинку, дотримуючись вимог санітарно-гігієнічних стандартів, а також очищення й упорядкування туристичних маршрутів;
- упровадження економічних механізмів для надання платних рекреаційних (туристичних) послуг, установлення норм оплати і тарифів за такі послуги на територіях природно-заповідних фондів;
- співпраця між установами природно-заповідних фондів і туристичними агенціями й організаціями України з метою надання туристичних послуг екологічної спрямованості;
- поширення інформації та рекламна кампанія туристичних агенцій для популяризації екотуризму на природно-заповідних об'єктах;

- формування туристичних груп із людей, які мають відповідну попередню освіту й виховання, враховуючи їхні інтереси та мету подорожей;
- забезпечення екотуристичних груп кваліфікованими інструкторами, гідами, екскурсоводами для формування у туристів і відпочивальників інтелектуального та гуманістичного сприйняття світу, патріотичного ставлення до природного та культурного спадку своєї країни.

Туризм і рекреація в природоохоронних територіях є основою екологічного туризму, що є ключовим напрямком розвитку туристичної галузі. За визначенням Міжнародної організації екотуризму, ця форма відпочинку означає відповідальні подорожі до природних зон, сприяючи збереженню навколишнього середовища та підтримці місцевого добробуту (The International Ecotourism Society).

Екологічний туризм – це форма подорожей, що полягає у відвідуванні майже неторканих природних місць з метою пізнання. Його характеризує мінімальний вплив на навколишнє середовище, сприяння освіті й усвідомленню проблем екології серед туристів, а також сприяння сталому розвитку регіонів. У широкому розумінні, екологічний туризм - це активний відпочинок, який поєднує в собі екологічний зміст. Це спеціальний вид відпочинку, що сприяє збудженню інтересу до природи та спілкуванню людей з нею на основі взаєморозуміння та взаємоповаги. Туристи отримують від цього спілкування з природою фізичну, психологічну, інтелектуальну й емоційну наснагу, природа при цьому залишається майже неторкнутою, а місцеве населення отримує соціальні та економічні стимули для збереження природних ресурсів і традиційного способу життя. Найпопулярнішою формою екологічного туризму у природно-заповідних зонах є прогулянки екологічними стежками (Паньків, 2019).

Основна мета екологічного туризму – збереження природи в контексті туристичної діяльності. Екологічні тури передбачають піші, водні, велосипедні, лижні або кінні маршрути у природних середовищах під керівництвом гідів, які часто представляють природоохоронні установи.

Лідерами серед постачальників екотуристів є країни, які вже перейшли від індустріальної до постіндустріальної стадії, характеризуються високим рівнем доходів і вираженою екологічною

свідомістю. Серед них виділяються США, Канада, Німеччина, Великобританія, Австралія та Нова Зеландія. Основна частка екотуристів обирає ці країни, де розвинена екотуристична галузь приносить суттєві надходження до бюджету держави. У списку лідерів за обсягами екотуризму виявляються США, Канада, Австралія, Німеччина серед розвинених країн і Коста-Ріка, Нова Зеландія, Еквадор, Кенія – серед країн, які активно розвиваються. Головну частину екотуристів світу складають мешканці промислово розвинених країн, яким цікаві природні та культурні багатства, залишені в практично неторкнутих куточках планети. Особливий інтерес викликають екзотичні природні та культурні аспекти країн Африки, Азії та Центральної Америки. Щодо попиту на екологічний туризм, основні регіони-лідери в цьому відношенні – Північна Америка та Західна Європа, де мешканці мають високий рівень життя. Попит у сфері екологічного туризму формують країни з низьким рівнем технологічного розвитку, які вміло зберегли навколишнє природне середовище, такі як країни Азії, Африки та Південної Америки.

Напрями розвитку екологічного туризму в національних парках можна умовно розділити на два підходи:

1. Американський, або австралійський, який зорієнтований на екотуризм у межах особливо охоронюваних природних територій або акваторій, де зберігається "дика", недоторкана або мало змінена природа.

2. Європейський, який передбачає екотуризм у частково змінених людською діяльністю територіях, відсутніх в особливо охоронюваних зонах і акваторіях, на природних або культурних ландшафтах.

Американська модель, яка має за основу екотуризм у природних зонах, розвивається активно у США, Канаді, Австралії. Цей підхід також широко застосовується в Південній та Центральній Америці, а також країнах Південно-Східної Азії.

Основною концепцією австралійської моделі є акцент на пізнанні та вивченні природи та її унікальних особливостей.

Сполучені Штати Америки – піонери у створенні національних парків, перші у світі відмовилися від традиційного господарського використання цінних природних територій на користь їх охорони та рекреації, здобули значний досвід у проведенні рекреаційних заходів

у межах природоохоронних територій. Система національних парків США є одним з наочних прикладів успішного поєднання заходів з охорони природи й організації рекреаційної діяльності. Основні особливості цієї системи: передача в оренду ділянок парку компаніям з можливістю отримання прибутку від туристично-рекреаційної діяльності, доступність для різних соціальних груп, а також широкий спектр можливостей для задоволення потреб у відпочинку. Національні парки США переважно спрямовані на внутрішніх туристів і менше на іноземних громадян. Служба національних парків США дає докладну інформацію про кожний природоохоронний об'єкт на своєму інформативному веб-сайті (National Park Service).

Ми рекомендуємо такі заходи для впровадження американського досвіду в організацію рекреаційної діяльності в українських національних природних парках:

1. Установлення федерального рівня регулювання рекреаційної діяльності (за зразком США через Службу національних парків і бюро Державного Департаменту Внутрішніх Справ), а також створення сервісних центрів у парках.

2. Чітке формулювання правил для туристів, їх обов'язкове дотримання.

3. Розробка науково обґрунтованих туристичних маршрутів з мінімальним впливом на природні ресурси та їх маркування на місці.

4. Відведення спеціальних зон для пішого туризму, встановлення плати за доступ, а також облаштування майданчиків для пікніків.

5. Створення кемпінгів, місць для відпочинку з прокатом, магазинів, які продають необхідні товари для подорожі, сувенірів і навіть деревне вугілля для багаття.

6. Видання та поширення туристичних мап із необхідною інформацією.

7. Орієнтація сервісу переважно на автомобільних туристів (розташування інфраструктури вздовж доріг, обмеження ночівлі поза кемпінгами чи готелями, створення автомобільних маршрутів).

8. Установлення обов'язкової плати за відвідування (впровадження системи абонементів).

9. Проведення еколого-просвітницької роботи серед відвідувачів і реалізація відпочинкових програм з еколого-освітнім спрямуванням.

10. Упровадження суворого покарання за порушення правил поведінки в парках (Безсмертнюк та ін., 2020).

На прикладі США можна відстежити кілька тенденцій у розв'язанні проблеми забезпечення відпочинку й охорони природи. По-перше, це впровадження більш суворих правил для рекреаційного використання та перетворення структури національних парків. Потреба у зменшенні рекреаційних видів у національних парках призвела до уведення в законодавстві США режиму "незайманих територій", який тепер використовується і в інших країнах. Цей режим наголошує на охороні природи як головній функції, а відпочинок стає вторинним. Він забороняє будь-яке промислове використання території, за винятком обслуговування безмоторного туризму, такого як піші, верхові або водні маршрути, з обмеженням у напрямку й обсягу. Наприклад, забороняється будівництво твердих доріг. У багатьох американських парках цей режим охоплює 80-90% їхньої площі. Міжнародний союз охорони природи рекомендує впровадження цього режиму в усіх країнах, і його офіційно прийнято в Канаді. Цей режим можна розглядати як компроміс між суворою охороною та мінімальним використанням у вигляді рекреаційних цілей.

Європейська модель екологічного туризму – спрямована на збереження культурного ландшафту, відображає соціальну відповідальність. Політика країн, що використовують цю модель, націлена на створення комфортних умов для людини, що призводить до порушень природного балансу загалом і в національних парках, зокрема. Велику увагу приділяють розвитку туристичних подорожей, що спрямовані на вивчення навколишньої природи та місцевої культури, так званий пізнавальний туризм. Цей вид туризму включає ознайомлення з різноманітними природними об'єктами, мальовничими ландшафтами або природними комплексами, зміненими людиною. Зазвичай це екскурсії по спеціально підготовлених екологічних маршрутах, які можуть мати освітню або науково-популярну спрямованість. Цей тип екотуризму особливо популярний у Німеччині, іноді його називають "німецькою моделлю розвитку екотуризму".

Наразі в екологічному туризмі України переважає європейська модель, що полягає у сприйнятті його як форми відпочинку в заповідних територіях. Проте, незважаючи на це, в Україні також

варто використовувати австралійську модель розвитку екотуризму одночасно.

Екологічний туризм у Південній Африці має тривалу історію, широкий розвиток і велику популярність, що є результатом довгострокового процесу розвитку туризму, тривалість якого перевищує століття. Щоб розвивати екотуризм в Україні, варто використовувати досвід із закордону, зокрема з Південної Африки, де він великий. Цей підхід можна застосувати в Україні у таких напрямках:

1. **Законодавчий:** установлення термінології екотуризму на державному рівні; уточнення й узгодження законодавчих положень щодо екотуризму.

2. **Програмний:** застосування концепції "відповідального туризму" для уникнення екологічних протиріч між туристичною та природоохоронною діяльністю.

3. **Управлінський:** організація ефективного управління об'єктами екотуризму на рівні держави.

4. **Технологічний:** розвиток інфраструктури екотуризму, модернізація об'єктів згідно з принципами "відповідального туризму", включаючи використання екологічно чистих технологій.

5. **Інформаційний:** створення високого рівня інформаційної підтримки для екотуризму, забезпечення простого доступу до інформації для широкої публіки та створення загального інформаційного веб-ресурсу про об'єкти екотуризму.

Цінним є досвід інших країн у сфері контролю за навантаженням рекреації на природно-заповідних територіях. У зарубіжних національних парках існують два підходи до цього питання: регуляційні та маніпуляційні заходи. Регуляційні обмеження стосуються відвідування парків (наприклад, обмеження транспорту, розміру групи чи тривалості перебування). Маніпуляційні заходи спрямовані на непрямий вплив на умови перебування відвідувачів та організацію туристичного потоку. Зазвичай ці заходи сприймаються позитивно, оскільки туристи отримують відомості про те, за що вони сплачують, про переваги того чи іншого місця, про цікаві об'єкти маршруту. Це сприяє усвідомленому бажанню відвідувачів дотримуватись рекомендацій працівників парку.

Становище державної політики у сфері екологічного туризму суттєво варіюється між різними країнами. Наприклад, Канада, Беліз і

Фінляндія мають окремі департаменти чи консультаційні ради з екологічного туризму, які функціонують у межах відповідних міністерств. Уряди Коста-Ріки, Намібії та Австралії вважають розвиток екотуризму одним з пріоритетних напрямків у розвитку своїх країн. Німеччина та Туреччина виділяють значні кошти з державних бюджетів на розвиток цієї галузі, тоді як у США створені окремі урядові організації, які спрямовані на збереження навколишнього середовища та розробку програм розвитку екологічного туризму (Ступень, 2016).

Згідно із Законом "Про природно заповідний фонд України", заповідні території визначаються як ділянки землі та водних просторів, де природні комплекси й об'єкти мають особливу цінність з погляду охорони природи, науки, естетики, відпочинку тощо. Ці території виділені для збереження природного різноманіття, генофонду рослинного та тваринного світу, підтримання екологічного балансу та проведення моніторингу навколишнього природного середовища. Постановою Ради Міністрів України "Про класифікацію та мережу територій та об'єктів природно-заповідного фонду України" заповідний фонд включає у себе дві основні категорії: природні території та об'єкти (такі як природні заповідники, біосферні заповідники, національні природні парки, регіональні ландшафтні парки, заказники, пам'ятки природи, заповідні урочища) і штучно створені об'єкти (ботанічні сади, дендрологічні парки, зоологічні парки, парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва).

В Україні природоохоронні території також відіграють важливу роль у збереженні унікальних природних умов, які мають культурну, екологічну та естетичну цінність. Це включає заповідники, національні парки, пам'ятки природи та інші охоронні території, які допомагають зберегти багатство української природи для майбутніх поколінь і забезпечують підтримку екологічного балансу.

Зауважимо, що різні види природоохоронних територій відрізняються за ступенем їх заповідності. Зокрема, заповідники не використовуються для рекреаційних цілей. Найбільший вплив на сферу рекреації й туризму мають національні природні парки (як рекреаційні зони), парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва, зоологічні сади та природні пам'ятки.

Розширення меж цих територій передбачає організацію зон на основі їх функціонального призначення, таких як буферні, рекреаційні та заповідні зони. У рекреаційній зоні належить відокремлювати ділянки для постійного відпочинку для створення рекреаційних комплексів, таких як бази відпочинку, кемпінги, мотелі та спортивні споруди з відповідною інфраструктурою для тривалого відпочинку та лікування. Також треба виділяти території для регульованої рекреації, наприклад, екотуризму, де проводиться короткочасний відпочинок, огляд природничих і мальовничих місць. На цих теренах створюються екологічні маршрути та туристичні стежки. Екотуризм охоплює різноманітні форми туризму, спрямовані на довгострокове збереження природного середовища, зокрема заповідних ландшафтів, відновлення гуманістичного світобачення, покращення взаємин з місцевим населенням та органами місцевого самоврядування, а також поліпшення економічного стану регіонів.

Україна має значний потенціал у сфері екотуризму. Хоча площа рекреаційних територій у країні становить 12,8%, розвиток природно-заповідних зон обмежується недостатнім фінансуванням з боку держави. Однак останнім часом площа заповідних територій у країні безперервно збільшується.

На початок 2022 року в Україні зафіксовано 8889 об'єктів природно-заповідного фонду, які загалом охоплюють площу 4,556 мільйонів гектарів. Відношення фактичної площі цих об'єктів до площі всієї країни (відоме як "показник заповідності") складає 6,91%. Майже 58% заповідних територій України є об'єктами загальнодержавного значення. Серед них - 19 природних заповідників і 5 біосферних заповідників, 56 національних природних парків, 328 заказників, 136 пам'яток природи, 18 ботанічних садів, 7 зоологічних парків, 20 дендропарків та 90 парків-пам'яток садово-паркового мистецтва. Значна частина цих об'єктів припадає на території та об'єкти природно-заповідного фонду місцевого значення, які становлять понад 92% від загальної кількості об'єктів природно-заповідного фонду.

Більшість природних об'єктів природно-заповідного фонду України мають важливе значення для Європи загалом, а окремі території також володіють світовим значенням. Наприклад, унікальні фрагменти первісних букових лісів у Карпатах, розташовані на теренах Карпатського біосферного заповідника й Ужанського

національного природного парку, увійшли до Списку Світової спадщини ЮНЕСКО.

Відповідно до специфіки туристично-рекреаційного використання природно-заповідного фонду визначено рекреаційний статус категорій ПЗФ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рекреаційний статус категорій природно-заповідного фонду

<i>Категорії ПЗФ</i>	Природний заповідник	Біосферний заповідник	Національний природний парк	Регіональний ландшафтний парк	Заказник	Пам'ятка природи	Заповідне урочище	Ботанічний сад	Дендрологічний парк	Зоологічний парк	Парк-пам'ятка садово-паркового мистецтва
Природоохоронно-рекреаційні установи			+	+							+
Рекреаційного значення		+	+	+							
Пізнавального значення	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Спеціального рекреаційного використання								+	+	+	+

Згідно з Державною службою статистики України, національні природні парки та біосферні заповідники щорічно відвідують близько 3 мільйонів осіб. Найбільше відвідувачів фіксується у Національному природному парку "Святі Гори" – понад 2 мільйони осіб (Проць, 2010). Проте фахівці акцентують на необхідності збільшення кількості відвідувачів. Незважаючи на те, що Україна має значно більшу площу й удвічі більше національних парків, ніж Польща, кількість відвідувань польських національних парків в кілька разів перевищує відвідування українських. Мільйони відвідувачів щорічно приносять значні фінансові потоки в країну. Ці кошти, отримані від туристів, можуть бути спрямовані на проекти з охорони природи.

В останні роки національні природні парки в Україні виявили значне збільшення активності у просуванні своїх територій серед туристів.

Для залучення туристів, парки проводять різноманітні волонтерські заходи з екологічно-освітнього спрямування: спостереження за поведінкою птахів, оцінка популяцій різних видів тварин, реалізація екотуристичних програм та залучення міжнародних грантів для їх підтримки.

Така ініціатива сприяє розвитку інфраструктури, також стимулює розширення об'ємів місцевих промислових підприємств і сфери послуг (готелів, кафе, ресторанів), підтримує розвиток ремесел і виробництво сувенірів. Це також сприяє покращенню сільської економіки через зростання попиту на сільськогосподарську продукцію, розвиток переробних та харчових галузей промисловості та удосконалення інфраструктури у сільських районах.

Результати дослідження соціально-економічної вартості природоохоронних територій підкреслюють їх значення для місцевих громад та їх можливостей у стійкому розвитку через раціональне використання ресурсів (Кравців, 2016). Оцінки свідчать про високу соціально-економічну цінність цих природних установ. Вони не лише сприяють розвитку та діяльності місцевих громад, а й виконують важливі функції в освітній сфері та для естетичного задоволення. Фахівці особливо відзначають підвищену соціально-економічну цінність природних парків, оскільки вони мають більшу кількість мешканців і можливість регульованого використання природних ресурсів, таких як збір лікарських рослин, ягід, грибів, а також використання земель для сінокосіння та іншого. До таких природних національних парків належать Подільські Товтри, біосферний заповідник "Асканія Нова" та Карпатський біосферний заповідник (Проць, 2010).

На підставі аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду визначено ключові напрямки підвищення сталого розвитку туризму на природно-заповідних територіях, зокрема в національних природних парках. Серед них основними є:

- 1) удосконалення нормативно-правової бази для оптимізації функціонування природно-заповідних територій;
- 2) розширення мережі природно-заповідного фонду через створення нових об'єктів;
- 3) підвищення ефективності використання об'єктів природно-заповідного фонду у сфері туристично-екскурсійної діяльності.

Фінансові проблеми – лише одна з низки складнощів, які ускладнюють розвиток екологічного туризму на природно-охоронних територіях України. Інші проблеми включають:

- відсутність системи моніторингу природно-охоронних територій;
- недостатня розвиненість інфраструктури;
- відсутність належних маршрутів і програм для екологічних подорожей;
- недостатня кількість професіоналів, які спеціалізуються на екологічних турах;
- низький рівень обізнаності споживачів про можливості екологічного туризму;
- недосконалість механізму залучення місцевого населення до надання послуг у сфері екологічного туризму.

Загалом, туристично-рекреаційна діяльність на природоохоронних територіях вимагає комплексного підходу до управління, спрямованого на збереження природи, задоволення потреб туристів і створення сталого середовища для майбутніх поколінь.

Однак, згідно із Законом України "Про природно заповідний фонд", рекреаційна діяльність на природних територіях ПЗФ обмежена і дозволена лише в певних межах, таких як національні природні парки, біосферні заповідники та регіональні ландшафтні парки. Згідно з цим законом, оздоровча та рекреаційна діяльність, подібно до інших дозволених видів діяльності, може здійснюватися лише за умови, що вона не протирічить основному призначенню територій і об'єктів ПЗФ, враховуючи вимоги з охорони, відтворення та використання їх природних комплексів та окремих елементів.

Ця рекреаційна діяльність відповідає визначеному організованому екологічному туризму, який має відігравати першорядну роль серед інших видів рекреаційної діяльності на територіях ПЗФ. Однак у зв'язку з постійним зростанням рекреаційного навантаження на екосистеми, стає дуже актуальною проблема збереження природного характеру ландшафтів у районах інтенсивного туризму та відпочинку.

Міжнародні організації активно впливають на розвиток екологічного туризму, надаючи консультаційну, управлінську та фінансову підтримку для створення, оптимізації та підтримки

природоохоронних об'єктів. Один із найзначущих прикладів широкомасштабних проєктів в Україні – це спільна програма розвитку Організації Об'єднаних Націй з Глобальним Екологічним Фондом для підсилення управління та фінансової стійкості системи національних природоохоронних територій. Цей проєкт призвів до створення та впровадження природоохоронного бізнес-проєкту на Волині з загальним бюджетом 1,8 млн доларів. За підтримки проєкту національний природний парк "Прип'ять-Стохід" прилучився до транскордонного співробітництва: розроблено 17 концепцій екотурів на природоохоронних територіях, проведено ряд заходів з популяризації туристичного потенціалу заповідних територій, таких як турнір з сінокосіння низинних боліт "Українська косовиця", міжнародні змагання "Поліська регата", виставка-ярмарок "Парад парків", фото- та відеоконкурси "Заповідна Україна", пересувна виставка фотографій "Заповідна Україна" й акція з прибирання природоохоронних територій "Чиста країна".

У рамках експериментальних проєктів, які націлені на підсилення екологічного туризму на природоохоронних територіях, важливим напрямом є формування маршрутів і стежок, спрямованих на екологічні цілі. Для успішного проведення таких турів необхідно створити відповідну програму, яка міститиме режим екскурсій, правила поведінки, регулювання чисельності туристичних груп і частоту відвідувань тих чи інших місць у різний час (через рік, сезон, місяць). Один із ключових принципів управління природоохоронними – встановлення їх місткості, тобто кількості відпочиваючих, які можуть одночасно перебувати на певній площі з урахуванням допустимої щільності для даної площі та природних умов території. Інтегроване організування екотуризму сприятиме контролю над антропогенним впливом на природні екосистеми, що є об'єктом екологічного туризму.

Регулярне збільшення рекреаційних потреб відпочиваючих викликає необхідність вирішення різноманітних питань, які пов'язані з визначенням характеристик природно-рекреаційного потенціалу та збалансованого природокористування і, врешті-решт, задоволення попиту відпочиваючих у рекреації.

Невідповідність між кількістю відпочивальників і здатністю ландшафтів до самовідновлення призводить до глибоких змін у екосистемах. Щоб уникнути порушення екологічного балансу,

важливо проводити розрахунки антропогенного навантаження на ландшафти рекреаційних зон, а також планувати й контролювати відвідування цих територій.

Невідповідність між кількістю відпочивальників і рівнем рекреаційної інфраструктури негативно впливає на соціальну та психологічну обстановку: надмірне скупчення туристів у центрах населених пунктів, громадських закладах, об'єктах обслуговування не створює сприятливих умов для відпочинку, відновлення, лікування й оздоровлення.

Норми скупчення відпочивальників залежать від характеристик відвідувачів: їх очікувань від рекреації, ставлення до стратегії управління рекреацією, особистого досвіду користування рекреацією. Зазвичай переваги в "екологічно чистому" управлінні, співіснуванні з природою, що гарантується на природоохоронних територіях. Проблему скупчення людей можна розв'язати, організувавши раціональну структуру рекреаційних послуг, розумно використовуючи ресурси, що забезпечують високу якість навколишнього середовища, взаємодіючи з відвідувачами для створення тих умов, на які вони очікують, за допомогою ефективних еколого-освітніх програм, що пояснюють адекватність поведінки в зоні рекреації, розділивши територію рекреації на окремі зони для створення однорідних, сумісних груп відвідувачів.

Невідповідність планування й організації відпочинку для різних груп осіб за їхнім станом здоров'я може мати негативні наслідки. Відомо, що різні типи рослинності, які поєднуються з конкретними кліматичними умовами, впливають на здоров'я людей по-різному. Наприклад, соснові ліси, особливо ті, які дуже сухі, сприяють зниженню кров'яного тиску, сповільнюють реакції та мають загальнозаспокійливий вплив. Такі місця відпочинку ідеально підходять для нервових людей, які часто стикаються зі стресами та мають гіпертонію. Проектувати в таких природних умовах спортивні комплекси було б необдуманно, оскільки вони знижують реакцію організму та перешкоджають досягненню високих спортивних результатів. У той же час, ліси з дубами та грабами впливають на організм людини у зворотному напрямку. Для тих груп населення, які мають проблеми з дихальними шляхами, запаленням слизової оболонки чи певними видами алергії, не рекомендується відпочивати під час періоду активного росту рослинності на теренах, де поширена

низовинна середньо- або східноєвропейська лісова флора, насичена пилком квітів. Для цих осіб більше підходять місця з гірською флорою, такою як Карпати та середньоєвропейські гірські рослини тощо (Драгомирецький та ін., 2008).

Залежно від вікових груп, рівня освіти та культури, а також соціально-економічних умов, різні люди розуміють поняття “природа”, “ландшафт”, “ідеальний” або “справжній” ліс по-різному. Індивідуально-психологічно можна виділити типи осіб: “гірські”, які відчують захоплення гірською природою, “низовинні”, які відчують пригнічення в гірських ландшафтах, амбівалентні, які віддають перевагу обом ландшафтам у відповідних умовах, та нейтральні, які не мають чітко вираженого ставлення до навколишнього середовища. Ці аспекти також потрібно враховувати при оцінці потенціалу рекреаційних територій та розробці планів організації рекреаційної (туристичної) продукції.

Ураховуючи вищенаведене, пропонуємо такі заходи для впровадження міжнародного досвіду рекреаційного використання природоохоронних територій в Україні: створення відповідної правової бази та стратегії рекреаційного використання територій та об'єктів природно-заповідного фонду на принципах збалансованого розвитку враховуючи екологічні, соціальні та економічні чинники; спрямування та розвиток сфери рекреаційного використання природоохоронних територій для забезпечення балансування інтересів з суміжними галузями; поліпшення інфраструктури природоохоронних установ; раціональне управління рекреаційною діяльністю в межах природоохоронних територій; розширення мережі екологічних маршрутів і стежок у межах природних комплексів, дотримуючись припустимих навантажень на рекреацію; створення та розвиток екологічно безпечної системи транспорту для природоохоронних об'єктів; створення сприятливих економічних умов для розвитку екотуризму порівняно з іншими видами господарської діяльності; суворий контроль за збереженням природи; обмеження інтенсивного використання територій для відпочинку на околицях заповідних зон; встановлення часових рамок перебування на природоохоронних територіях; посилення освітньої роботи серед відвідувачів; систематичний моніторинг стану природних систем під впливом рекреаційної діяльності.

Підтримка відвідуваних туристами природоохоронних територій може стати джерелом стійкого економічного зростання для країни в довгостроковій перспективі. У деяких країнах успішно вдалося використовувати туризм на таких територіях як джерело доходу для бюджету, забезпечивши стабільні надходження та сприяючи зайнятості місцевого населення. Можливості та потенціал країн і континентів у розвитку рекреаційної сфери на природоохоронних територіях значно відрізняються. В Україні розвиток екологічного туризму тісно пов'язаний з виділенням привабливих з естетичного та рекреаційного погляду територій та об'єктів природно-заповідного фонду. Саме такі місця стали головними центрами екологічного туризму в усьому світі. В умовах України природно-заповідний фонд може стати ключовим каталізатором розвитку рекреаційної інфраструктури країни, особливо з урахуванням зростання площі природоохоронних територій щороку.

Основою для створення нового механізму, спрямованого на забезпечення розширеного відтворення природних ресурсів, їх охорону та регулювання раціонального використання є системи платежів. Відсутність ефективних економічних механізмів і стимулів не заохочує туристично-рекреаційні підприємства й організації використовувати природні ресурси комплексно та раціонально. Під час своєї діяльності вони завдають серйозних шкідливих впливів на природу, уникаючи відповідальності перед законом.

Плата за рекреаційні ресурси відіграє стимулюючу роль для місцевих управлінських органів, оскільки її обсяг залежить від якості природних ресурсів. Це означає, що для збільшення фінансових надходжень у бюджеті належить проводити заходи, спрямовані на відновлення пошкоджених екосистем, доступ до рекреаційних зон і раціональне використання природних ресурсів. Уведення цієї плати спонукає туристично-рекреаційні установи до обережного й ефективного використання рекреаційних ресурсів. Унаслідок цього платні послуги не стають перевантаженими для неконтрольованих відпочиваючих, оскільки вони мають використовувати інфраструктуру відповідно до встановлених нормативів та обмежень.

Доцільно встановлювати різні тарифи за використання рекреаційних ресурсів. Це може ґрунтуватися на категоризації рекреаційних ресурсів за різними параметрами, такими як їх стан,

місцезнаходження та наявність інфраструктури, для встановлення тарифів за одиницю площі або за кожного відвідувача.

Платне природокористування, що застосовується як засіб охорони природи у сфері рекреації, базується на оплаті за використання природних ресурсів у рекреаційних цілях. Ця система функціонує на двох рівнях: на рівні рекреаційних підприємств, які сплачують за користування природними рекреаційними ресурсами, та на рівні споживачів, які оплачують послуги рекреації, створені з використанням природних рекреаційних ресурсів та територій. Наприклад, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України "Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися бюджетними установами природно-заповідного фонду", передбачено сплату за такі види послуг (Кампов та ін., 2015):

1. Послуги, що можуть надаватися установами природно-заповідного фонду відповідно до їхніх функціональних повноважень:

- організація рекреаційної діяльності на їхній території, такі як екскурсії маркірованими маршрутами, проходження екологічних стежок, відвідування виставок, музеїв, еколого-просвітницьких центрів, які вони підтримують; екскурсії до карстових печер.
- організація та проведення навчальних заходів з освітньо-виховної та природоохоронної сфер.
- науково-дослідницька діяльність з охорони, відтворення та раціонального використання природних ресурсів, проведення експертизи та лабораторних аналізів.

2. Послуги, що можуть надаватися установами природно-заповідного фонду у галузі господарської діяльності:

- забезпечення умов для організованого туризму, відпочинку та інших форм рекреаційної діяльності в природних умовах з дотриманням режиму територій та об'єктів природно-заповідного фонду: короткостроковий відпочинок, любительське (спортивне) рибальство, велопрогулянки, верхова їзда, полювання та інші види активного відпочинку.
- фотографічні та відеопослуги, які здійснюються громадянами й організаціями на територіях установ природно-заповідного фонду.

- транспортування туристів, відпочиваючих, надання послуг автостоянок і пристаней, що належать установам природно-заповідного фонду.
- розміщення, проживання та харчування туристів, відпочиваючих.
- рекламно-видавнича діяльність та інші послуги.

Оцінка природного рекреаційного потенціалу повинна враховувати сезонні коливання. Однак це не відображено у тарифному плані, хоча навантаження в рекреаційний період, особливо під час святкових і вихідних днів, значно відрізняється.

Суттєвим є питання: скільки зібраних коштів від відвідування парку спрямовується на відновлення та підтримку природних ресурсів? Парк повинен вкладати частину прибутку у збереження своїх ресурсів і розвиток туристичної інфраструктури. Одним зі способів досягнення цієї мети є впровадження, за узгодженням з місцевою владою, так званої туристичної ренти, аналогічної диференційованій ренті. Туристична рента може бути визначена як частина податків, сплачуваних туристичними підприємствами у місцевий бюджет, з умовою, що ці кошти спрямовуються місцевими органами безпосередньо на розвиток туризму в даному регіоні.

Ще одним рекомендованим шляхом є створення регіональної асоціації туроператорів, зацікавлених у розвитку туристичної інфраструктури та в збереженні й відновленні ресурсів. Ця асоціація має на меті оптимізувати співпрацю між парком і туристичними компаніями, впливати на стратегію залучення зовнішніх партнерів парку для створення туристичного продукту на основі відвідування національних парків. Зрозуміло, що адміністрація парку повинна виступати одним із провідних членів або засновників асоціації. До цієї організації також варто активно залучати представників місцевої влади (Кампов та ін., 2015).

Вивчення проблем економічного регулювання використання природних рекреаційних ресурсів дозволить здійснити такі кроки:

- сформулювати практичні висновки щодо цілей та можливостей економічних методів оцінки природних рекреаційних ресурсів.
- визначити рекреаційний потенціал та ефективність використання рекреаційних ресурсів у конкретних районах.

- забезпечити перехід до територіально диференційованих методів планування та управління, введення платних заходів за використання рекреаційних ресурсів, стимулювання їх раціонального використання та освоєння додаткових рекреаційних територій.
- обґрунтувати планування та розробку розташування рекреаційних установ і підприємств інших сфер економіки.
- сприяти формуванню фондів для охорони та відновлення рекреаційних ресурсів.
- розробити та впровадити на практиці економічний механізм ефективного використання рекреаційних ресурсів.
- реалізувати пріоритет суспільних потреб над галузевими та регіональними інтересами.

Міжнародний союз охорони природи (МСОП) розробив класифікацію природних територій, які потребують особливої охорони, з урахуванням типу управління. Він визначає, хто створює, управляє та несе відповідальність за такі об'єкти. Ця класифікація, хоча не є обов'язковою, визнана більшістю країн як акт "м'якого права" (Нігреєва, 2018). МСОП розподіляє території та об'єкти природно-заповідного фонду на чотири типи управління (governance types), кожен з яких має свої підтипи (Dudley, 2008):

Тип А – урядове управління (governance by government), яке охоплює підтипи:

- 1) управління уповноваженим національним міністерством або агенцією (national ministry or agency in charge);
- 2) управління уповноваженим територіальним органом державної влади або агенцією (sub-national ministry or agency in charge);
- 3) делеговане управління (government-delegated management).

Тип В – розподілене управління (shared governance), яке охоплює:

- 1) спільне управління (collaborative management);
- 2) об'єднане управління (joint management);
- 3) транскордонне управління (transboundary management).

Тип С – приватне управління (private governance), яке охоплює:

- 1) управління індивідуальними землевласниками (individual landowners);
- 2) управління некомерційними організаціями (non-profit organizations);

3) управління комерційними організаціями (for-profit organizations).

Тип D – управління корінними народами та місцевими громадами (governance by indigenous people and local communities), яке охоплює:

- 1) території корінних народів, які підлягають особливій охороні (indigenous peoples' protected areas);
- 2) охоронювані території місцевих спільнот (community conserved areas).

Урядове управління визначається як уповноваження центрального чи регіонального державного органу щодо природних територій, які мають спеціальний статус охорони. Ця установа створює такі території, визначає їх цілі та завдання, розробляє плани управління, здійснює контроль за їхнім виконанням і станом, а також має право на користування землею та природними ресурсами в цих межах. Однак є варіант урядового управління, коли частина функцій передається певній організації, але контроль за їх ефективністю і законністю залишається за державним органом. Цей орган може консультуватися із зацікавленими сторонами стосовно природних територій, які є об'єктом особливої охорони, але не є зобов'язаним це робити (Корчовий, 2022).

У розподіленому управлінні кілька суб'єктів мають владні повноваження щодо природних територій, зі спеціальним статусом охорони. Цими суб'єктами можуть бути органи державної влади, підприємства та приватні особи. У цій моделі кожен учасник управління взаємодіє і впливає на інших, що відрізняє її від попередньої, де господарюючі суб'єкти були лише приймачами інформації. Розподілене управління може бути спільним, об'єднаним або транскордонним. У спільному управлінні один суб'єкт, зазвичай державний орган, співпрацює з іншими. У випадку об'єднаного управління всі учасники утворюють колегіальний орган управління та приймають рішення більшістю голосів або шляхом консенсусу. Транскордонні природні території, що підлягають особливій охороні, контролюються щонайменше двома країнами через їх відповідні національні структури або утворення спільних адміністративних органів (Dudley, 2008).

Приватне управління відноситься до ситуації, коли недержавна організація або особа створюють природну територію з особливим статусом охорони. У цьому контексті мета створення не є

визначальною, а основним фактором є збереження біорізноманіття та тривалість намірів. Приватний власник землі може виступати як дослідник, благодійник або природоохоронець.

Управління місцевими громадами може бути визначене через три основні ознаки. По-перше, громади мають зацікавленість у збереженні території. Це може бути пов'язано з її сакральністю, необхідністю для їхнього існування або традиційними зв'язками з нею. По-друге, ці групи відіграють ключову роль у прийнятті та виконанні рішень про збереження території та мають відповідальність, включаючи можливість застосування примусових заходів. По-третє, їхні зусилля спрямовані на збереження видів, їхніх місць проживання, екологічних функцій та культурних цінностей, навіть якщо це не є їхньою первинною метою (Dudley, 2008).

Мета класифікації природних територій, що підлягають особливій охороні, полягає в підтримці різноманітних ініціатив збереження біорізноманіття, незалежно від їхнього походження. Основне практичне значення цієї класифікації полягає в можливості адекватного порівняння таких територій, оскільки управління державними, приватними та самоврядними зонами відрізняється. Зауважимо, що у глобальній системі природних територій, які підлягають особливій охороні, частка територій, управління якими здійснюється урядами, зменшується, тоді як частка приватних і самоврядних зон зростає. Наприклад, у 1990 році площа неурядових територій, що підлягали особливій охороні, складала лише 2,4% від загальної площі подібних територій, а на початку XXI століття цей показник збільшився до 10,8% (Juffe-Bignoli, 2014).

У правових актах і наукових джерелах України немає згадки про класифікацію територій та об'єктів природно-заповідного фонду за типами управління. Але в базі даних про резервати світу більшість українських територій та об'єктів природно-заповідного фонду (90%) віднесені до урядового типу управління (WDPA).

Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України відповідає за управління цими об'єктами, його обов'язки передбачають розроблення та впровадження державної політики, регулювання та контроль за охороною та використанням територій та об'єктів природно-заповідного фонду. Міндовкілля також співпрацює з Державним агентством лісових ресурсів України, Державним агентством водних ресурсів України, Державною екологічною

інспекцією України та іншими державними органами, які безпосередньо або через державні установи й організації здійснюють управління територій та об'єктів природно-заповідного фонду.

Незважаючи на наявність обласних рад, більшість місцевих заказників, регіональних ландшафтних парків, заповідних урочищ, а також значна кількість природних і садово-паркових пам'яток також перебуває під урядовим управлінням. Ці об'єкти адмініструються державними органами, наприклад, підрозділами обласних державних адміністрацій з екології, державними лісгоспами та вищими навчальними закладами.

У базі даних про резервати, біосферні резервати в Україні віднесені до типу розподіленого управління, що пояснюється їхнім міжнародним статусом у рамках програми ЮНЕСКО "Людина та біосфера". У цих резерватах існує спеціальна міжнародна адміністрація або вони спільно керуються НАН України та Міністерством захисту довкілля. До цього типу належать біосферні заповідники, такі як Чорноморський, Дунайський, Карпатський, Асканія-Нова, а також міжнародні біосферні резервати, наприклад, "Східні Карпати", "Західне Полісся", "Деснянське" і "Розточчя".

В Україні території та об'єкти природно-заповідного фонду, які знаходяться під приватною власністю, не отримують визнання, хоча ці об'єкти фактично існують і зазвичай є пам'ятками природи місцевого значення.

В Україні, в контексті політики децентралізації, зростає кількість територій та об'єктів природно-заповідного фонду, які перебувають під управлінням територіальних громад. Серед них переважно пам'ятки природи місцевого значення та парки, відомі як об'єкти садово-паркового мистецтва. Ці об'єкти, у деяких випадках, мають не лише місцеве, а й загальнонаціональне значення.

Заповідники та національні парки, якими опікується держава, вже успішно впроваджують різноманітні ініціативи, такі як створення візит-центрів, прокладання екологічних стежок та облаштування туристичних майданчиків. Цей позитивний досвід варто розповсюджувати і на управління природно-заповідними фондами, які перебувають у власності або під управлінням місцевих громад. Розвиток туристичної інфраструктури навіть за умов приватно-громадського партнерства з підприємствами повинен відбуватися тільки з безумовним дотриманням природоохоронних обмежень у

вирішенні конфліктних ситуацій між природоохоронними та рекреаційно-господарськими інтересами. Рекреаційні можливості природно-заповідних фондів, навіть тих, які спеціально виділені для цієї мети, можуть використовуватися тільки як додаткові, порядковані основним природоохоронним цілям.

Найпоширенішим підходом до розвитку туризму на природоохоронних територіях у всьому світі є планування в інтересах окремих установ природоохоронного спрямування, що різняться за типом, та його інтеграція у систему регіонального та національного планування. Розуміння ролі та значення природних територій у втіленні національних, регіональних і місцевих завдань для сталого розвитку вкрай важливе. Необхідність планування розвитку конкретних природоохоронних територій в контексті різних рівнів планування надзвичайно вагома. Важливо, щоб плани розвитку природоохоронних територій розроблялися в контексті національних та регіональних стратегій охорони довкілля та розвитку туризму, а також відповідних програмних документів.

Діяльність у галузі відпочинку та туризму на природоохоронних територіях повинна спрямовуватися на сталий розвиток, який базується на концепції, яка має три основні складові: економічну, соціальну та екологічну. Економічна концепція передбачає оптимальне використання обмежених природних ресурсів, використання екологічних, природних, ресурсозберігаючих технологій та енергоефективних методів. Соціальна концепція спрямована на збереження стабільності соціальних і культурних систем, включаючи зменшення конфліктів між людьми. Екологічна концепція ставить за мету збереження цілісності природних систем (Безсмертнюк та ін., 2021).

Ми вважаємо, що ключовими стратегічними кроками у розвитку туризму на природоохоронних територіях України є:

- упровадження чіткого нормативно-правового регулювання рекреаційно-туристичної діяльності на таких територіях з урахуванням світового досвіду;
- установлення єдиних методик визначення рекреаційного навантаження та розрахунку рекреаційної ємності територій;
- забезпечення співпраці між державними органами, що реалізують державну політику у сферах туризму та охорони довкілля;

- підвищення рівня розвитку загальної та спеціалізованої інфраструктури;
- визначення стандартів надання туристичних послуг на природоохоронних територіях;
- створення мережі пунктів моніторингу рекреаційних зон природно-заповідного фонду для оцінки впливу туристичної діяльності на стан природних систем;
- упровадження програми професійної підготовки та підвищення кваліфікації підприємців, персоналу спеціалізованої інфраструктури та представників місцевих органів влади;
- створення та підтримка тематичних баз даних про природоохоронні об'єкти, туристично-рекреаційні ресурси, тематичні маршрути і об'єкти інфраструктури туризму;
- розроблення системи розповсюдження інформації про рекреаційні можливості природоохоронних територій;
- створення та прийняття Програми розвитку туризму на природоохоронних територіях України.

Управління розвитком туризму на природоохоронних територіях, у контексті оптимізації використання природних ресурсів для рекреаційних цілей, передбачає пошук складних компромісів між збереженням природи та її використанням. У світовій практиці наявний значний досвід застосування підходів і методів управління рекреаційною діяльністю на територіях та об'єктах природно-заповідного фонду (табл. 3.4).

З метою стратегічного розвитку туризму на природоохоронних територіях України важливим завданням є ефективна взаємодія різних механізмів державного регулювання туристичної сфери: правового, організаційного, економічного та фінансового.

Правовий механізм спрямований на забезпечення дотримання учасниками туристичного процесу принципів конституційності, законності та прозорості через нормативно-правові акти органів влади на різних рівнях. Організаційний механізм спрямований на партнерство та співробітництво між виконавчими органами, місцевим самоврядуванням, бізнесом, науковими та громадськими організаціями.

Таблиця 3.4

Підходи та методи управління рекреаційною діяльністю на територіях і об'єктах природно-заповідного фонду

Підходи до управління	Методи управління		
	Організаційні	Економічні	Територіальні
Управління пропозицією	<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту видів занять та додаткових послуг; - детальне інформування відвідувачів про природно-заповідні території та об'єкти; - просування природно-заповідних територій та об'єктів у співпраці з національними туристичними агентствами 	<ul style="list-style-type: none"> - установлення різниці в цінах на послуги відповідно до певних критеріїв. 	<ul style="list-style-type: none"> - розширення доступних місць для відвідування - розширення мережі екологічних стежок і екскурсійних маршрутів.
Управління попитом	<ul style="list-style-type: none"> - обмеження часу, відвідування; - обмеження кількості відвідувачів або розміру груп; - використання демаркетингу; - надання інформації про альтернативні місця для відвідування; 	<ul style="list-style-type: none"> - установлення спеціальних тарифів на відвідування у менш популярні періоди року. - запровадження системи попереднього бронювання місць. 	<ul style="list-style-type: none"> - розділення потоків туристів за їхніми різноманітними потребами. - установлення графіка та маршрутів для переміщення туристів.
Управління ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> - застосування заходів для захисту природи; - підвищення стійкості території до навантажень шляхом зміни типу використання 	<ul style="list-style-type: none"> - установлення покарань за порушення використання ресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> - ускладнення можливості отримання доступу до найцінніших ресурсів шляхом уведення перешкод або відсутності доріг.
Управління впливом	<ul style="list-style-type: none"> - введення сезонних обмежень; - вимога до відвідувачів мати певні навички або обладнання, а також до кваліфікації туператорів; - заборона стоянок або використання автотранспорту. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення оплати вхідного квитка у періоди найбільшого відвідування. 	<ul style="list-style-type: none"> - розділення території на зони, що може передбачати концентрацію або розподіл навантаження в рекреаційний період. - обмеження руху поза визначеними маршрутами чи стежками.

Економічний механізм забезпечує сталий розвиток територій, підтримку конкурентоспроможності через приваблення інвестицій, підтримку вітчизняного туристичного виробника та використання сучасних маркетингових та інформаційних технологій.

Додатково необхідно розробити економічний механізм для спрямування фінансових надходжень від туристичної діяльності на охорону та відтворення природної та культурної спадщини, а також на потреби місцевих спільнот. Фінансовий механізм повинен забезпечити прозорість і передбачуваність дій органів влади щодо розподілу коштів державного бюджету, інвестицій, грантів міжнародних організацій та залучення коштів цільових фондів.

Стратегії для розвитку рекреації та туризму мають бути відповідними національним і регіональним стратегіям соціально-економічного зростання, стратегіям розвитку природоохоронних територій, туризму, транспорту, комплексним програмам освоєння територій та їх ресурсів і іншим документам для довгострокового планування. При розробці цих стратегій потрібно залучати зацікавлені групи, такі як співробітники природоохоронних установ, туристи, туристичні компанії, місцеві спільноти, корінні народи, мешканці прилеглих населених пунктів, органи державного управління, ліцензійні служби, орендарі, наукові установи, маркетингові організації та засоби масової інформації.

Головною стратегічною метою розвитку туризму на природоохоронних територіях є створення конкурентоспроможних туристичних продуктів для внутрішнього та міжнародного ринків, збільшення обсягів туристичних послуг через ефективне використання рекреаційного потенціалу природних резерватів з дотриманням вимог збереження природи. Розвиток рекреаційно-туристичної сфери на природоохоронних територіях має сприяти сталому і збалансованому зростанню природних резервів, що вимагає впровадження науково обґрунтованих і сучасних методів управління рекреаційними ресурсами. Реалізація стратегічних пріоритетів у розвитку туризму на природоохоронних територіях України сприятиме раціональному використанню рекреаційно-туристичних ресурсів, створенню нових робочих місць, збільшенню доходів бюджетів на різних рівнях, отриманню соціальних і економічних переваг.

Стратегії розвитку рекреації та туризму мають бути відповідними національним і регіональним стратегіям економічного розвитку, стратегіям розвитку природоохоронних територій, туризму, транспорту, програмами освоєння території та її ресурсами та іншими довгостроковими планами. У розробці стратегій повинні брати участь зацікавлені групи, такі як працівники у цій галузі, туристи, туристичні компанії, місцеві громади, корінні народи, мешканці сусідніх населених пунктів, урядові органи, ліцензійні служби, орендарі, наукові установи, маркетингові агенції та засоби масової інформації.

Упровадження розроблених пропозицій потребує додаткового науково-методичного обґрунтування для розвитку туристично-рекреаційних та інших послуг на територіях природно-заповідного фонду. Виконання цього завдання відкриє можливість використовувати частину прибутку від надання туристичних та інших послуг для відновлення та розвитку місцевих природних ресурсів та інфраструктури. Це також забезпечить створення нових робочих місць не лише у сфері послуг, а й у супутніх галузях, пов'язаних із туризмом, та призведе до додаткових доходів для бюджетів на всіх рівнях.

Рекреаційні зони природно-заповідного фонду України, які мають важливу функцію збереження природних ландшафтів, а також відповідають потребам відпочиваючих і туристів у відновленні, потребують системного підходу з боку держави. Особливо важливі аспекти управління, організаційно-методичне керівництво та фінансове забезпечення.

Інтенсивне використання для відпочинку потребує належного ефективного управління. Чим вищий рівень управлінської діяльності та наявність кваліфікованих кадрів у сфері туризму, тим вища якість рекреаційних послуг на територіях природно-заповідного фонду країни.

3.3. Сучасні технології адміністративного менеджменту в туризмі

Система адміністративного менеджменту й апарат управління

Характерні риси адміністративного менеджменту визначені в межах адміністративної школи управління і концепції бюрократії. До них належать функціональний поділ праці, повноваження та відповідальність, чіткі правила та інструкції, які визначають порядок виконання роботи та відповідальність працівників, ієрархія тощо. У процесі еволюції адміністративного менеджменту визначилися його додаткові риси, які відрізняють сучасний адміністративний менеджмент від адміністративного управління часів формування класичної школи.

Предметом сучасного адміністративного менеджменту є принципи та підходи професійної організаційної діяльності у сфері управління щодо проектування й удосконалення адміністративно-управлінських технологій, побудови раціональних структур управління, формування персональних та трудових відносин, які залучають працівників до реалізації цілей підприємства та сприяють розвитку людського капіталу.

У теорії та практиці адміністративного менеджменту виокремлюються два основних напрямки:

- розробка раціональної системи управління організацією;
- побудова структури організації.

Варто розрізняти адміністративний менеджмент у бізнес-організаціях, а також у некомерційних, суспільних та державних організаціях.

Бізнес-адміністрування, концентруючи увагу на сфері підприємницької діяльності, спрямоване на отримання прибутку, а публічне адміністрування спрямоване на вирішення завдань, пов'язаних із забезпеченням потреб усього суспільства.

У бізнес-адмініструванні адміністративна функція підприємства відіграє основну роль. У публічному адмініструванні переважають правозабезпечуюча і правозахисна функції, а управлінська і правоохоронна функції відіграють другорядну роль.

Бізнес-адміністрування визначає спрямованість усієї управлінської діяльності на внутрішню організацію, впорядкування відносин усередині організації для досягнення своєї мети (бізнес-

організації не можуть впливати на суспільні відносини шляхом прийняття та забезпечення примусового виконання нормативно-правових актів. Можуть бути лише взаємовигідні договірні відносини організації із зовнішніми суб'єктами, дотримання законодавства та зобов'язань перед державою, соціальної відповідальності підприємством). У публічному адмініструванні можна виділити як управлінську діяльність, яка спрямовується за межі відповідного органу та регулює суспільні відносини, так і управлінську діяльність, яка має внутрішньо організаційний характер та спрямована на регулювання адміністративно-правових та трудових відносин усередині органу публічної влади.

Більшість ефективних та дієвих управлінських методів, технологій, способів та інструментів з'явилися і пройшли апробацію саме в бізнесі, а потім інтегрувалися в систему публічного адміністрування.

Адміністративний менеджмент як система управління складається з двох підсистем: керуючої (суб'єкт адміністративного менеджменту) і керованої (об'єкт адміністративного менеджменту).

Суб'єктом адміністративного менеджменту є адміністрація підприємства загалом, а не окремий керівник. Керівник, відповідно, є суб'єктом адміністративної діяльності, зміст якої полягає у виконанні організаційно-розпорядницьких функцій.

Вплив суб'єкта адміністративного менеджменту на об'єкт являє собою процес адміністративного менеджменту і здійснюється шляхом виконання суб'єктом адміністративної функції за допомогою використання визначених адміністративно-управлінських технологій та адміністративних методів менеджменту.

Адміністративна функція відображає спрямованість керуючого впливу на об'єкт адміністративного менеджменту.

Методи менеджменту – способи роботи з конкретними інструментами, засобами управління, способи реалізації функцій управління.

Адміністративно-управлінські технології – це способи безпосереднього оперативного впливу на керований об'єкт.

Основою для реалізації адміністративно-управлінських технологій є:

- повноваження керівників;

- авторитет влади, пов'язаний з можливістю керівників у межах наданих повноважень віддавати розпорядження для підлеглих;
- принцип обов'язкового та точного виконання підлеглими законних розпоряджень, наданих керівниками в межах їх повноважень.

Своє вираження адміністративно-управлінські технології знаходять в управлінських рішеннях, прийнятих колегіально (радою акціонерів, правлінням тощо).

Система адміністративного менеджменту – Administrative Management System (AMS) – є основою ефективного управління для будь-яких компаній світу. На думку багатьох експертів, усі великі, середні і малі міжнародні компанії, у тому числі такі відомі компанії, як Toyota, Honda, Ford, BMW, Volkswagen, Sony, Samsung, Coca-Cola, McDonalds, у своїй практиці управління опираються на систему адміністративного менеджменту.

Система адміністративного менеджменту настільки увійшла в практику управління в європейських країнах, що сучасні західні фахівці з менеджменту і керівники не уявляють, що управління може будуватися інакше чи може бути безсистемним.

Дана система є базисною, значно спрощує процес управління та істотно підвищує ефективність будь-якої організації, дозволяючи прогресивно розвиватися. Система адміністративного менеджменту дає можливість істотно підвищити ефективність будь-якого підприємства, його прибутковість та конкурентоспроможність, яка підвищується підприємств без суттєвих укладень у модернізацію виробництва.

Система адміністративного менеджменту також дає можливість розв'язувати проблеми управління та мотивації персоналу на підприємстві, що сприяє підвищенню виконавської дисципліни та продуктивності праці на робочому місці, зменшенню витрат і браку, суттєвому зниженню собівартості, динамічній роботі всього підприємства. Опора на сучасну систему адміністративного управління дозволяє впевнено конкурувати на вітчизняних і закордонних ринках.

Першочергово система адміністративного менеджменту спрямована на якісне виконання двох основних завдань управління: раціональна організація праці на кожному робочому місці; мотивація кожного працівника організації до продуктивної та якісної роботи.

Система адміністративного менеджменту є базисною системою управління підприємством, а всі інновації в менеджменті – надбудова над цим базисом. Насправді менеджмент у європейських країнах розвивався за таким порядком: спочатку в усіх організаціях була впроваджена і налагоджена система адміністративного менеджменту, далі вони налагодили ошадливе виробництво, потім автоматизували систему адміністративного менеджменту через упровадження ERP-систем, потім запровадили сертифікацію системи управління якістю за стандартами ISO.

Отже, система адміністративного менеджменту первинна. Удосконалення управління в усіх організаціях світу починається тільки після становлення та налагодження цієї системи.

У загальному контексті до адміністрації зазвичай зараховують посадових осіб, керуючий персонал установи, підприємства. Це визначення суб'єкта управління (адміністрування) є найширшим, пов'язане з організаційною діяльністю адміністрації у сфері управління організаціями публічного та приватного права.

Отже, адміністрація (лат. *administratio* – управління) відповідно до державного управління – сукупність державних органів, які здійснюють функцію менеджменту; стосовно управління іншими організаціями – це сукупність посадових осіб і органів, які керують організацією.

Існують різні погляди щодо співвідношення понять адміністрації і менеджменту підприємства. Деякі дослідники і практики зараховують до адміністрації керівників усіх рівнів, що перекликається зі складом менеджменту підприємства. Але, потрібно погодитися з підходом, згідно з яким існують розбіжності між складом адміністрації та менеджментом підприємства:

- до адміністрації підприємства належать не всі керівники: до складу адміністрації не зараховано низку лінійних і функціональних керівників середнього і фактично всі керівники виробничих та управлінських підрозділів нижнього рівня;

- до складу адміністрації підприємства входять ті фахівці і виконавці, які забезпечують функціонування керівників верхнього рівня управління;

- керівники верхнього і частково середнього рівнів віднесені до складу управління й адміністрації підприємства.

Адміністрація підприємства – це вище керівництво, керівники підрозділів підприємства, їх заступники, які мають право приймати рішення.

Вище керівництво складають перші керівники (директор, генеральний директор, керуючий та їх заступники, президент, віце-президент тощо). Керівники підрозділів підприємства зазвичай поділяються на керівників лінійних та функціональних підрозділів.

Лінійні керівники – це керівники виробничих або операційних підрозділів. Також, залежно від ролі, яку виконують підрозділи в діяльності підприємства, їх керівники можуть поділятися на керівників головних та допоміжних підрозділів.

Функціональні керівники – це керівники всіх інших підрозділів, діяльність яких пов'язана з технічною підготовкою виробництва, комерційною роботою, плануванням, організацією праці та заробітної плати, фінансами, обліком тощо. Власник наймає адміністрацію для створення, а потім для управління підприємством, яке йому належить.

Саме адміністрація, гіпотетично представлена як узагальнений суб'єкт управлінського процесу, виконує необхідне завдання – закладає основи організаційної діяльності у сфері управління.

Адміністрація забезпечує підбір, оформлення і організацію діяльності працівників управлінських та виробничих підрозділів організації. У процесі функціонування підприємства адміністрація виконує загальні виконавчі повноваження: формує підприємство, спрямовує та супроводжує його функціонування, контролює та репрезентує встановлену звітність, забезпечує реформування підприємства.

Деталізація й адаптація цілей підприємства стосовно підрозділів, ухвалення і виконання конкретних завдань, зазвичай, делегуються адміністрацією нижчестоящим керівникам управлінських та виробничих підрозділів підприємства. Адміністрація не підмінює діяльність виробничих та управлінських підрозділів підприємства, але, насамперед, забезпечує оперативний супровід даної діяльності.

Адміністрація також повинна здійснювати офіційне представлення організації у зовнішньому середовищі, керувати її цілеспрямованим функціонуванням, забезпечувати взаємодію з підвідомчими їй організаціями.

Апарат управління підприємством (апарат підприємства) – сукупність функціональних підрозділів і посадових осіб підприємства, які виконують штабну адміністративну функцію, необхідну для управління підприємством.

Адміністрування (лат. *Administro* – керую) стосовно державного управління – діяльність держави з управління; стосовно управління іншими організаціями – використання в управлінні бюрократичних, адміністративних форм та методів.

Адміністрування можна характеризувати як комплекс потрібних будь-якому суб'єкту універсальних дій, способів впливу з регламентації, розпорядництва, контролю та забезпечення виконання запланованого. Для цього потрібна організація документообігу та справоведення, інформаційне забезпечення процесів управління.

Адміністрування припускає наявність в організації: систематизованого зведення положень і правил (пакет документів, які розподіляють і регламентують права, обов'язки та відповідальність підрозділів і співробітників підприємства); основних підходів, принципів (пакет штатних процедур функціонування підрозділів та співробітників підприємства, що забезпечує досягнення встановлених цілей), якими керується управлінський персонал підприємства у практичній діяльності.

У всіх цих документах узагальнюється і закріплюється накопичений передовий досвід установа та досягнення цілей підприємства. Одним із визначальних обґрунтувань визначення і застосування адміністрування як інструменту забезпечення функціонування підприємства є потреба забезпечення чіткого дотримання встановлених вимог діючим механізмом контролю виконання та відповідальності.

Комплекс установчих документів і положень, затверджених структур та процедур, діючих регламентів і правил організації формує основи встановлення і досягнення її цілей. Стабільність його складу і адекватність змісту створює необхідні умови для швидкої і ефективної адаптації кожного нового фахівця, а також менеджера. Також можливість модифікації адміністративного комплексу дає можливість врахувати особливості бізнесу, специфіку організації та індивідуальні якості менеджера. У реальних умовах залежно від статуту, форми і інших визначальних факторів у підприємстві

формується різноманітний склад та відповідний зміст адміністрування.

Конструкційно-інтеграційні прояви адміністрування в менеджменті, які найчастіше зустрічаються, реалізуються у вигляді таких процедур:

- регламентація системи та процесу досягнення мети, що забезпечує розробку, побудову і реалізацію дерева цілей підприємства;
- розподіл функціонального виконання змісту професійних операцій та універсальних дій між працівниками та підрозділами організації;
- організація побудови і реалізація процесу управління шляхом послідовного об'єднання операцій, стадій, етапів і циклів у процес;
- вироблення, адаптація та застосування моделі організації функціональної взаємодії під час розробки і здійснення впливу менеджера.

Менеджер є членом організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. У процесі управління менеджери виконують функції, потрібні для вирішення завдань підприємства – адміністративні функції.

Адміністративна функція підприємства – визначена сукупність операцій, спрямованих на координацію, спільне виконання всіх інших функцій підприємства (технічної, комерційної, фінансової, облікової тощо).

Адміністративні операції можуть бути згруповані за технологічною ознакою так:

- організаційно-розпорядницькі операції (службово-комунікаційні, координаційні, контрольно-оцінні);
- аналітико-конструктивні (аналітичні, конструктивні);
- інформаційно-технічні операції (первинно-рахункові та облікові, комунікаційно-технічні, обчислювальні та формально-логічні).

Завдання менеджера як адміністратора полягає у створенні дієздатної адміністративної структури управління організацією і визначених правил, які описують функціонування даної організації у визначених прогнозованих умовах.

Менеджер-адміністратор повинен:

- розуміти необхідність вивчення рис і особливостей підприємства з метою побудови оптимальної системи менеджменту;
- розуміти неминучість зміни системи управління при зміні зовнішньої ситуації;
- знати сучасні тенденції в розвитку організаційних форм, переваги різних форм власності підприємства;
- обирати параметри підприємства, необхідні для характеристики об'єкта управління;
- обирати систему управління згідно з визначеною моделлю організації.

Прихильники адміністративної школи в менеджменті, характеризуючи управлінські функції, представляли діяльність керівника як процес, хоча і були схильні трактувати елементи управління як незалежні один від одного.

Процесний підхід у менеджменті, початок якому покладено прихильниками адміністративної школи, у теперішньому вигляді сформувався тільки в п'ятдесяті роки минулого століття. Процесний підхід дав можливість синтезувати попередні досягнення менеджменту в єдину динамічну модель.

З позицій процесного підходу управління (адміністративна функція) розглядається як безперервна серія взаємозалежних функцій менеджменту. Причому кожна управлінська функція, у свою чергу, складається із низки взаємозалежних дій.

Процес управління (за М. Месконом) складається з чотирьох первинних функцій:

1. Планування. Складання плану завжди розглядають як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: як, коли та ким має бути виконане завдання. Керівництву організації необхідно знайти відповіді на запитання: в якому стані знаходиться підприємство на даний конкретний момент (оцінити слабкі і сильні сторони підприємства у сфері фінансів, виробництва, маркетингу, трудових ресурсів); яка мета підприємства (оцінити можливості і загрози: конкуренцію, екологічні умови, постачання); як досягти цілей?
2. Організація. Як тільки складений план, потрібно підготувати та забезпечити його виконання.

3. Мотивація. Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб його підлеглі виконали все саме так, як їм доручено. Мотивація – це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, при яких з'являється бажання працювати так, щоб сприяти досягненню мети підприємства.
4. Контроль. Це останній етап процесу управління, який полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими.

Ці функції об'єднані двома сполучними процесами: комунікаціями та прийняттям рішень.

Комунікація – процес обміну інформацією, її змістовим значенням між двома або більше особами. Якщо комунікації між співробітниками не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про спільну мету, що становить передумову існування організації.

Прийняття рішень – це, по суті, низка правильних рішень серед кількох альтернативних можливостей, які вибирає керівник підприємства в цей час і в цьому місці, тобто як і що планувати, організовувати, мотивувати та контролювати. Прийняття рішень керівником є основним змістом його діяльності.

Первинні функції управління (планування, організацію, мотивацію, контроль) називають ще загальними функціями менеджменту, тому що вони здійснюються в будь-якій організації і на будь-якому рівні управління. Загальні функції менеджменту відображають зміст процесу управлінської діяльності як сукупність визначених послідовно виконуваних видів робіт, які відносно самостійні, але взаємозалежні між собою.

Функції управління, які знаходяться у визначеному взаємозв'язку, складають цикл менеджменту. Жодну з них неможливо викинути з управлінського ланцюга. За плануванням іде організація, потім мотивація і контроль, що дає імпульси для подальшого планування та корегування виконання усіх функцій менеджменту.

Здійснення первинних функцій і об'єднуючих їх сполучних процесів дає можливість координації спільної діяльності персоналу. Ролі координаторів спільної діяльності персоналу виконують керівники вищої, середньої та низової ланок управління. Керівники безпосередньо приймають рішення в межах наданої їм компетенції, координуючи процес управління.

Управління (адміністративна функція) стає реальністю, якщо виконується функція координації, тобто забезпечується узгоджене спільне виконання персоналом усіх суттєвих функцій організації (технічної, комерційної, фінансової, облікової та ін.). Якщо цього немає, то діяльність адміністрації вважається незадовільною, тому що адміністративна функція не виконується належно.

Функція координації складає суть управління, є його головною суттєвою ознакою. У втіленні процесу управління бере участь адміністрація (керівники вищої, середньої і низової ланок), а також професіонали, фахівці та технічні працівники, які поряд з комерційними, фінансовими, обліковими й іншими операціями виконують визначені адміністративні операції (роботи). Тому процес управління має груповий характер.

Процес керівництва носить персональний характер. Керівництво – це діяльність конкретного керівника. Тому в межах процесного підходу керівництво розглядається окремо від управління.

При визначенні загальних функцій менеджменту адміністративні операції, які безпосередньо складають зміст процесу управління, групуються за стадіями управлінського циклу (планування, організація, мотивація, контроль).

Адміністративні операції, які пов'язують ці складові (комунікаційні операції і операції, які належать до прийняття рішень), не можна віднести тільки до якоїсь визначеної стадії управлінського циклу, тому вони виділяються (групуються окремо) як усі інші операції, які не віднесені до жодної стадії управлінського циклу.

Отже, основою класифікації адміністративних операцій за загальними функціями управління є стадія управлінського циклу. Усі адміністративні операції розподіляються за стадіями управлінського циклу або безпосередньо, або стосуються інших (нерозподілених) операцій.

Іншою основою класифікації адміністративних операцій є функціональна сфера, що має відношення до роботи, яку виконує підрозділ для підприємства. Функціональні сфери первинні стосовно підрозділів. Установлення функціональних сфер підприємства має передувати формуванню підрозділів. Залежно від обсягу управлінської праці для роботи у відповідній функціональній сфері може створюватися один чи більше підрозділів. Робота визначеного підрозділу може охоплювати різні функціональні сфери.

Адміністративні операції, які розподілені за функціональними сферами управлінської діяльності, формують конкретні (специфічні) функції управління.

При розгляді процесу управління з погляду поділу управлінської праці за визначеними функціональними сферами, найважливішими ознаками будь-якої функціональної сфери діяльності організації (кожної зі сторін або частин підприємства) виступають:

- по-перше, напрямок управлінського впливу або регулювання (родова ознака класифікації);
- по-друге, предмет управлінського впливу або регулювання (видова ознака класифікації).

Залежно від напряму управлінського впливу або регулювання виділяють два класи функцій управління:

- 1) спрямовані на забезпечення узгоджених дій усіх ланок підприємства для виконання його завдань;
- 2) забезпечення потреб підприємства в усіх видах ресурсів, їх перетворенні та використанні.

Функції управління, спрямовані на забезпечення узгоджених дій усіх ланок підприємства для виконання його завдань, поділяються за предметом впливу на шість груп:

- організація управління підприємством (проектування й удосконалення систем та методів менеджменту);
- організація маркетингових досліджень;
- прогнозування і планування;
- управління науково-технічним розвитком і технічною підготовкою;
- координація й оперативне управління виробництвом;
- організація управлінського обліку, який забезпечує потреби управління в обліковій інформації.

Функції управління, спрямовані на забезпечення потреб підприємства у всіх видах ресурсів, їх перетворенні і використанні, розділяються за предметом впливу на шість груп:

- управління трудовими ресурсами;
- управління соціальним розвитком;
- управління матеріально-технічним постачанням і збутом;
- управління транспортним і іншим видами обслуговування;
- управління фінансовими ресурсами;
- управління реконструкцією і розширенням підприємства.

Підфункції конкретних (специфічних) функцій називають спеціальними (для прикладу, спеціальною функцією управління основним виробництвом буде оперативно-календарне планування).

При цьому поряд із традиційними уявленнями про менеджмент як діяльність, яка здійснюється за допомогою вертикального поділу праці між керівниками різного рангу і спрямовується на координацію роботи лінійних і функціональних підрозділів, утверджувалося уявлення про адміністративно-управлінські технології, які дозволяють виділяти крос-функціональні і функціональні процеси (бізнес-процеси і адміністративні процедури) та управляти ними.

Міжнародний досвід упровадження сучасних технологій адміністративного менеджменту

Інноваційні технології – це нові або вдосконалені технології, які суттєво поліпшують умови виробництва або самі виступають товаром. Такі технології зазвичай мають: низьку капіталомісткість, характеризуються більшою екологічністю, меншими енергопотребами. Концепція ери цифрового урядування вперше запропонована у 1991 році П.Данлеві, Х.Маргетсом, С.Бастоу та Дж.Тінклером як перехід від нового державного управління до більш сучасного — цифрового управління, яке базувалося на трьох основних напрямках: реінтеграції, клієнтозорієнтованій цілісності і цифровізації як використання потенціалу цифрового зберігання інформації та цифрових комунікацій для трансформації менеджменту. Автори стверджували, що масове застосування різноманітних цифрових технологій, потужний розвиток соціальних мереж, які стали ще однією платформою для тиску громадськості та неурядових організацій на систему державного управління, зумовили розвиток більш ґрунтовних цифрових трансформацій у сфері менеджменту.

Постійного оновлення системи державного управління вимагає розвиток сучасного суспільства. Інтегрування ефективних управлінських бізнес-технологій у державне управління можна вважати певним проривом в цій галузі. Країни з англосаксонською моделлю державного управління підтвердили ефективність цього підходу. Найбільш значущим рівнем такої культури, безперечно, є європейські цінності. Найяскравіше державна політика розвитку національної інноваційної системи України відображена в законі

України "Про інноваційну діяльність". Вона термінологічно визначена так: інновації – новостворені і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво поліпшують структуру і якість виробництва і соціальної сфери.

Упровадження в практику принципів Public Management і New Public Management означає відхід від класичної моделі Вебера Public Administration. Наступає той момент, коли бюрократична державна система перестає відповідати своєму призначенню і починає працювати сама на себе. Відхід від загальнодержавної мети приводить до кризи державного управління. Вихід з кризової ситуації може відбуватися за рахунок проведення адміністративної реформи. Адміністративні реформи в США, Німеччині, Великобританії та інших країнах свідчать про вдалий досвід. Відомо, що запозичений алгоритм певних дій без урахування інституційних особливостей конкретної країни, не завжди ефективний.

В основі цифрових трансформацій європейських країн знаходяться цифрові тренди. Цифрові тренди – це напрями розвитку цифрових технологій. Аналіз цифрових тенденцій дозволяє прогнозувати розвиток конкретного економічного, технологічного та соціального явища в майбутньому. Цифрові тренди розвинених країн стають головним джерелом конкурентоспроможності. Збирання, опис, зберігання й опрацювання даних дозволяють отримувати цінну інформацію для використання в ділових процесах, суспільному житті, роботі держави. Уміння працювати з даними та аналізувати їх – це можливість першим отримувати цінні "інсайти", тобто бути конкурентоздатнішим. Доступ до даних здійснюється через мережу Інтернет та інші мережі. Велика частина даних у світі стає відкритою.

Бар'єри для розвитку цифрових трендів в Україні: відсутність системи правил, регламентів, стандартів класифікації, зберігання та використання даних (національний, регіональний, галузевий і інші рівні); проблеми захисту інтелектуальної власності; проблеми захисту даних, ризики кібербезпеки; відсутність у громадян достатніх компетентностей роботи з даними (цифрових навичок), відповідної освіти, професій тощо. Можливості, які створює цифровий тренд для України: розвиток нової галузі економіки, нові робочі місця; створення бази для розвитку всіх галузей та цифрової економіки;

створення ефективного інструменту менеджменту; створення середовища, яке унеможлиблює корупцію.

Адміністративно-державну діяльність можна визначити як процес досягнення національних цілей та завдань через державні організації. Адміністративно-державна діяльність може поширюватися на органи законодавчої, виконавчої і судової влади. Сучасна версія адміністративного управління державними організаціями являє собою синтез New Public Management і Public Administration – новий адміністративно-державний менеджмент. Кінцевий результат адаптації підходів нового державно-адміністративного менеджменту – реалізація адміністративної реформи на державному рівні. E-government є унікальним елементом в управлінні державою. Запровадження досвіду європейських країн стало революційним кроком в менеджменті. Для цифровізації державного сектору не потрібне було додаткове фінансування з бюджету. Фактично були використані кошти, які раніше витрачали на підтримку аналогових систем. Впродовж першого року реформ було сформовано систему E-government, за допомогою якої відбувся перехід на повний електронний документообіг всіх державні органів і взаємодію з ними громадян. Наступним кроком було відкриття доступу для громадян із цифровим підписом до публічних реєстрів через персональні електронні кабінети та до всіх державних органів. Це дало змогу не тільки подавати документи в електронному вигляді з цифровим підписом, а також відстежувати етапи їх проходження. Скоротилися терміни розгляду документів, знівелювано людський фактор, описано робочі процеси, в яких задіяні чиновники, прораховані трудовитрати на їх виконання, запропоновано рішення з оптимізації і автоматизації. Стало можливим ухвалення рішень штучним інтелектом на основі Big Data без участі людини.

Сьогодні 95% усіх взаємодій із державою не потребують участі людей, процеси відбуваються автоматично, непомітно для громадян. Автоматизовано отримання ліцензій і дозволів, що дало змогу усунути елементи корупції, забезпечило всім рівні умови ведення бізнесу. Вся взаємодія громадян з державою відбувається через електронний кабінет. Там можна побачити всі доходи, витрати, стан банківських рахунків, також можна зробити запит у державні органи з електронним підписом і отримати оперативну відповідь, сформувавши податкову декларацію, підписати контракти.

Голосування і участь у референдумах також відбуваються через електронний кабінет. Запроваджено електронний демографічний реєстр громадян України, а також цифрове громадянство України, яке можуть отримати іноземці разом з відповідними можливостями для бізнесу та діяльності в Україні і за її межами. Багато продуктів E-government стали бізнесом приватних компаній. Держава залишила собі лише реєстри і кадастри. Існує єдиний електронний реєстр прав власності.

В Україні для сучасного стратегічного планування реформування управління має важливе значення цифровізація. Сучасні політичні, інформаційно-комунікаційні і соціально-економічні інструменти взаємодії держави і суспільств, враховуючи досвід зарубіжних партнерів, під впливом нових викликів, які зумовлюють зміни процесів вироблення державного управління, яке потребує застосування нових сервіснозорієнтованих механізмів щодо її формування та реалізації й переосмислення традиційних управлінських підходів, безперервно вдосконалюються. Взаємодія органів публічної влади і громадянина неможлива без відповідного технологічного забезпечення, яке прогресує від інформатизації державного управління до цифровізації місцевого самоврядування.

Державне управління розвитком туристичної індустрії в Україні

Україна має високий туристично-рекреаційний потенціал, на території якої зосереджені унікальні природні та історико-культурні туристичні ресурси, об'єкти національної і світової культурної спадщини. Але не завжди туристичний потенціал нашої країни використовується повною мірою. Для ефективного розвитку туристичної сфери потрібна низка системних заходів державного значення. Відповідно до основних чинників соціально-економічного розвитку, одним з головних напрямів трансформації держави до інноваційного зорієнтованого типу є створення умов для поліпшення якості життя населення. Важливий також розвиток інфраструктури відпочинку та туризму, забезпечення доступності та конкурентоспроможності туристичних послуг.

У багатьох країнах світу туризм – один із основних елементів життя суспільства, який складає істотну частину національного доходу. Туризм є не стільки самодостатньою сферою, скільки стимулюючою, оскільки розвиток туризму неможливий без розвитку

транспорту, зв'язку, рекреаційних територій, готельного господарства, історико-культурних споруд та інших об'єктів туристичної галузі.

Державна політика розвитку туристичної індустрії має стати різновидом соціального менеджменту, реалізованого шляхом цілеспрямованого, організуючого і розпорядчого впливу держави на сферу туризму з використанням інститутів, які належать до різних гілок і рівнів влади з метою надійного функціонування та стабільного розвитку туристичної індустрії. Публічне управління в галузі туризму – це адміністративно-управлінська діяльність Президента України, уряду, державних та регіональних органів виконавчої влади у сфері туризму, їх посадових осіб, яка спрямована на виконання завдань, повноважень і забезпечення діяльності єдиної системи виконавчої влади України.

Публічне управління з розвитку туризму передбачає наявність цілей, завдань, суб'єктів, об'єктів управління; правову регламентацію побудови та функціонування суб'єктів управлінської діяльності; компетенцію суб'єктів управління; організаційну структуру; самостійність і взаємозалежність елементів системи; певні форми та методи діяльності; управлінські процедури. Механізми управління у сфері туризму, як і в інших сферах життєдіяльності суспільства та держави, складаються із суб'єктів управління, форм, методів управлінської діяльності. Організація структури публічного управління має уособлювати відповідний управлінський процес, спрямований на формування та оптимізацію структури, сфер діяльності, завдань і повноважень органів виконавчої влади у сфері туризму, а також структури виконавчо-розпорядчих органів місцевого самоврядування, визначення їхніх прав та обов'язків.

Невід'ємною частиною процесу організації управлінської діяльності є чітке розмежування сфер діяльності, функцій і повноважень між державними та місцевими органами виконавчої влади в галузі туризму, а також визначення характеру участі організацій у реалізації окремих функцій публічного управління в туристичній сфері. Ці завдання потребують формування доступного та комфортного середовища; підвищення якості і конкурентоспроможності туристичного продукту на внутрішньому і зовнішньому ринках. Реалізація і посилення соціального значення туризму, зокрема розвиток лікувально-оздоровчого, дитячого,

юнацького і молодіжного туризму, неможливі без удосконалення системи державного управління у сфері туризму. Потрібно забезпечити зростання якості життя громадян завдяки розвитку туризму та комплексне забезпечення цієї галузі для розвитку туристичних послуг, просування туристичного продукту на внутрішньому і зовнішньому туристичних ринках. Пріоритетними напрямками розвитку туризму в Україні мають стати: розвиток іноземного туризму; уніфікація якості туристичних послуг у державі, узгодження їх з міжнародними стандартами; створення та розвиток комфортного інформаційного середовища, системи туристичної навігації, інформації про туристичні послуги, посилення значення туризму в освіті і формування культурно-громадянського потенціалу населення та координація зусиль щодо просування національного туристичного продукту.

Основними показниками ефективної діяльності органів державної влади щодо розвитку туризму можна вважати збільшення попиту на вітчизняний туристичний продукт, зокрема в результаті переорієнтації частини споживчого попиту з виїзних туристичних напрямків на внутрішні; залучення більшої кількості іноземних туристів; збільшення кількості систематичних поїздок, розширення переліку послуг та пролонгація періоду перебування туристів на вітчизняних курортах, а особливо розвиток соціального туризму. Принципами розвитку туризму в Україні мають стати: інтеграція розвитку туризму в усі сфери господарства та соціального життя населення; інноваційний характер; мотивування підприємницьких ініціатив учасників туристичного бізнесу, створення умов для зростання кількості підприємств туристичної галузі; забезпечення міжкультурної комунікації під час організації туристичних програм, збалансованість інтересів суб'єктів розвитку туристичної галузі в Україні. Логічним має стати дотримання законності і громадського порядку, ефективна протидія різноманітним проявам "тіньового права" у сфері туризму.

Повинно бути забезпечення адекватності законодавства в туристичній сфері, що буде відповідати сучасному рівню розвитку туризму у світі. Організація сучасної інфраструктури туризму, належного інформаційного забезпечення даної галузі має поєднуватися із посиленням ролі і значення туристичної індустрії для фізичного, інтелектуального і духовного розвитку громадян України.

Для здійснення і фінансування запропонованих принципів треба ухвалювати державні програми із системою механізмів державного управління, які забезпечують в межах реалізації ключових державних функцій досягнення пріоритетів та цілей державної політики у сфері соціально-економічного розвитку.

При виборі системи механізмів державного фінансування та залучення державних інвестицій для забезпечення розвитку іноземного і міжнародного туризму в нашій державі має бути запропоноване належне наповнення. Насамперед, це розвиток туристичної інфраструктури в усіх суб'єктах держави незалежно від рівня економічного розвитку, розвитку регіональної інфраструктури та рівня рекреаційно-туристичного потенціалу відповідних територій; розвиток туристичної інфраструктури обмеженого числа суб'єктів держави, найперспективніших з погляду розвитку внутрішнього і зовнішнього туризму, а також створення проектів, спрямованих на розвиток міжрегіональних туристичних продуктів та підвищення якості послуг. Інформаційне забезпечення туристичної сфери має полягати у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування з метою підвищення якості та доступності послуг. Також необхідно створити та забезпечити функціонування державної туристичної інформаційної системи і центрів, що здійснюють моніторинг туризму та інформування туристів, туроператорів, турагентів.

Важливою інформаційно-пропагандистською функцією органів державної влади є сприяння розвитку туристично-інформаційних центрів та інформування громадян з питань розвитку туризму в Україні. Прогнозування та моделювання туристичної галузі має полягати у визначенні найважливіших напрямів розвитку туризму, зокрема розроблення концепцій і стратегій розвитку туризму або його окремих напрямів. Розроблення та реалізація державних та регіональних програм розвитку туризму також належать до інформаційно-комунікативної сфери. Бюджетне планування у галузі туризму передбачає діяльність щодо розробки доповідей про основні результати роботи державних органів влади, коротко- і довгострокових планів здійснюваних заходів у відповідній сфері діяльності. Також передбачається планування бюджетних асигнувань на реалізацію програм розвитку туризму, на державну підтримку

соціального, історико-культурного та інших пріоритетних видів туризму в Україні, забезпечення фінансування заходів. Розпорядження голів місцевих державних адміністрацій передбачає регулювання управлінських відносин у сфері туризму, розробку і ухвалення адміністративних актів органів державного управління в даній галузі, спрямованих на ефективне виконання посадових обов'язків державними службовцями, усунення дублювання адміністративних функцій. Система координації управління повинна бути спрямована на забезпечення узгодженого функціонування органів виконавчої влади у сфері туризму та інших державних органів, а також об'єднань громадян для досягнення спільних цілей управління.

Контроль органів державної влади є встановленням відповідності або невідповідності фактичного стану сфери туризму, системи управління туризмом необхідному стандарту, вивчення й оцінка результатів загального функціонування туристичної індустрії, встановлення співвідношення запланованого і виконаного в системі управління.

Державна політика розвитку туризму повинна включати встановлення суб'єктами управління загальнообов'язкових вимог для об'єктів управління з метою стійкого розвитку туризму. Наявність офіційного статистичного обліку в галузі туризму має забезпечувати інформаційні потреби держави і суспільства щодо достовірної, науково обґрунтованої і своєчасно наданої офіційної інформації про стан і розвиток туристичної індустрії, оцінки її внеску у валовий внутрішній продукт, а також про оцінку навантаження на туристичні ресурси, об'єкти туристичної сфери та навколишнє середовище, про рівень задоволення туристичного попиту і відповідності потребам.

Організаційно-фінансовий облік сфери туризму повинен передбачати фіксування в кількісному вираженні всіх факторів, які впливають на організацію, функціонування та розвиток управління в даній сфері. Зміни в політичному, соціально-економічному житті суспільства, досвід функціонування українського та світового туристичних ринків вимагають нових підходів до реалізації державної політики розвитку туристичної сфери.

Держава повинна сприймати туристичну діяльність як одну із пріоритетних галузей, сприяти розвитку даної сфери, визначати і підтримувати пріоритетні напрями туристичної діяльності,

формувати уявлення про Україну як державу, сприятливу для туризму, надавати підтримку і захист туристів. Органи місцевого самоврядування мають відповідати за створення умов для відпочинку громадян та організацію облаштування місць масового відпочинку населення, в тому числі, забезпечення вільного доступу громадян до туристичних об'єктів загального користування. Органи місцевої державної влади в установленому чинним законодавством порядку повинні бути наділені окремими повноваженнями створення умов для розвитку туристичної індустрії.

Удосконалення адміністрування у сфері туристичної діяльності

Для комплексного бачення країни як перспективної туристичної держави найперше необхідні наукові обґрунтування необхідності розвитку туристичної сфери та вдосконалення адміністрування в туристичній галузі. До першочергових завдань органів публічної адміністрації у сфері туризму можна віднести створення ефективних умов для роботи туристичних організацій, установ та підприємств, що потребує розробки та впровадження прогресивних методів і стандартів розвитку туристичної галузі.

Туристична політика – одна із важливих складових сучасної державної політики. Визначаючи термін "туристична політика", потрібно першочергово наголосити на тому, що це політика органів публічної влади, спрямована на розвиток та удосконалення туристичної сфери. А це означає, що реалізують туристичну політику, у першу чергу, органи публічної влади, а туристична політика є складовим елементом державної політики і повинна ґрунтуватися на всіх тих нормативно-правових актах, на яких ґрунтується політика у кожній державі. Єдиного загальноприйнятого визначення поняття державної політики на даний час в Україні не існує. Основні дискусії науковців з цього питання зосереджені на таких баченнях даного поняття: сукупність цілей, завдань, які практично реалізуються державою, і засобів, які використовуються; напрям дії або утримання від неї, обрані державними органами для розв'язання певної проблеми або сукупності взаємопов'язаних проблем тощо. доцільно розглядати державну політику, у першу чергу, як узгоджену та цілеспрямовану діяльність органів державної влади у певній галузі, яка може здійснюватися як безпосередньо, так і опосередковано.

Туристична діяльність дуже перспективна, однак вона досить швидко змінюється, оскільки з кожним роком констатуємо появу нових видів туризму, що потребує належного правового регулювання, успішної і ефективного впровадження прийнятих законодавчих актів на практиці. Тому туристична політика має характеризуватися динамізмом та постійним розвитком, оскільки політика у даній галузі має врегульовувати все нові й нові відносини, які виникають. Отже, з одного боку, констатуємо певну мінливість, швидкоплинність туристичної галузі, а з іншого – наступне закріплення та розвиток тих видів туристичної діяльності, які існують давно. При визначенні державної туристичної політики можна наголошувати на тому, що це єдина, цілісна, взаємоузгоджена система методів, способів та засобів економічного, правового, зовнішньополітичного, культурного та іншого характеру, яка здійснюється органами адміністрації як безпосередньо, так і опосередковано, з метою ефективного регулювання туристичної діяльності. Проте, визначаючи термін "державна туристична політика", потрібно наголосити на тому, що така політика може здійснюватися у багатьох аспектах. Усе залежить від рівня, на якому вона здійснюється і виконується. Можна розрізнити державну туристичну політику, регіональну і туристичну політику окремих організацій, які займаються туризмом, і в кожному випадку туристична політика буде характеризуватися своїми особливостями.

Державна туристична політика – це політика органів державної влади, яка має охоплювати всі явища та процеси, що відбуваються у державі, ефективно їх регулювати і враховувати можливу їх динаміку. Регіональна туристична політика – це політика органів державної влади, яка, з одного боку, має ґрунтуватися і відповідати вимогам державної туристичної політики, а з іншого – враховувати наявні культурні, демографічні, історичні, географічні особливості відповідного регіону, у якому вона реалізовується. В. Черниш розглядає туристичну політику як систему методів, заходів і впливів соціально-економічного, зовнішньополітичного, правового, культурного та іншого характеру, яка здійснюється парламентами, урядами, державними і приватними організаціями, закладами, що відповідають за туристичну індустрію, з метою регулювання і координації туристичної сфери, створення умов для розвитку туристичної діяльності. Держава називає туризм одним з

пріоритетних секторів розвитку економіки і культури та створює умови для туристичної діяльності.

Реалізація державної політики у сфері туризму здійснюється шляхом: визначення і виконання основних напрямів державної політики у сфері туризму, пріоритетних напрямів розвитку туризму; формування порядку класифікації й оцінки туристичних ресурсів держави, їх використання і охорони; спрямування бюджетних коштів на розробку і виконання програм розвитку туристичної індустрії; визначення основ безпеки туризму; регулювання відносин у сфері туризму (туристичного, готельного, екскурсійного та інших видів обслуговування населення); ліцензування в галузі туризму, стандартизації та сертифікації туристичних послуг, формулювання кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичного супроводу, видачі дозволів на право здійснення туристичної діяльності; організації і здійснення державного контролю за дотриманням законодавства у сфері туризму; визначення найважливіших напрямів і координації наукових досліджень і підготовки кадрів у сфері туризму; участі у створенні та реалізації міжнародних програм з розвитку туризму.

Оскільки туристична політика є складовою державної політики, вона реалізується на всій території України, але першочергово на рівні окремих регіонів з метою розв'язання економічних суперечностей між розвитком економіки регіону та туризму в ньому. Головними напрямками державної політики у сфері туризму є захист прав туристів, інтересів виробників національного туристичного продукту і підтримка внутрішнього і іноземного туризму. Форми такої підтримки варіюються залежно від прямих інвестицій, спрямованих на функціонування туристичної інфраструктури, витрат на підготовку кадрів, наукове та рекламно-інформаційне забезпечення, просування національного туристичного продукту на зовнішньому ринку, податкових та митних пільг, які стимулюють приплив інвестицій тощо. Одними з найголовніших заходів державної туристичної політики мають стати такі заходи: збільшення фінансових витрат на проведення рекламних акцій на головних ринках збуту; створення позитивного інвестиційного іміджу країни; введення системи тимчасових пільг для представників туристичної галузі за такими напрямками: фінансові пільги (знижки і позики за низькими відсотками); податкові пільги (тимчасове звільнення від

сплати податків чи скорочення їхнього розміру); створення системи підготовки кадрів, розробка програм розвитку туристичної галузі тощо).

Туристична політика держави як система методів, способів і засобів економічного, правового, зовнішньополітичного, культурного і іншого характеру, яка здійснюється органами державної влади як безпосередньо, так і опосередковано, з метою ефективного регулювання туристичної галузі базується на певній стратегії та тактиці. Туристична стратегія є явищем, якому приділяється недостатньо уваги у сучасній туристичній доктрині. Туристична стратегія – це розробка загальної концепції розвитку галузі та цільових програм в її межах, для реалізації яких необхідний час і значні фінансові ресурси. Основною метою концепції є створення сучасної високоефективної та конкурентоспроможної туристичної індустрії, яка забезпечить широкі можливості для обслуговування споживачів (як співвітчизників, так і іноземців) та зробить значний внесок у соціально-економічний розвиток країни.

Отже, можна зробити висновок, що туристична політика є особливим видом державної політики, спрямованої на ефективний розвиток туристичної галузі. Водночас, туристична політика є невід'ємною складовою державної політики, але існують деякі специфічні чинники, які формують туристичну політику, а саме: економічні, правові, природні умови держави, транспортні умови, соціальні чинники. Під економічними факторами маються на увазі: макроекономічна та валютна стабільність, можливість залучення капіталів для реалізації цієї мети, зацікавленість інвесторів. Правові фактори включають: наявність відповідної правової бази, реальну можливість для впровадження нормативно-правових актів у життя, відповідність нормативної бази європейським стандартам. Природні умови країни – це наявність унікальних природних ресурсів, культурно-історичних пам'яток, творів мистецтва, архітектури, живопису тощо. Соціальні фактори – це сприятливі умови життя людей, можливість для реалізації туристичних потреб. А. Гуменюк виділяє такі елементи, які впливають на туристичну політику: економічна політика, політика пасажирських перевезень, соціальна політика, територіальна політика, політика культури та дозвілля. Суть економічної політики полягає, найперше, у створенні позитивного

економічного середовища, яке забезпечить надійну базу для розвитку туристичної галузі.

Важливість політики пасажирських перевезень зумовлена необхідністю туриста дістатися конкретного місця через відповідне транспортне сполучення. Потрібно наголосити на існуванні нерозривного зв'язку у системі "турист – транспортна мережа", оскільки без існування транспортного сполучення туристу буде нелегко дістатися місця туристичної подорожі, а залучення туристів до відвідання тієї чи іншої країни сприяє розвитку як економіки в цілому, так і транспортного сполучення як її складової. Деякі дослідники виокремлюють у політиці пасажирських перевезень три складові: по-перше, політику шляхів сполучення, яка визначає розширення та розбудову залізничних мереж, автомагістралей та авіаційних шляхів сполучення, а також маршрути пересування ріками; по-друге, політику транспортних засобів, яка буде позитивно впливати на туризм шляхом цілеспрямованого розвитку транспортного парку країни; по-третє, тарифну політику, яка визначає стратегію формування ціни на проїзд у громадському транспорті і сприяє розвитку туризму шляхом встановлення диференційованих цін (наприклад, молодь та студенти будуть купувати квитки на поїзд та літак за пільговими тарифами). Соціальна політика полягає у створенні комплексу заходів державного та недержавного характеру, спрямованих на виявлення, задоволення й узгодження потреб та інтересів певних верств населення.

Можна виділити такі елементи соціальної політики: законодавче регулювання робочого часу і відпусток, перерозподіл доходів та стимулювання розвитку соціального туризму. Результатом реалізації ефективної соціальної політики буде залучення широких верств населення до споживання туристичного продукту (дітей, студентів, людей поважного віку, інвалідів тощо). Територіальна політика ефективна тоді, коли в державі створено найліпші умови для розвитку туризму. У країнах зі слабкою економікою до завдань територіальної політики належить контроль за використанням землі та формуванням туристичної інфраструктури. Деякі науковці ототожнюють територіальну політику із транспортною, проте це різні поняття. Політика культури полягає не тільки у формуванні такої державної політики, яка сприятиме розвитку культурного потенціалу

певного народу і, як результат, залучення туристів, а й у забезпеченні збереження культурної ідентичності, традицій і звичаїв народу. Туристична політика також має бути виваженою та послідовною. Ті рішення, які приймаються державними органами для вирішення тих чи інших справ повинні, по-перше, враховувати всі попередні рішення щодо даної справи; по-друге, ґрунтуватися на вимогах законності; по-третє, бути спрямованими на реальне розв'язання проблеми та недопущення повторного її виникнення.

Реалізують державну туристичну політику органи державної влади, на які законом покладені такі функції. Реалізація туристичної політики – дуже складний та багатоаспектний процес, який включає не тільки цілу систему принципів, завдань, функцій, а також заходів щодо їх утілення. Для позначення цих елементів варто вживати термін "механізм реалізації туристичної політики". Механізм реалізації туристичної політики держави такий: складання, прийняття й ефективного застосування цільових програм з розвитку туризму на державному та регіональному рівнях; формування такого законодавства, яке буде ґрунтуватися на даних програмах, загальноновизнаних міжнародних нормах та принципах, та створення заходів, спрямованих на реалізацію завдань туристичної політики. Але реалізація принципів, завдань та функцій державної політики неможлива без відповідного механізму державного управління у тій чи іншій сфері, який би не тільки ґрунтувався на останніх правових, економічних, соціальних тенденціях у країні, а враховував їх подальший можливий розвиток.

Різні погляди науковців і на механізм адміністрування у сфері туристичної діяльності. Так, Н.В. Філіпова зазначає, що механізм публічного адміністрування є складовою, але найактивнішою частиною системи управління, яка забезпечує дію на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. Механізм публічного адміністрування є достатньо складною категорією адміністрування і містить такі елементи: цілі публічного адміністрування; критерії публічного адміністрування – кількісний аналог цілей публічного адміністрування; фактори публічного адміністрування – елементи об'єкта публічного адміністрування і їх зв'язку, на які здійснюється дія на користь досягнення поставлених цілей; методи дії на чинники публічного адміністрування; ресурси публічного адміністрування – матеріальні та фінансові ресурси,

соціальний і організаційний потенціали, при використанні яких реалізується вибраний метод адміністрування і забезпечується досягнення поставленої мети. О.В. Корнієцький та А.М. Орел, трактуючи механізм адміністрування як сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів цілеспрямованого впливу суб'єктів публічного адміністрування на діяльність об'єктів, що забезпечують узгодження інтересів учасників публічного адміністрування, які взаємодіють, вважають, що оскільки фактори публічного адміністрування можуть мати економічну, соціальну, організаційну, політичну і правову природу, то комплексний механізм публічного адміністрування повинен являти собою систему економічних, мотиваційних, організаційних, політичних і правових механізмів. Н.Г. Гвазава у складі механізмів публічного адміністрування виділяє конкретні механізми адміністрування, механізми здійснення процесу публічного адміністрування, а також механізми формування та взаємодії складових систем публічного адміністрування. На думку автора, конкретні механізми публічного адміністрування – це певне знаряддя для здійснення цілеспрямованих перетворень; це сукупність способів, методів, важелів, через які суб'єкт публічного адміністрування впливає на об'єкт публічного адміністрування для досягнення певної мети. С.М. Мельничук стверджує, що механізм публічного адміністрування – це складова частина системи публічного адміністрування, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Механізм публічного адміністрування, на його думку, – це складна система органів, організованих відповідно до визначених принципів для здійснення завдань публічного адміністрування; це інструмент реалізації виконавчої влади держави. Механізм формування та реалізації публічного адміністрування – це сукупність і логічний взаємозв'язок соціальних елементів, процесів та закономірностей, через які суб'єкт публічного адміністрування "схоплює" потреби, інтереси і цілі суспільства в управляючих впливах, закріплює їх у своїх управлінських рішеннях та діях і практично втілює в життя, зважаючи на державну владу.

Аналізуючи позиції вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що сталого поняття механізму адміністрування у науці досі не розроблено. Єдиною спільною рисою, яка охоплює всі підходи сучасних дослідників щодо вивчення даного питання, є

спільна спрямованість механізмів публічного адміністрування на досягнення результату, а саме розвитку тієї чи іншої сфери. Проблеми й особливості регулювання туристичної політики знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Проте вивченими залишаються не всі питання стосовно сучасних теоретико-методологічних та прикладних засад активізації діяльності підприємств туристичного комплексу, що є свідченням потреби у поглибленому науковому дослідженні теоретичних аспектів формування методики публічного адміністрування у сфері туристичної індустрії, визначенні пріоритетів та окресленні шляхів підвищення ефективності адміністрування у сфері туристичної діяльності.

3.4. Інноваційний маркетинг як інструмент розвитку туристичного бізнесу

Сутність, види, ознаки інновацій в туризмі

Сфера туризму важлива складова світової економіки. До пандемії COVID-19 подорожі та туризм складали 10,4% світового ВВП або \$9,2 трлн. Незважаючи на спад галузі в пандемічний період за прогнозом Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC) обсяг світової туристичної галузі до 2033 року зросте на 50% порівняно з 2019 роком і складатиме \$15,5 трлн. (близько 11,6% глобальної економіки) (Прасад А., 2023).

Зауважимо, що зростання обсягів туристичної галузі, як у світовому масштабі так і у розрізі окремих країн стимулюватиме розвиток багатьох економічних секторів, зокрема транспорт, страхування, будівництво, сільське господарство, харчову промисловість та інші. Туристичні витрати викликають "каскадний ефект" у національній економіці, який починається з витрат туристів у первинних місцях, таких як готелі, ресторани, заклади дозвілля. Це призводить до циклічного руху коштів у економіці, відомого під назвою "ефект мультиплікатора", який збільшує доходи від туризму (Колосінська М.І., Бойда С.В., 2021).

У контексті зазначеного, зростання обсягів туристичної галузі є одним із важливих завдань в постпандемічний період для більшості країн світу. Важлива роль у даному процесі відводиться інноваціям. Саме вони виступають двигуном економічного прогресу, включаючи

введення передових технологій, що веде до підвищення якості продуктів і послуг та забезпечення конкурентоспроможності різних секторів національної економіки, в тому числі туризму. Туристична галузь не лише може використовувати інноваційні технології, але й активно їх потребує для свого розвитку та майбутнього успіху.

В умовах гострої конкурентної боротьби, саме інновації мають ключове значення для підприємств туристичної сфери, через диференціацію та індивідуалізацію умов проживання, послуг, рівень сервісного обслуговування, тощо. Інновації у туристичній галузі мають свої унікальні риси: "вони мають нематеріальну основу; їм властивий сервісний характер, спрямованість на вдосконалення взаємодії зі споживачем та максимальне задоволення запитів і вподобань клієнтів; незахищеність патентами і ліцензіями, що надає можливість копіювання та повторення" (Жукович І.А., 2017).

Серед найважливіших завдань імплементації інновацій є збільшення числа потенційних клієнтів, модернізація їхніх запитів та розширення функціональних можливостей туристичного продукту.

Одним із актуальних досліджень теоретичних аспектів визначення інновацій в туризмі є їх класифікація. Це зумовлено насамперед багатоаспектністю об'єкта дослідження, а також із тим, що інновації в туризмі мають переважно сервісний характер. І. Жукович акцентує увагу на тому, що: "дослідників, які вивчають особливості інновацій в сфері послуг, можна поділити на дві групи. Прихильники так званого асиміляційного підходу сервісну інновацію нічим не відрізняють від виробничої. На їхню думку, для вивчення інноваційних процесів у сфері послуг можуть бути застосовані ті ж самі підходи та методологія, що і для сфери виробництва товарів. Прихильники розмежувального підходу впевнені, що між сервісними та виробничими інноваціями є різниця" (Жукович І., 2017).

У туристичній сфері не має єдиного підходу до класифікації інновацій. Зокрема, Ф.Зинов'єв акцентує увагу на: "продуктових інноваціях як ключових інноваціях для сфери туризму, оскільки вони зумовлюють трансформацію споживчих властивостей продукту та його позиціонування на ринку" (Зинов'єв Ф., 2008). Чотири групи інновацій в туристичній сфері пропонують виокремлювати Т. Кіндрик і О. Головінов: продуктові, управлінські, сервісні та технологічні. (Кіндрик Т., Головінов О., 2017). О. Кальченко визначила такі види інновацій в туризмі: "продуктові (створення нових туристичних

продуктів і послуг, видів туризму, напрямків, маршрутів та територій), технологічні (використання ІКТ, нової техніки і технологій, нових форм обліку та звітності, підвищення якості послуг, нововведення в транспортному обслуговуванні та ін.), маркетингові (освоєння нових сегментів ринку, розроблення новітніх моделей позиціонування та рекламування туристичного продукту і туристично-рекреаційних територій), організаційно-управлінські (нові форми і методи управління об'єктами туристичної діяльності та їх організації, удосконалення інформаційного забезпечення), сервісні (впровадження передових методів навчання, підготовка та перепідготовка кадрів, розроблення інноваційних моделей сервісного обслуговування туристів та ін.)" (Кальченко О., 2011). До цієї класифікації О. Давидова (Давидова О., 2015) пропонує додати ще один вид інновацій – інновації в логістиці, зокрема нові рішення та підходи в системах та ланцюгах постачання, розподілу та доставки, в тому числі туристів.

А.-М. Нjalager (Нjalager А.-М., 2010) визначає п'ять видів інновацій: продуктові, процесні, маркетингові, управлінські, інституційні. В класифікації запропонованій І. Буйенсом та С.М. Роджерсоном (Booyens I., Rogerson С.М., 2016), у сфері туризму виокремлюється сім видів інновації: продуктові, процесні, маркетингові, екологічні, організаційні, структурні, соціальні. За Карлісл (Carlisle S., Kunc M., Jones E. et al, 2013) і співавторами інновації поділяються на: продуктові інновації, інновації у методах виробництва, джерелах постачання, нових ринках та нових засобах організації бізнесу.

Для дослідження інноваційного розвитку в ЄС експертами ОЕСР (Організації економічного співробітництва та розвитку) спільно з Євростатом було розроблено уніфікований міжнародний стандарт зі статистики інновацій, методологічного характеру відомий під назвою Керівництво Осло (Керівництво Осло, 2018). У ньому вміщені рекомендації щодо збирання й аналізу даних про інновації, єдину систему понять, а також визначено різні типи інновацій та пов'язані з ними процеси, методологію їх вимірювання для забезпечення зіставності показників. Згідно стандарту, інновації: "це запровадження будь-якого нового або значно вдосконаленого продукту (товару або послуги) чи процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діяльності підприємства, організації робочих місць чи зовнішніх зв'язків" (Керівництво Осло,

2018). Визначена в стандарті класифікація інновацій, адаптована до сектору туризму, розподіляє їх на продуктові, процесні, організаційні та маркетингові (рис. 3.1).

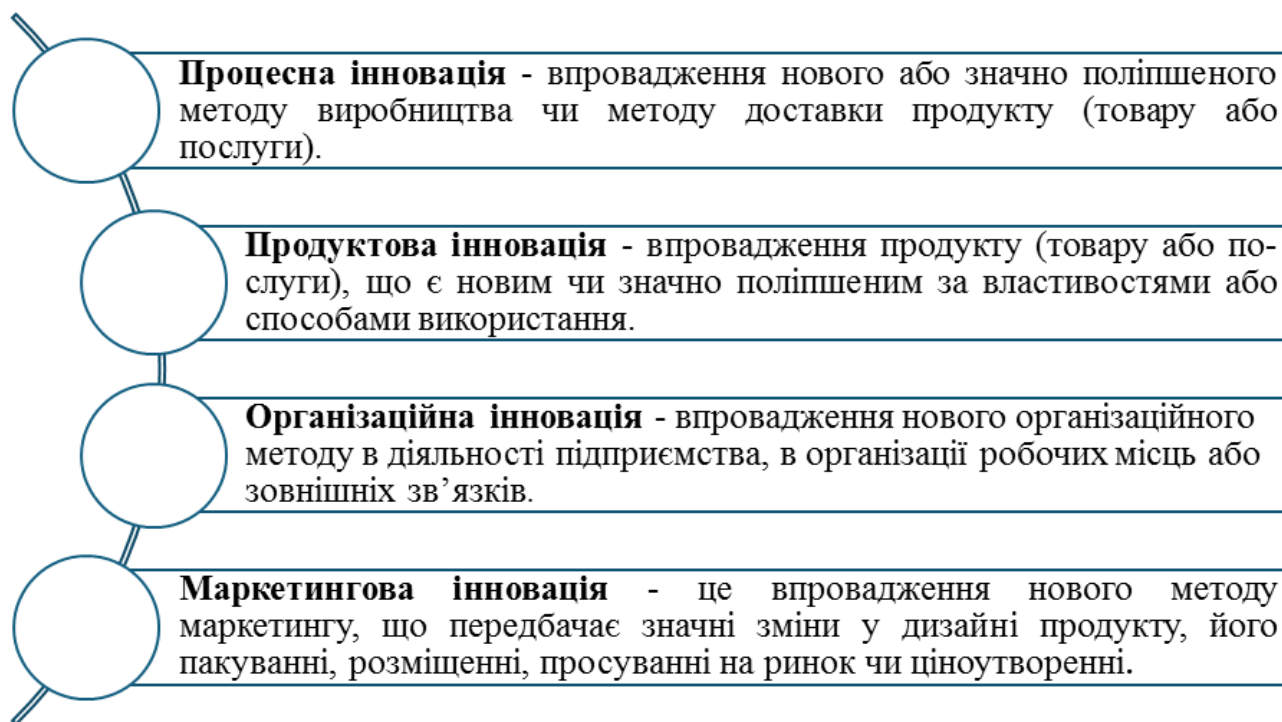


Рис. 3.1. Види інновацій, адаптовані до туристичної сфери (за Керівництвом Осло, 2018)

У туристичних послугах застосування маркетингових інноваційних технологій охоплює чотири основних напрями, заснованих на концепції маркетинг-мікс. *Перший напрямок* полягає у розробці нових видів туристичного продукту. *Другий* – у впровадженні інноваційних методик управління в організацію виробництва і споживання. Структурна складність і потреба у прогресивному управлінні в туристично-рекреаційній сфері виникають через швидкий розвиток високотехнологічних інформаційних структур, які підтримують діяльність і розвиток інфраструктури у глобальному інформаційному просторі. *Третій* – у пошуку та використанні нових ринків збуту. *Четвертий* – у застосуванні новітніх технік і технологій для просування туристичного продукту.

Узагальнюючи погляди науковців нами пропонується визначати такі особливості інновацій у туристичній сфері (рис. 3.2):

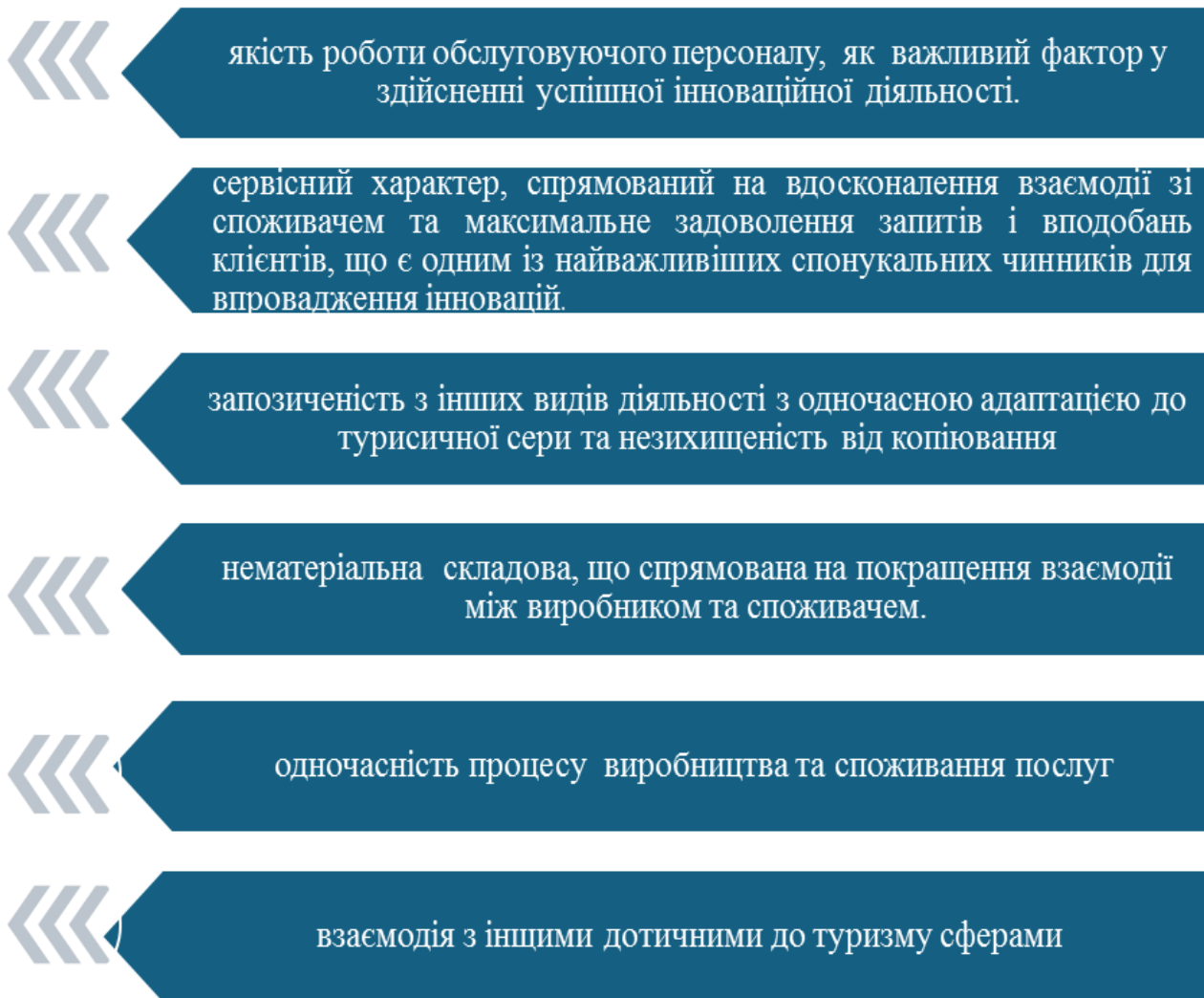


Рис 3.2. Ознаки інновацій у сфері туризму

Серед перспективних маркетингових інновацій у туризмі нами виділяються такі:

1. Активне впровадження мобільного маркетингу, голосових пошуків та чатботів.
2. Дослідження поведінкового шляху споживачів до моменту прийняття рішення про покупку як новий рівень розвитку таргетингу.
3. Створення спільноти прихильників бренду, орієнтуючись на нові покоління споживачів.
4. Використання новітніх технологій для підвищення привабливості серед клієнтів, наприклад, застосування доповненої реальності як нового маркетингового інструмента.

5. Використання соціальних мереж та нативної реклами, яка демонструється через мікроінфлюенсерів і лідерів думок, особливо на платформах Instagram і TikTok.
6. Максимальна автоматизація маркетингових процесів та нейромаркетинг, що включає тестування реакцій мозку споживачів на рекламні матеріали.
7. Створення іміджу відкритої (щирої компанії), яка піклується про своїх клієнтів.

Інноваційні маркетингові інструменти просування туристичного продукту

Одними із ключових завдань маркетингу є розробка та просування туристичного продукту. Тому, впроваджуючи інновації в процесі реалізації даних завдань дозволяє туристичним підприємствам досягнути конкурентних переваг у динамічному маркетинговому середовищі. Існують різні підходи щодо систематизації розробки та впровадження туристичного продукту. У більшості із них основна увага акцентується на: 1) аналізі опитувань, оцінці ринкових умов та економічному цільовому плануванні; 2) проведення тестування розробленої послуги або продукту, що включає перший тестовий тур, представлення продукту, його рекламу, та оцінку потенційного попиту на продукт; 3) впровадження туристичного продукту у виробництво; розробці технологічних документів (контрактів, розкладів заїздів, програм обслуговування); організації навчання та стимулювання персоналу; 4) створення системи управління виробництвом і збутом нового туристичного продукту, яка забезпечує його успішний продаж і постійне удосконалення з урахуванням вимог споживачів.

Ефективне просування туристичного продукту можливе лише за умови активного зв'язку з клієнтами, посередниками та цілеспрямованого впливу на цільову аудиторію (Данько Н.І., Курінна С.С., 2018). Такі маркетингові стратегії сприяють збільшенню популярності продукту, зростанню прибутків та привабливості більшій кількості клієнтів. Важливо розуміти туристичний продукт через потреби туристів і його привабливість. Особливості туристичного продукту включають сприйняття його як комплексу послуг та товарів, компоненти якого є взаємопов'язаними та чутливими до політичних і соціальних впливів. Споживання такого

продукту відбувається безпосередньо на місці надання послуг, залежить від коливань попиту та рівня обслуговування туристів.

Процес просування туристичного продукту включає в себе різноманітні маркетингові дії та засоби комунікації з потенційними споживачами та іншими учасниками туристичного ринку, метою яких є ефективний продаж туристичних продуктів (рис. 3.3). Застосування інноваційних маркетингових підходів до просування туристичних продуктів в умовах глобалізації та інформатизації сприятиме розвитку як сучасної економіки, так і суспільства загалом.



Рис. 3.3. Основні методи просування туристичного продукту

Процес просування туристичного продукту включає різноманітні форми, канали та методи. Можливості для реклами туристичних продуктів включають організацію маркетингових кампаній, співпрацю з туристичними брокерами, участь у спеціалізованих виставках і ярмарках, створення туристичних інформаційних центрів, а також видання каталогів та буклетів з активним використанням інтернет-ресурсів. Основні інструменти маркетингу включають рекламу в мас-медіа, прямий маркетинг, стимулювання продажів та взаємодію з громадськістю.

Просування використовує як традиційні, так і сучасні підходи, серед яких ключовим є розробка креативної та ефективної

маркетингової стратегії. Це означає розробку методів, які не тільки інформують потенційних туристів про переваги продукту, але й спонукають їх до покупки.

Особливу роль відіграє інтернет-маркетинг, до якого відносяться: пошукова оптимізація (SEO), пошуковий маркетинг (SEM), контент-маркетинг, маркетинг впливу (influencer marketing), автоматизація контенту, електронна комерція, соціальний медіа маркетинг (SMM), прямі електронні розсилки, контекстна реклама, а також реклама в електронних книгах, програмах, іграх та інших цифрових продуктах.

На нашу думку, впровадження новинок у процес просування туристичного продукту має бути однією з основних частин діяльності кожного підприємства, що зумовлене трансформацією ринку туристичних послуг та посиленням його впливу не лише на функціонування окремих підприємств, але й на економіку країн в цілому. Саме інновації в туристичному бізнесі стали необхідністю, як для урізноманітнення пропонованих послуг з метою забезпечення потреб споживачів так і для підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку турпослуг.

Серед ключових маркетингових інновацій туристичної сфери виокремимо власне інновації притаманні туристичним підприємствам (рис. 3.4).

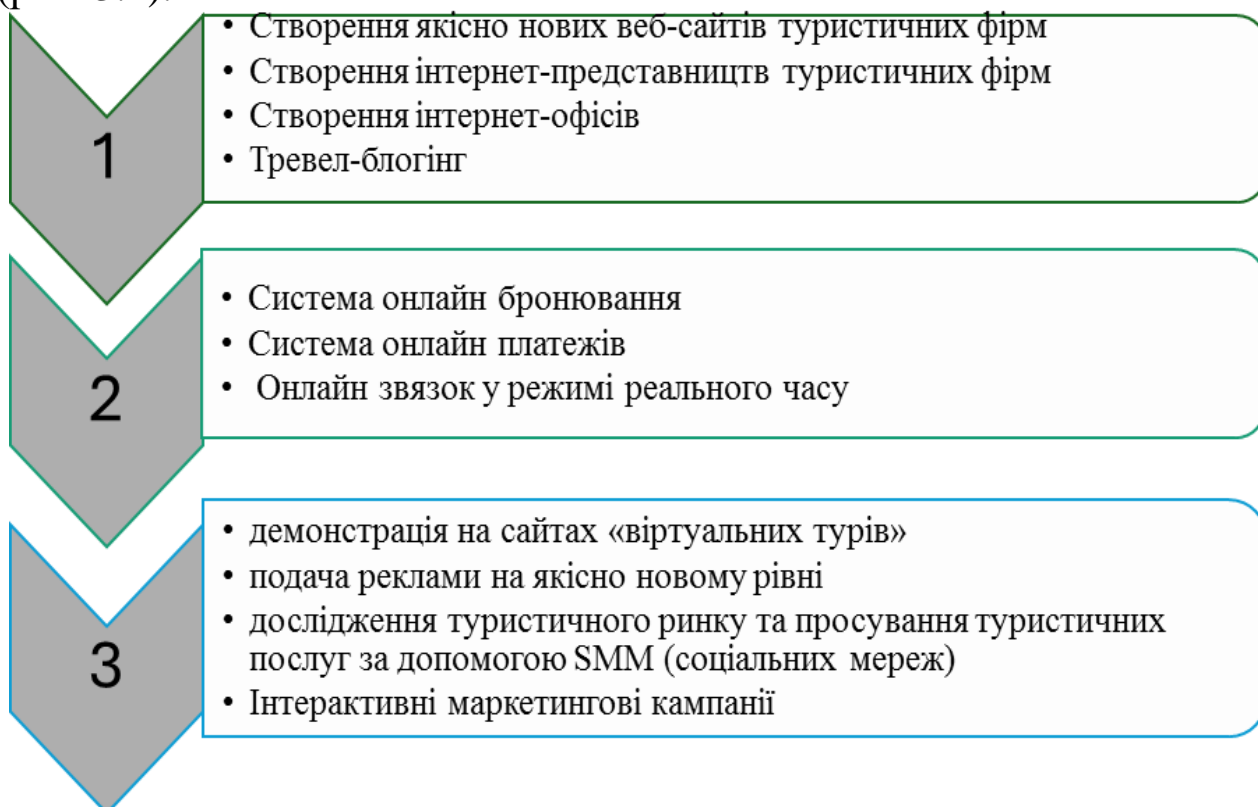


Рис. 3.4. Маркетингові інновації туристичних підприємств

Оцінка комунікаційної цінності веб-сайту. Одним із потужних комунікаційних інструментів інтернет-технологій є веб-сайт туристичного підприємства. Саме він зберігає всю статистичну інформацію про відвідування споживачами та кількість переглядів окремих сторінок, тощо. Оцінку потенційної комунікаційної цінності веб-сайту туристичного підприємства можна проводити за низкою показників, які були запропоновані С.В. Мельниченко та К.А. (Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А., 2015).

Для оцінки комунікаційної цінності веб-сайту, для порівняння нами було обрано три туристичних підприємства, які функціонують більше ніж 5 років на ринку туристичних послуг м. Чернівців – туристична агенція Марії Драпатої (Десадмі), туристична компанія "MEGAtour", туристична фірма "Світ-тур".

Кожне із них має свій сайт (рис. 3.5-3.7), комунікаційну цінність якого ми оцінили за низкою показників, згрупованих у 4 блоки. Результати оцінювання представлені в таблиці 3.5.



Рис. 3.5. Головна сторінка сайту туристичного агентства Марії Драпатої

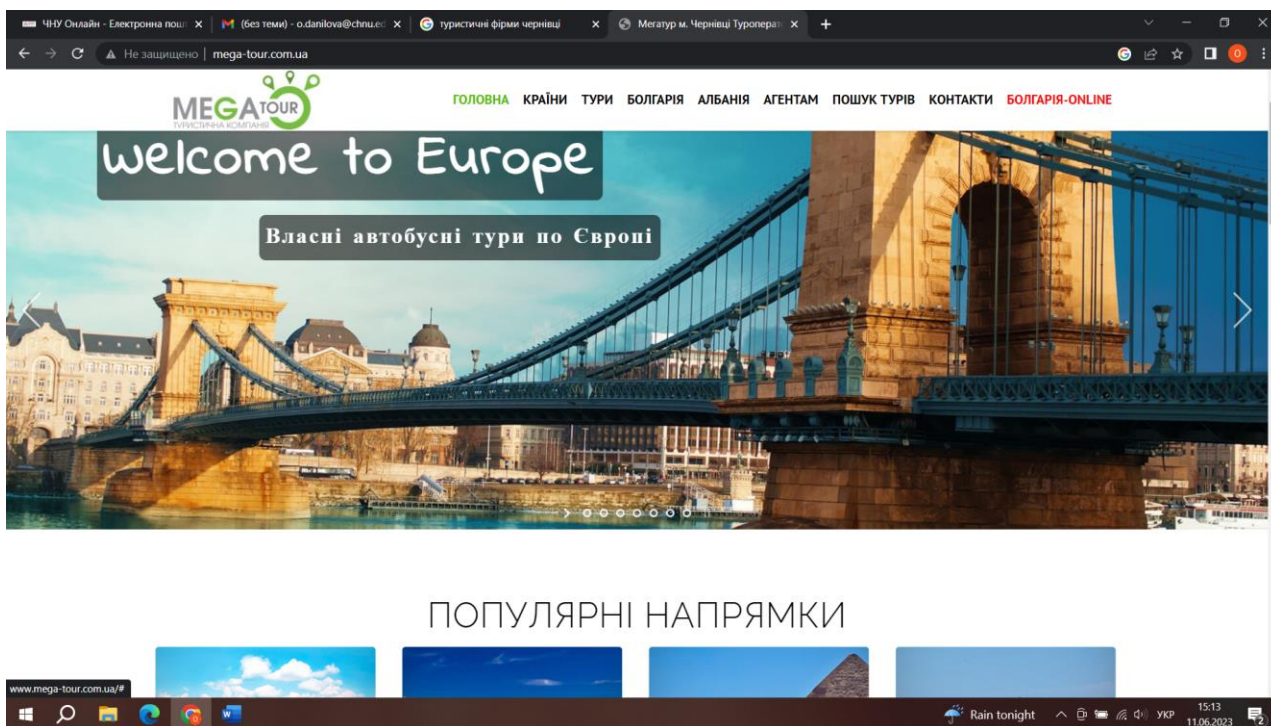


Рис. 3.6. Головна сторінка сайту туристичної фірми "Мега-Тур"

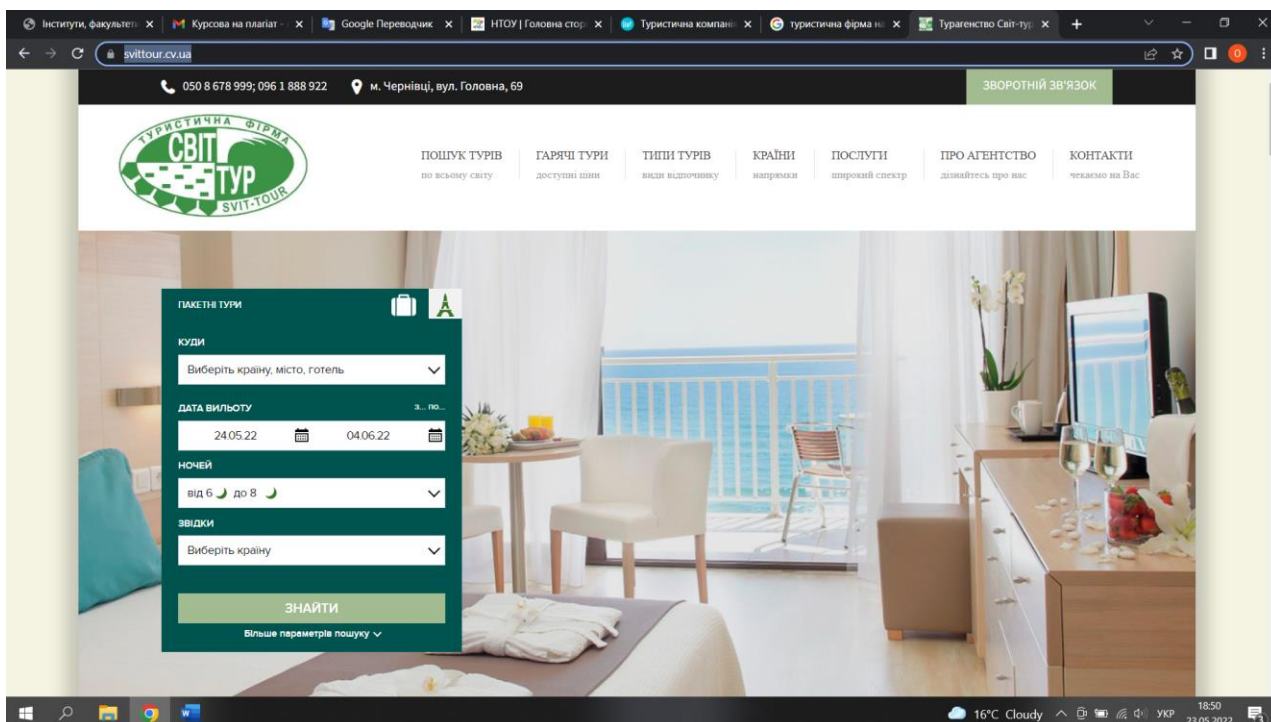


Рис. 3.7. Головна сторінка сайту туристичної фірми "Світ-тур"

Структура функціональних можливостей веб-сайтів туристичних підприємств

<i>Показники</i>	Туристична агенція Марії Драпатої	Туристична компанія "Мега-Тур"	Туристична фірма "Світ-тур"
КАТАЛОГИ			
1. Інформація про туристичне підприємство	+	+	+
2. Наявність контактів	+	+	+
3. Каталог пропозицій (загальний)	+	+	+
4. Каталог пропозицій за напрямками (країнами)	+	+	+
5. Каталог спеціальних пропозицій (акцій)	+	-	+
6. Каталог цін (прайс-лист)	+	+	+
ІНФОРМАЦІЯ			
7. Здобутки, нагороди підприємства	+	-	-
8. Загальна туристична інформація	+	-	+
9. Інформація про країни	+	+	+
10. Інформація про туристичні дестинації	+	-	-
11. Інформація про вакантні місця	-	-	-
12. Наявність рекламної інформації	+	-	-
ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОЖЛИВОСТІ САЙТУ			
13. Функція он-лайн бронювання	+	+	+
14. Функція он-лайн продажу	+	+	+
15. Функція он-лайн консультування	+	-	+
16. Функція реєстрації	+	+	+
17. Функція пошуку по веб-сайту	-	-	-
МУЛЬТИМЕДІА			
18. Наявність фотогалереї	+	+	+
19. Наявність відеогалереї	-	-	-
20. Каталог віртуальних турів	-	-	-
21. Наявність форуму	-	-	-
22. Наявність блогу	+	+	-
23. Наявність відгуків про компанію	+	-	+
24. Можливість проглядати веб-сайт кількома мовами	-	-	-
25. Експрес-опитування користувачів веб-сайту	-	-	-
26. Новини	+	+	-
27. Присутність у соціальних мережах	+	+	+
28. Присутність у месенджерах	+	+	+

(+) – наявність показника, (-) – відсутність показника

Із табл. 3.5 стає зрозумілим, що веб-сайти туристичних підприємств насичені каталогами, які висвітлюють загальну інформацію про підприємство та основні напрями його діяльності. Лише у компанії "Мега-Тур" на сайті відсутній каталог спеціальних пропозицій (акцій).

Із 6-ти показників, що стосуються інформаційного насичення сайту найкращим є сайт "Туристичної агенції Марії Драпатої", де присутні 5 із 6-ти показників. Інформаційний блок відсутній на сайті туристичної компанії "Мега-Тур" практично не наповнений, із 6-ти показників присутній лише 1 показник – Інформація про країни, лише 2 показники присутні на сайті "Світ-тур". На жодному із сайтів не присутня інформація про вакантні посади.

Показники функціональних можливостей є задовільними, за винятком функції пошук по веб-сайту, яка відсутня у всіх досліджуваних туристичних підприємств, хоча сама функція пошуку туру є у кожного із них.

Що стосується мультимедійного блоку, то на всіх сайтах відсутня наявність відеогалереї, каталогу віртуальних турів, а також, відсутні форуми. Відсутність форумів компенсується блогами та наявністю відгуків респондентів.

На жодному сайті немає англomовного варіанту, що звужує коло користувачів лише до вітчизняних споживачів.

Позитивними моментами є наявність на сайтах контактів у соціальних мережах Facebook, Instagram. Присутність у месенджерах оприлюднила лише одна компанія "Туристична агенція Марії Драпатої".

Отже, найкращий комунікаційний потенціал має сайт "Туристичної агенції Марії Драпатої" (21 із 28 показників), значно менші показники у сайту "Світ-тур" (13 із 28 показників) та сайту "Мега-Тур" (11 із 28 показників).

Так як веб-сайт туристичного підприємства є своєрідним посередником між туристичним попитом та туристичною пропозицією, оскільки виконує функцію ознайомлення із параметрами туристичної пропозиції та подальшою її реалізацією, то турпідприємствам "Світ-тур" та "Мега-Тур" необхідно доповнити компонентами, які б покращили мультимедійність та інформаційність сайту. Сайти усіх досліджуваних туристичних підприємств доречно

доповнити відеогалереєю, каталогом віртуальних турів та англійськими версіями для розширення кола споживачів.

Інформацію про більшість туристичних підприємств м. Чернівці можна отримати на інформаційному ресурсі List (<https://list.in.ua>). Це всеукраїнська платформа для вибору місць та послуг. На платформі представлені каталоги із послугами "Туризм Чернівців" та "Туристичні фірми Чернівців" (рис. 3.8).

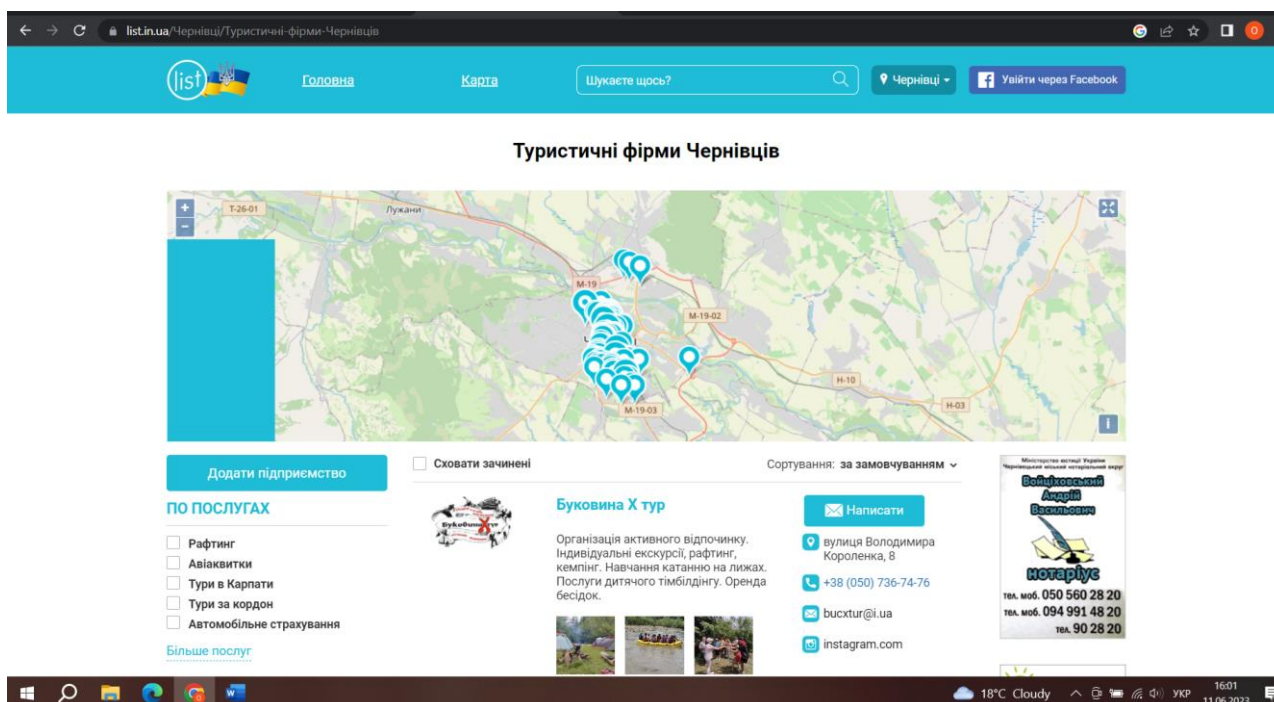


Рис. 3.8. Розділ "Туристичні фірми Чернівців" на інформаційному ресурсі List

Перевагами інформаційного ресурсу є інформативність, простота та зручність у користуванні. На ресурсі представлена геолокація туристичних підприємств Чернівців. Здійснено їх класифікацію за: розділом (туристичні фірми, візи, візова підтримка, страхування, квитки, екскурсії та ін), за районами міста (Центр, Садгора, Стара Жучка та ін), за місцезнаходженням.

На ресурсі представлене 131 туристичне підприємство, яке знаходиться у м. Чернівці. Зокрема, представлена інформація: логотип та назва туристичного підприємства, режим роботи, перелік послуг, адреса, контактні телефони, присутність у соціальних мережах, зворотній зв'язок (рис. 3.9).

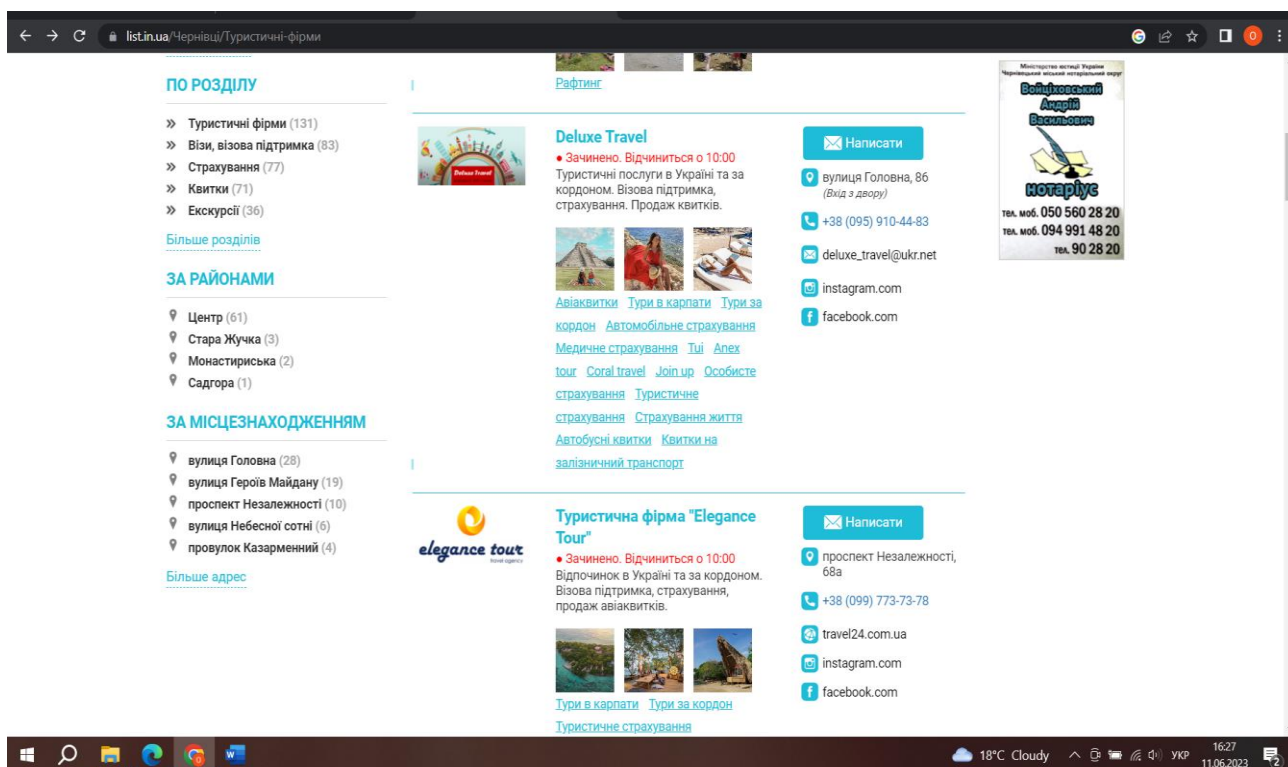


Рис. 3.9. Коротка інформація про турфірму на інформаційному ресурсі List

При переході за покликанням назви туристичного підприємства з'являється розгорнута інформація із можливістю швидкого переходу на сторінки підприємства у соцмережах, сайт підприємства та можливістю доповнення відгуком про підприємство.

Це підтверджується і даними соціологічних опитувань. Зокрема, 24% респондентів обираючи країну для подорожі отримують інформацію із соціальних мереж, 11% - відео на You Tube, а найпопулярнішою соціальною мережею для українців є Фейсбук та Інстаграм (рис. 3.10).

Представлена на ресурсі List інформація є підтвердженням необхідності комплексного використання туристичними підприємствами комунікаційних інтернет-ресурсів – сайтів, соціальних мереж, месенджерів, як для комунікації із споживачами туристичних послуг, так і для просування турпродуктів в умовах конкурентного середовища.

Віртуальні екскурсії, як спосіб просування туристичного продукту. В умовах постійно змінних споживацьких потреб, жоден продукт, включно з туристичним, не може існувати на ринку надовго без адаптації до уподобань споживачів і змін на ринку.

Без оновлень і вдосконалень, навіть високоякісний продукт з часом втрачає свою актуальність, попит на нього знижується, і він може стати економічно не вигідним або недостатньо ефективним для задоволення потреб споживачів.

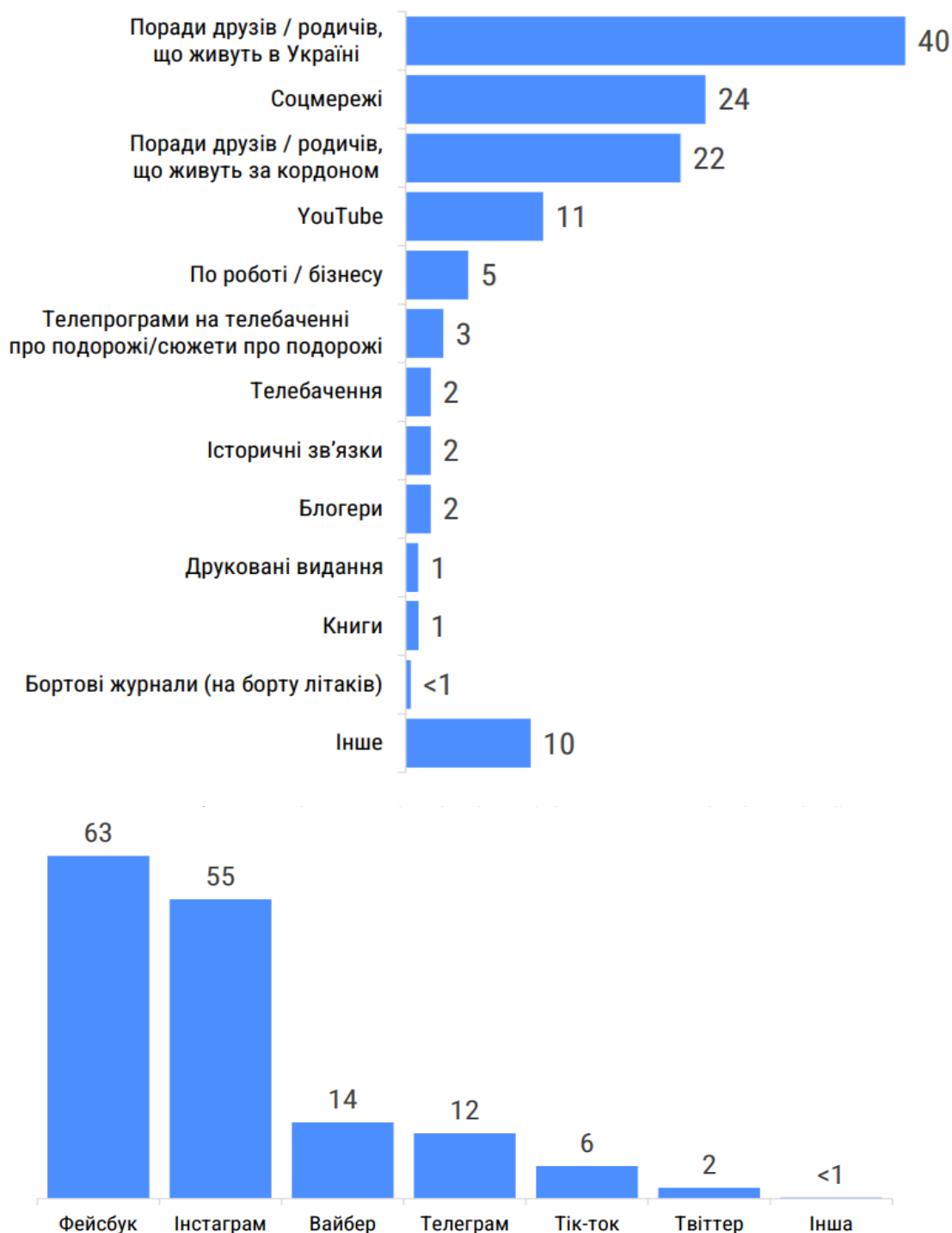


Рис. 3.10. Використання соціальних мереж при виборі країни для подорожі (відповіді респондентів у %) (укладено за даними Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців, 2022)

Актуальний сьогодні віртуальний туризм є інноваційним туристичним продуктом, який дозволяє споживачам отримати детальну і реалістичну інформацію про різні місця, події використовуючи сучасні маркетингові технології. При роботі з віртуальним туристичним продуктом важливо врахувати особливості віртуального простору, які включають інформаційне поле (загальна інформація про туристичну активність), напрямки інформаційних потоків (обсяг даних, що передаються у віртуальному просторі через визначені канали зв'язку), насиченість інформаційних ресурсів (автоматизовані бази даних, вебсайти, програми, мережі), а також правові та інституційні аспекти (інформаційне право, міжнародні правові документи, міжнародні угоди) та ринок інформаційних технологій (Богатирьова Г. А., Барабанова В. В., 2022).

Вибір маркетингових інструментів для впровадження стратегії просування віртуального туристичного туру визначається залежно від типу основної потреби споживачів, яка може бути етнічною, побутовою, історичною, пізнавальною, культовою, ностальгічною або видовищно-розважальною, ступенем технологічності подання інформації (від низькотехнологічного до високотехнологічного) та цілями створення туру.

У сучасному туристичному секторі віртуальне середовище стає все більш важливим, що вимагає застосування новітніх інструментів для ефективного просування та реалізації. Прикладом успішного використання таких інструментів є досвід авіакомпаній Qantas Airways (Австралія) First Airlines (Японія), Lufthansa (Німеччина), Emirates (ОАЕ). Вони пропонують віртуальні подорожі, які дозволяють пасажиром відвідувати різні місця під час польоту використовують віртуальну реальність і аудіо-візуальні ефекти, щоб створити іммерсивний досвід. Особливо популярними такі екскурсії, подорожі стали під час пандемії COVID-19 в умовах обмеженого пересування. Зауважимо, що досвід вдалого впровадження інноваційних маркетингових інструментів для просування віртуального туризму був запроваджений на міжнародній технологічній виставці в Токіо у 2002 році. Японська авіакомпанія First Airlines запропонувала віртуальні подорожі до міст Рим, Париж, Нью-Йорк, Флоренція та Гаваї прямо з приміщення за допомогою VR-технологій, забезпечуючи не тільки зорові та слухові враження, але й стимуляцію нюху та тактильні відчуття. Спочатку компанія

зосереджувалась на літніх людях та особах з обмеженими можливостями, які через здоров'я не можуть здійснювати далекі подорожі, але з початком пандемії аудиторія клієнтів значно розширилася, що спонукало компанію до подальших інновацій (Богатирьова Г. А., Барабанова В. В., 2022).

Під час двогодинного віртуального "польоту", пасажери розміщуються у відтвореному салоні літака з кріслами першого та бізнес-класів. Спеціально підготовлені співробітники в уніформі авіакомпаній виконують роль бортпровідників, проводячи інструктаж з безпеки перед "вильотом" і обслуговуючи пасажирів під час "польоту". Харчування на борту сервірується в стилі авіакомпаній і варіюється в залежності від віртуального напрямку рейсу. Після "обіду" пасажирам пропонують віртуальні екскурсії по місту призначення за допомогою VR-окулярів.

Ще одним прикладом є використання Hub, однією з провідних готельних мереж Великобританії, інтерактивних стін у кожному номері з технологією доповненої реальності (AR). Гості можуть використовувати свої смартфони для візуалізації найближчих туристичних визначних місць, просто спрямувавши телефон на стіну. Це входить у стратегію інвестування компанії у AR і VR технології, спрямовану на покращення туристичного досвіду та пропозицій сервісу.

Віртуальна реальність широко використовується як інноваційний маркетинговий інструмент, який сприяє підвищенню привабливості та позитивного іміджу туристичних напрямків. Це допомагає залучати більше туристів, стимулює економічний розвиток та надає значущість споживацьким рішенням у рамках конкурентного глобального ринку.

Під час карантину Національна рада з туризму Німеччини використала гарнітури Quest Rift для проведення віртуальних турів по Німеччині, включаючи її пляжі на Балтійському та Північному морях. Зі зростанням інвестицій у AR та VR в туристичній галузі Азіатсько-Тихоокеанського регіону очікується, що регіон буде розвиватися з високим середньорічним темпом зростання (CAGR) в період з 2022 по 2027 рік.

Застосування інноваційних маркетингових інструментів важливе для реалізації трьох ключових принципів "Е" у віртуальних туристичних подорожах, які описують переваги цього напрямку:

Enable (активація), Escape (втеча) та Enrich (збагачення). Ці принципи допомагають зробити VR-подорожі більш реалістичними, накопичувати досвід у віртуальній реальності та освоювати віртуальні інтерфейси для бронювання.

Маркетингові інновації у готельній сфері

Маркетингові інновації в галузі гостинності полягають у розробці нових методів надання готельних послуг та впровадженні інноваційних рекламних кампаній, які сприяють ефективному продажу продукції готелів споживачам.

Один з підходів до інноваційного маркетингу у готельному бізнесі базується на концепції "семи сенсорних нот гостинності", які включають зір, слух, нюх, смак, дотик, інтуїцію (відчуття безпеки), формуючи комплексне сприйняття гостями готелю, що створює загальне враження – сьому "ноту" гостинності (Ворошилова Г.О., Кулик А.П, 2022).

Першою "чуттєвою нотою гостинності" є зір. Ця нота впливає на сприйняття відвідувачів через візуальне споглядання простору: від архітектурних особливостей будівлі до дизайну інтер'єру та елементів декору, як-от підвісні світильники чи естетично підібрані квіткові композиції. У цьому аспекті, готельєри досягнули значних здобутків та успіхів, формуючи позитивне зорове сприйняття для відвідувачів готелів.

Друга "сенсорна нота" гостинності зумовлена здатністю людини сприймати різноманітні звуки та мелодії. Використання музики у сенсорному маркетингу почалося ще у середині ХХ століття, а сьогодні музика є невід'ємною частиною атмосфери кафе, ресторанів, готелів та магазинів, створюючи приємний фон, що сприяє покращенню настрою та продуктивності.

Третьою "нотою гостинності" вважається нюх, який разом із звуком може бути асоційований із брендом. Аромаркетинг, як інтегральна складова сенсорного маркетингу, важливий тим, що аромати можуть тривало зберігатися у емоційній пам'яті споживачів і навіть активувати її, зв'язуючи спогади з певними місцями чи досвідом.

Четверте "почуття гостинності" передається через смак, який асоціюється із кулінарією та гастрономічними традиціями закладу. Відомо, що смак та запах можуть викликати асоціації з конкретними

подіями або об'єктами. Чотири основні типи смаків: солодкий, гіркий, солоний та кислий, можуть передавати тонкі нюанси відчуттів, що також можуть бути асоційовані з брендами. Смак істотно впливає на емоційний стан людини, а також взаємодіє з іншими сенсорними відчуттями, покращуючи сприйняття зору, слуху, чутливість шкіри та загальне емоційне самопочуття (Мендела І.Я., Мендела Є.М., 2022).

Серед інших чуттєвих "нот гостинності" слід відзначити дотик та інтуїцію, яка дозволяє людині розуміти ситуації без явного логічного аналізу.

У своєму інтегральному поєднанні вони формують враження від сервісу готельного закладу. Бажаним результатом у галузі гостинності є створення позитивних вражень, емоцій та переживань. В розробці маркетингової стратегії, готелі повинні інтегрувати всі сенсорні елементи, такі як музика, аромати, смаки, та чуйність обслуговуючого персоналу, для формування цілісного образу готельного бренду у свідомості гостей. Якщо готельний продукт добре продуманий і вся діяльність готельного бізнесу спрямована на підтримку комфортної та єдиної атмосфери у комплексі, то маркетингова кампанія принесе бажані результати. Гости відчують унікальність і єдність готельного комплексу, асоціюючи його з якісним брендом. Це забезпечить позитивні відгуки і збільшить ймовірність їх повернення на основі хороших рекомендацій (Маценко А.М., 2017).

Однією з ефективних стратегій для формування позитивного враження у готельному бізнесі є використання Інтернету, особливо з огляду на сучасні тенденції ведення бізнесу та спілкування через соціальні мережі, які стають необхідним інструментом для маркетингу. Аналіз досліджень, зокрема з Бостонського університету, вказує на ключові аспекти використання соціальних медіа для інтерактивного маркетингу (Мендела І.Я., Мендела Є.М., 2022):

- встановлення чітких цілей та завдань для маркетингових кампаній у соціальних мережах, що слугуватиме основою для стратегії;
- забезпечення підтримки як нових, так і існуючих клієнтів;
- взаємодія з колишніми клієнтами, використовуючи соціальні мережі для нагадування про позитивні моменти через маркування фотографій, спонукаючи їх знову скористатися послугами;

- підвищення впізнаваності бренду;
- стимулювання отримання зворотного зв'язку онлайн та підвищення мотивації клієнтів, які ігнорують традиційну рекламу;
- спрощення процесу обслуговування клієнтів онлайн, включаючи бронювання, оплату та вирішення запитань, що вимагає розвиненої онлайн-системи сервісів для ефективної інтерактивності.

Хоча використання маркетингу у соціальних мережах стало загальнопоширеною практикою серед бізнесів і організацій і може здаватися вже не таким новим, цей метод залишається одним з найбільш ефективних і популярних способів рекламування щоденно.

У готельному бізнесі, де активно застосовуються прямі маркетингові стратегії для залучення сучасних потенційних гостей, інноваційна реклама часто базується на застосуванні ІТ-технологій і передових технічних рішень. Існує тенденція подавати рекламну інформацію у нестандартних формах.

Однією з останніх новинок у сфері маркетингу є використання інтерактивних столів та передових технологій, включно з новітніми комп'ютерами, телевізорами наступного покоління та сучасними інтерактивними проекціями. Interactive Desk представляє собою інноваційний мультисенсорний комп'ютер, який дозволяє користувачам легко взаємодіяти з цифровим контентом без потреби у додатковому обладнанні, забезпечуючи можливість знайомства з віртуальними турами по готельному комплексу. Ця технологія стає привабливою для гостей, оскільки вона дозволяє переглядати готель в 3D форматі, оглядати номери та обертати зображення на 360 градусів. Також цей пристрій ефективно використовується на ділових зустрічах як великий екран для показу презентацій і створення графіки.

Отже, маркетингові інновації в готелях є важливою складовою стратегії їх розвитку та конкурентоспроможності. Вони спрямовані на привертання уваги цільової аудиторії, збільшення обсягів бронювань та підвищення ступеня задоволення гостей.

Найбільш поширеними маркетинговими інноваціями у готельному бізнесі є:

Цифровий маркетинг: використання інтернет-маркетингу, веб-сайтів, соціальних медіа та пошукової оптимізації для залучення нових клієнтів та збільшення бронювань.

Персоналізований маркетинг: створення персоналізованих пропозицій та промо-акцій для різних сегментів цільової аудиторії на основі їхніх індивідуальних потреб та уподобань.

Маркетингова автоматизація: використання систем автоматизації маркетингу для автоматизації електронних розсилок, рекламних кампаній та взаємодії з клієнтами для покращення ефективності та результатів.

Мобільний маркетинг: розробка мобільних додатків та сайтів, що оптимізовані для смартфонів та планшетів, для зручного бронювання та спілкування з готелем.

Використання відеомаркетингу: створення відео-турів готелю, оглядів номерів та інших відеоматеріалів для привертання уваги та показу потенційним гостям переваг вашого готелю.

Маркетинг впливу: співпраця з впливовими особистостями та блогерами для просування готелю через їхні соціальні мережі та платформи.

Маркетингові програми лояльності: розробка та впровадження програм лояльності, що надають клієнтам знижки, бонуси та привілеї за постійне перебування в готелі.

Ці інновації допомагають готелям привертати нових клієнтів, зберігати існуючих та підвищувати загальний рівень задоволення гостей, що сприяє збільшенню прибутку та конкурентоспроможності.

Тревел-блогінг як інструмент просування і популяризації туристичного продукту

Як вже відомо, travel vlogs сьогодні є ключовим елементом інформаційної підтримки туризму, а блоги слугують важливим засобом формування громадської думки. Дослідження travel vlogs стають все більш актуальними в умовах глобальної цифрової інформатизації суспільства та всезростаючим впливом соціальних мереж, як у контексті комунікації, так і проведення дозвілля.

Перший у світі відеоблог з'явився у 2000 році, коли американець А. Контрас додав до свого блогу відео про подорож країною до Лос-Анджелеса. Цей запис вважається початком відеоблогінгу (Kontras, 2000).

Згідно з Оксфордським словником, блог - це регулярно оновлюваний вебсайт або вебсторінка, яка, як правило, керується індивідуально або невеликою групою, де текст пишеться в

неофіційному або розмовному стилі. Визначення відеоблогу (vlog) - це персональний сайт чи сторінка в регулярній соціальній мережі, де людина розміщує короткі відео (Oxford Dictionaries).

Відеоблогінг, функціонуючи як своєрідне інтернет-телебачення, здобув значну популярність як спосіб передачі інформації за допомогою відео, що публікуються в інтернеті. Якщо відеоматеріал є змістовним і високоякісним, він залучає широку аудиторію.

У сучасному світі блогінг став важливою частиною масових комунікацій, оскільки він не лише слугує каналом для обміну інформацією, але й дозволяє авторам висловлювати свою індивідуальність та унікальний погляд на речі. Розвиток і популяризація блогів зробили їх значним інструментом для діалогу та взаємодії між різними соціальними групами і окремими особами. В цьому контексті, тревел-блогінг набуває значної актуальності у контексті просування туристичних продуктів на ринок.

Тревел-блогери діляться своїми емоціями, розповідають про місця, які відвідали, і дають поради щодо планування маршрутів, вибору готелів, ресторанів та інших ключових аспектів мандрівок. Їхні блоги часто включають персональні фотографії, відгуки, рецензії та корисні поради, які надають читачам цінну інформацію про різні місця та подорожі в цілому.

Однією з характеристик тревел-блогінгу є його відкритість та доступність для будь-кого, хто має доступ до Інтернету. Людина будь-якого соціального стану чи професії може започаткувати власний блог і ділитися своїми враженнями під час подорожі. Така доступність робить тревел-блогінг привабливим для широкої аудиторії. Зі зростанням інтересу до подорожей та популярності онлайн-спілкування, тревел-блоги перетворюються не тільки на ресурс інформації для мандрівників, але й на ефективний інструмент для маркетингу туристичних послуг та привертання уваги до конкретних місць та регіонів. Вміст, який публікується в тревел-блогах, має значний вплив на рішення мандрівників і може визначати їх вибір місць для відвідування та послуг, які вони обирають.

Тревел-блоги відіграють ключову роль у задоволенні потреб сучасних мандрівників в комунікації та обміні інформацією через інтернет. Автори блогів створюють найрізноманітніший туристичний контент, ділячись своїми пригодами і враженнями з онлайн-спільнотою. Завдяки прогресу у сфері інтернет технологій,

користувачі мають швидкий та зручний доступ до інформації про подорожі. Унікальною особливістю тревел-блогів є не тільки авторське вираження та подача подій, але й активна взаємодія з читачами. Підписники можуть впливати на контент, вносячи пропозиції або голосуючи за різні аспекти подорожі, що робить процес більш інтерактивним і захоплюючим для обох сторін.

Як явище інформаційного бізнесу, тревел-блогерство відображає сучасні тренди у використанні електронної комунікації та платформ для створення та поширення контенту. Цей інноваційний інструмент приваблює завдяки своїм можливостям монетизації через різні стратегії та комерціалізаційні підходи (табл. 3.6). Таким чином, тревел-блогери перетворюють свої подорожі та досвід у цінний контент, який залучає аудиторію та надихає їх.

Таблиця 3.6

Монетизація блогерства (за Машкіною Г.В., Грабар М.В, 2024)

Напрямки монетизації	Опис
Реклама	Рекламна співпраця з брендами та компаніями, розміщення рекламного контенту або партнерських постів на сторінках блогера за оплату.
Спонсорські угоди	Угоди з брендами на високому рівні, співпраця на контрактній основі, амбасадорство брендів та спільний розвиток проєктів.
Продаж продуктів	Створення та продаж власних продуктів або послуг блогером своїй аудиторії, включаючи фізичні товари, електронні продукти та курси навчання.
Пожертвування	Збір коштів від аудиторії через платформи пожертвувань, які дозволяють підтримувати творчість блогера.
Партнерські програми	Участь у партнерських програмах та отримання комісійних від продажів через афілійовані посилання, що розміщуються блогером.

Таким чином, тревел-блогінг став ключовим елементом у сучасній туристичній галузі, виконуючи різні функції та сприяючи просуванню туристичних напрямків та послуг. З одного боку, цей вид блогінгу служить ефективним засобом для реклами туристичних

продуктів, допомагаючи приваблювати нових клієнтів для готелів, туристичних агентств, ресторанів та локальних атракцій. Блогери, які подорожують і діляться своїми досвідами, часто підвищують обізнаність про конкретні регіони або країни, підкреслюючи їх унікальність та привабливість. З іншого боку, тревел-блогінг сам по собі є незалежним бізнесом, який вимагає від блогерів істотних зусиль та інвестицій. Блогерам потрібно регулярно готувати контент, займатися зйомкою та монтажем, планувати подорожі, а також взаємодіяти з аудиторією та партнерами. Успішний тревел-блогер повинен володіти навичками не тільки в галузі туризму, але й у маркетингу, веденні бізнесу та створенні захоплюючого контенту.

У такому контексті, інфлюенсерський маркетинг стає ключовою частиною стратегії тревел-блогів, спрямованої на популяризацію туристичних продуктів та послуг в онлайн-середовищі. Ця стратегія передбачає партнерство між представниками туристичного сектору та впливовими блогерами, інфлюенсерами, які мають великий вплив на своїх послідовників через соціальні мережі та інші онлайн платформи. Використання цифрових інструментів і інформаційних технологій стає особливо актуальним у розкрутці туристичних продуктів (Петренко С.М., 2023).

Інноваційність і ефективність тревел-блогінгу в контексті інфлюенсерського маркетингу полягає у застосуванні соціальних мереж як ефективного засобу для привертання уваги до туристичних продуктів та послуг. Віра в рекламу, розміщену блогерами, на 65% вища порівняно з традиційними методами реклами, що створює вигідні можливості для рекламодавців у використанні цього каналу (Середа О.О., 2023).

У туристичній галузі співпраця з блогерами, інфлюенсерами та медійними особистостями стає ключовою частиною маркетингових стратегій. Рекомендації, якими вони діляться у соціальних мережах, часто впливають на рішення людей щодо подорожей та вибору туристичних послуг.

За даними Global Digital 2023 типовий інтернет-користувач працездатного віку щодня витрачає на 30% більше часу на соцмережі, ніж перегляд "традиційного" телебачення (ефірних і кабельних каналів) (Global Digital, 2023). Оцінка популярності соціальних платформ за показником щомісячної активної аудиторії проведена

Global Digital свідчить про те, що Facebook зберігає за собою перше місце у світовому рейтингу (рис. 3.11).

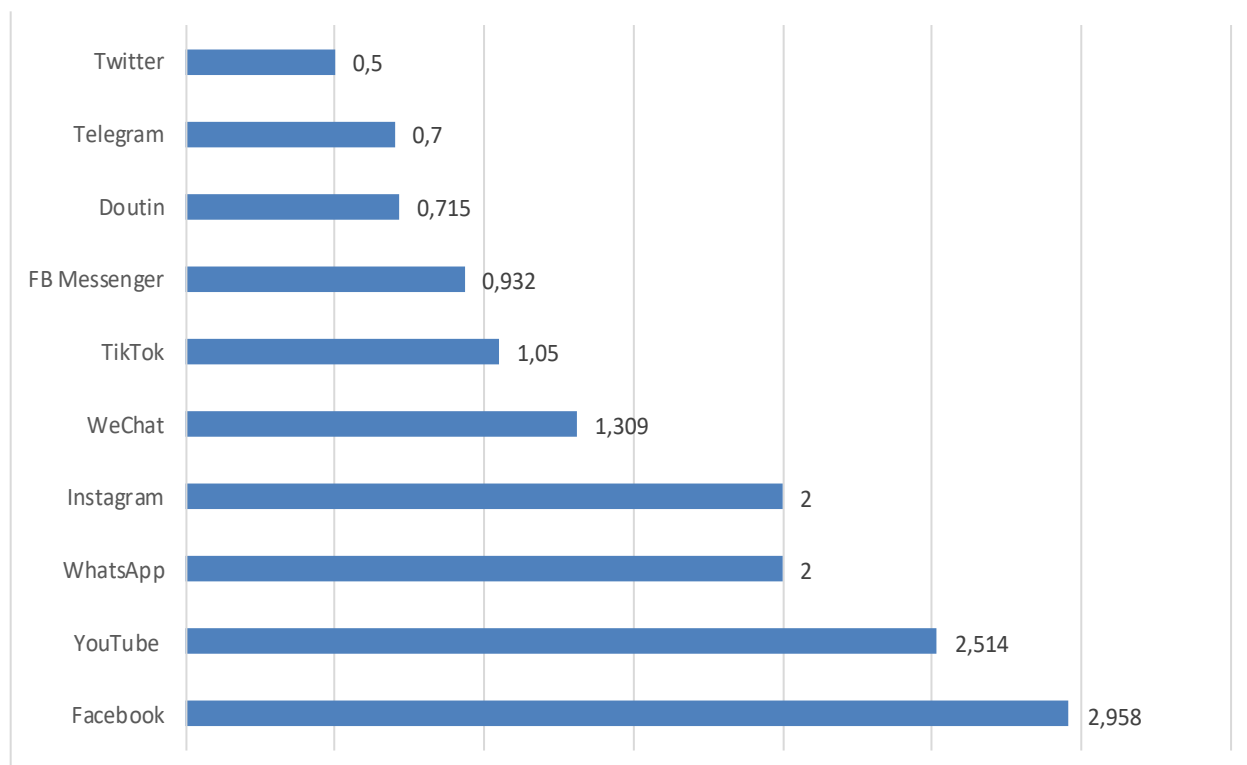


Рис. 3.11. Рейтинг соціальних платформ за показником щомісячної активної аудиторії (млн.осіб) (за даними Головні висновки звіту Global Digital, 2023)

За даними сервісу data.ai, YouTube має найбільшу кількість активних користувачів серед усіх мобільних додатків (не тільки серед додатків соцмереж). Соціальна мережа Facebook займає друге місце в рейтингу додатків соцмереж, але важливо підкреслити, що, як свідчать дані data.ai, активна база користувача Facebook продовжує зростати протягом останніх 12 місяців. WhatsApp знаходиться на третьому місці в цьому рейтингу, причому останні дані щодо активної щомісячної аудиторії ставлять його одразу після Facebook. Ще дві програми – Instagram і Messenger – також знаходяться в десятці найпопулярніших програм за кількістю активних користувачів на місяць.

Однією із найпопулярніших соціальних платформ є YouTube із низкою каналів, які мають мільйони підписників, якщо відеоконтент цікавий за змістом і якісно знятий (табл. 3.7)

Таблиця 3.7

Рейтинг найпопулярніших YouTube-каналів у світі в жанрі travel vlog (перша десятка) (за даними Божко Л. Д., 2023)

<i>№ n/n</i>	<i>Назва</i>	<i>Адреса</i>	<i>Кількість підписників</i>	<i>Кількість переглядів</i>
1	Nas Daily	https://www.youtube.com/@NasDaily/videos	11,7 млн	6 130 664 747
2	Yes Theory	https://www.youtube.com/@YesTheory/featured	8,34 млн	999 936 641
3	Music Travel Love	https://www.youtube.com/@MusicTravelLove/featured	4,2 млн	1 047 758 800
4	Zack D. Films	https://www.youtube.com/channel/UCvz84_Q0BbvZThy75mbd-Dg	4 млн	3 449 445 534
5	Drew Binsky	https://www.youtube.com/@drewbinsky	3,72 млн	801 737 191
6	Karadenizli Maceracı	https://www.youtube.com/channel/UCVEvXfblll0OjxBE_I9YeOw	3,61 млн	1 419 601 137
7	Hep Gezen	https://www.youtube.com/@HepGezen/videos	3,07 млн	2 691 404 322
8	Karl Rock	https://www.youtube.com/channel/UCtFXgNnA-QcxjHJjk5wXLFg	2,63 млн	765 592 285
9	Lost LeBlanc	https://www.youtube.com/@lostleblanc/featured	2,07 млн	209 151 982
10	FunForLouis	https://www.youtube.com/Louis/about	1,98 млн	334 012 266

Відеохостинги характеризуються високим рівнем доступності, що обумовлено можливістю користувачів самостійно завантажувати відео. Більше того, користувачі можуть залишати коментарі під відео, що сприяє подальшому перегляду цього відео і підвищенню популярності його автора. Контент про подорожі особливо приваблює користувачів завдяки можливості побачити авторську інтерпретацію місць. Це також своєрідний віртуальний простір, який виник у відповідь на всезростаючі потреби людей у спілкуванні та взаємодії, де вони мають можливість висловити свої думки і бути частиною різних спільнот. Лідери цієї спільноти (відео блогер, інфлюенсер) має визначальний вплив на формування громадської думки цієї спільноти (референтної групи).

Успішні YouTube-канали у жанрі travel vlog на яких представлені якісні візуальні матеріали, корисні поради, ефективні стратегії монетизації та методи залучення лояльної аудиторії представлені в табл. 3.8.

Найкращі тревел-блоги на YouTube у 2022 р.

<i>№ n/n</i>	<i>Назва</i>	<i>Коротка характеристика каналу</i>	<i>Кількість підписників</i>	<i>Кількість переглядів</i>
1.	Gone with the Wynns	https://www.gonewiththewynns.com/realities-boat-life Подружжя блогерів, яке подорожує на автофургонах, Ніккі та Джейсон Вінн добре відоме тим, що показали людям, як можна жити повноцінним активним життям, витрачаючи менше енергії. Нік і Джейсон вирішили розважитися в дорозі. Їхній YouTube-канал чудово знятий. Вони почали як блогери про подорожі на автофургонах, а потім обміняли свій автофургон на вітрильник.	508 тис.	108,9 млн
2.	Vagabrothers	http://bit.ly/Vagabrothers Відео про подорожі, зняті у веселому стилі. Зазвичай блог містить цікаві путівники, присвячені культурі, і кадри з дронів. Відео детально розповідають про культурні аспекти далеких місць, які відвідуються, і пропонують глядачам можливість побачити ці місця з екрана комп'ютера.	1,13 млн	91,9 млн
3.	Samuel and Audrey	https://www.youtube.com/@samuelandaudrey/about Сем і Одрі (відомі під псевдонімами для ведення блогів про подорожі Nomadic Samuel and That Backcracker) – колишні корейські емігранти, які подорожують між колишнім життям і кочівництвом на невизначений термін. Вони випускають путівники та тестують їжу. Канал існує з 2012 р. Відзнято 1,2 тис. роликів.	417 тис.	99,9 млн
4.	Fun for Louis	https://www.youtube.com/@Louis/about Луїс Коул – британський режисер, який прагне спонукати свою аудиторію досліджувати світ за допомогою своїх відеоблогів. Цей тревел-блогер наразі щоденно публікує відеоблоги свого життя, на- дихаючи глядачів жити сповненим пригод життям, подорожуючи світом (1,9 тис. відео).	1,98 млн	330,0 млн
5.	The Budgeteers	https://www.youtube.com/@TheBudgeteers/about The Budgeteers – це канал про подорожі, створений трьома друзями: Педді з Великобританії, Тійсом з Бельгії та Ліною з Колумбії. Містить контент, пов'язаний із Південно-Східною Азією, що особливо цікавить бюджетних туристів. Кожне 30-хвилинне відео якісно зняте та візуально привабливе. Крім того, у їхніх відео розповідається про все: від їзди на велосипеді маршрутом Мае Хонг Сон до тестування вуличної їжі в Куала-Лумпурі. Канал функціонує з 2015 р. (102 відео).	126 тис.	8,6 млн

продовження табл. 3.8

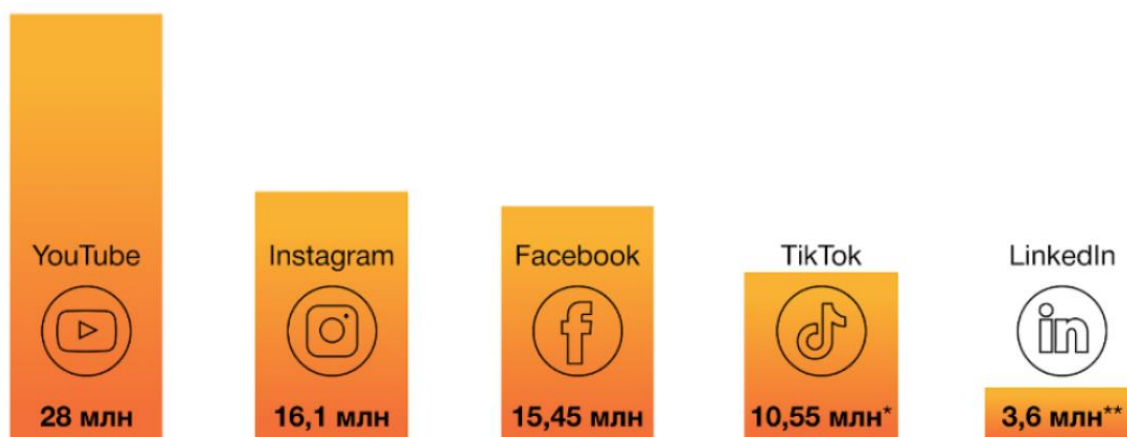
6.	Mark Wiens	https://www.youtube.com/@MarkWiens Марк, онлайн-керівник Migrationology, є популярним тревел-блогером і зіркою YouTube із майже 10 млн підписників. Він живе в Таїланді, але багато подорожує, щоб запропонувати своїм глядачам найкращий туристичний контент. Автор блогу ділиться багатьма відео про смачну вуличну їжу - і не лише про звичайні страви, а й про унікальні, які ви можливо більше ніде не знайдете. Канал діє з 2009 р. (1,3 тис. відео).	9,84 млн	2032,4 млн
7.	Hey Nadine	https://www.youtube.com/@heynadine/about Надін Сікора розміщує путівники, відео про те, що вона їсть щодня, і співпрацює з іншими учасниками в туристичному просторі. Канал діє з 2006 р. (812 відео).	507 тис.	51,3 млн
8.	Hopscotch the Globe	https://www.youtube.com/@hopscotchtheglobe/about Лайфстайл-канал Крістін Сари поєднує любов до подорожей авторки з її акторськими здібностями. Вона та її чоловік подорожують Північною Америкою на ретроавтобусі Airstream 1976 р., дають поради, інструменти та рекомендації щодо постійного проживання в автофургоні і у крихітних будиночках. Вони знімають щотижневі відео разом, де показують основні моменти, труднощі, нескінченні ремонти й балансування сімейного життя та роботи в дорозі. Канал діє з 2010 р. (662 відео).	322 тис	53,1 млн
9.	Drew Binsky	https://www.youtube.com/@drewbinsky/about Дрю Бінскі – американський режисер-документаліст, чий канал на YouTube пропонує інший погляд на подорожі. Однак він розповідає не лише про пам'ятки. Він також досліджує питання прав людини, визнання геїв і трансгендерів, расові стереотипи та сприйняття Сполученими Штатами інших країн. Дрю регулярно показує особливих гостей-знаменитостей на своєму каналі подорожей. Він шанує різні культури в усьому світі та стверджує, що подорожі розширюють ваш погляд на світ. І в жовтні 2021 р. Дрю досяг своєї мети подорожувати кожною країною планети. Канал діє з 2012 р. (1 тис. відео).	3,74 млн	9.

Аудиторія вибирає тревел-блогерів, керуючись їхньою харизмою, регулярністю публікацій, якістю контенту, специфікою цільової аудиторії та зручністю платформи YouTube. Ті блогери, які вміють

оригінально поєднувати огляди з персональними рисами або пропонують новий погляд на класичні подорожі, часто стають фаворитами глядачів. Вибір тревел-блогера відбувається на основі пошуку виразних особистостей, за якими цікаво слідкувати. Приріст числа підписників, довговічність каналів та збільшення переглядів свідчать про високий інтерес до тревел-блогів і їхніх власників.

YouTube був офіційно запущений в Україні у 2012 році, що дало українцям можливість стати активними учасниками світової відеохостингової спільноти. З локалізованою версією YouTube, українські інтернет-користувачі мають змогу спілкуватися, створювати та ділитися відео на youtube.ua. Сьогодні ця платформа є домівкою для популярних українських відео, а також слугує майданчиком для талановитих відеотворців, телекомпаній, рекламодавців, брендів та тревел-блогерів.

За даними Globallogic в Україні у 2023 році зафіксовано 28 мільйонів користувачів YouTube і прогнозується, щорічне зростання цієї кількості (рис. 3.12).



*Кількість користувачів віком від 18 років.

**LinkedIn обмежує використання своєї платформи особами віком від 18 років.

Інфографіка: GlobalLogic

Рис. 3.12. Кількість користувачів соціальними мережами в Україні (за даними Globallogic, 2023)

Що стосується україномовного сегмента тревел блогів на платформі YouTube, то після російського вторгнення в Україну він почав набувати популярності. У представленій таблиці 3.9 можна знайти перелік найпопулярніших україномовних тревел-каналів.

Таблиця 3.9

Український тревел-блогінг в YouTube

<i>Назва</i>	<i>Опис</i>	<i>Кількість підписників</i>	<i>Кількість переглядів</i>
1	2	3	4
Світ Навиворіт	Офіційна сторінка Д. Комарова є платформою, де представлені унікальні подорожі до країн, які зазвичай не входять до туристичних маршрутів. Автор систематично досліджує та ділиться своїми враженнями від відвідування місць, що відзначаються своєю маловідомістю.	621 тис.	138,03 млн.
Хащі	Відеопроєкт спрямований на вивчення та відображення невідомих аспектів життя в Україні. Використовуючи провінційний контекст, проєкт розглядає маловідомі сторінки історії, а також життя в селах та містечках, що часто залишаються поза увагою. Відеоматеріали блогу дозволяють переосмислити знайоме, відкриваючи нові перспективи та погляди на українську реальність.	409 тис.	44,18 млн.
Маша Себова	Блог "Дівчина із жовтою валізкою" був заснований як платформа, спрямована на популяризацію бюджетних подорожей. Авторка популяризує самостійність, безпеку та ефективне планування мандрівок. У випусках "Все по 30" вона надавала готові маршрути для самостійних бюджетних подорожей, пропонуючи їх у різні країни світу, включаючи Україну. Проте, далі, переорієнтувавшись на дослідження, блогерка розробила новий формат "Формула Країни", де спробує відшукати таємниці успіху країн та зробити їх досвід корисним для глядачів.	395 тис.	43,94 млн.
Андрій Бедняков	Блог А. Беднякова виступає як платформа для спільних подорожей та взаємодії з глядачами. Автор каналу, відомий за участь у шоу "Орел і решка" та "Х-фактор", пропонує глядачам унікальний зміст, сповнений краси та цікавих локацій.	341 тис.	25,34 млн.
It's a Good Trip: Велосипеди, пригоди та їжа!	Цей блог є особистою платформою О. Ляпоти, присвяченою подорожам, велосипедним експедиціям та гастрономічним відкриттям. На каналі регулярно випускаються відеоматеріали, що охоплюють різноманітні аспекти подорожей на велосипеді, включаючи велоблоги та змістовний контент про кулінарні враження.	298 тис.	78,35 млн.
Гуцулендія	В рамках блогу проводяться експедиції в різноманітні високогірні села, спрямовані на вивчення культурних та традиційних аспектів минулого. Щотижня на каналі виходять випуски, що висвітлюють життя мольфарів, майстрів народного побуту, музикантів та колоритних мешканців, щоб дізнатися більше про унікальність кожного села та поділитися цим з аудиторією.	298 тис.	56,74 млн.

Регулювання та управління розвитком туризму

продовження табл. 3.9

Visit Ukraine	Visit Ukraine – це блог, який протягом останніх п'яти років просував Україну світу, надаючи інформацію про її красу та правила в'їзду в умовах пандемії. Проте з 24 лютого 2022 року блог перетворився на портал допомоги, що надає інформаційну та практичну підтримку українцям та іноземцям під час воєнного конфлікту.	287 тис.	243,47 млн.
Однією Правою	Блог відомий своїми подорожами, зокрема сноубордингом. Попри обмежену фізичну можливість, автор акцентує на мандрах і пригодах, розкриваючи свої враження та досвіду цих сферах.	249 тис.	15,64 млн.
Узол і Манько	Автори блогу пропонують глядачам ідеї для мандрівок, подорожі Україною та світом, а також надихають на подорожі. Їхня експертність в подорожах відображена у відео рубриках ("Відчуй", "Зачекінились" тощо), які показують маршрути для пар та екзотичне житло.	224 тис.	29,72 млн.
УкрЮтубПроект	Цей блог є інноваційною платформою, яка фокусується на дослідженні та відображенні української культури та ідентичності. Зосередженість на вивченні власної країни та її мешканців є центральною метою цього проєкту. В різноманітних форматах, від подорожей до інтерв'ю, канал пропонує зрозуміти та відкрити нові горизонти українського ідентитету.	157 тис.	15,05 млн.
Vadim In the Wild	Вадим Товстенко, режисер з Києва. Його найбільша пристрасть - це пригоди в дикій природі, в лісах та на річках. Для свого каналу він знімає відео про бушкрафт, кемпінг, дику кухню, риболовлю та інші цікаві пригоди. У його відео він показує корисні лайфхаки та поради, які можуть стати в нагоді під час відпочинку на природі.	684 тис.	153,12 млн.
Dron Tom	Цей YouTube канал – ідеальне місце для тих, хто любить подорожі та пригоди. Автор каналу ділиться власним досвідом відвідування різних куточків світу, включаючи детальні огляди місць, поради для мандрівників та особисті розповіді. Відео на каналі відрізняються високою якістю зйомки та монтажу, дозволяючи глядачам поринути в атмосферу кожного місця.	89,5 тис.	2,82 млн.
STEPANETS	Кирило Степанець – дигер, сталкер, письменник. Протягом життя, вивчав підземелля, мертві міста, покинуті об'єкти та інші місця Києва, Чорнобильської Зони відчуження та України – оформлював це все у книги.	66,2 тис.	7,43 млн.

Сучасні тревел-блоги часто охоплюють подорожі по різних регіонах України, включаючи місця, які зазнали воєнних дій або

перебували під окупацією. Це підкріплюється великою кількістю переглядів, яких ці блоги приваблюють. У контексті Travel 2.0, тревел-блоги стають важливим ресурсом у туристичній індустрії, надаючи корисну інформацію споживачам. Зокрема, платформа "YouTube" виступає як ефективний інструмент для розвитку туризму, сприяючи взаємодії між блогерами та їхньою аудиторією та допомагаючи просувати країну як сучасний і привабливий туристичний напрямок.

На сьогоднішній день тревел-блоги мають великий потенціал стати ключовим інструментом для популяризації туризму в Україні, незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом. Ці блоги можуть відіграти значущу роль у підтриманні інтересу до країни, висвітлюючи її культурне, історичне та природне багатство. До початку повномасштабної війни, тревел-блогери активно рекламували українські культурні та туристичні принади, сприяючи зростанню туристичної привабливості України. Нині, у період військових дій, їх завдання полягає у збереженні інтересу до країни через публікацію новин та аналітичних матеріалів, а також у вирішенні специфічних проблем, пов'язаних з туризмом.

Аналізуючи роль тревел-блогінгу як інноваційного засобу розвитку туристичного сектору, можна стверджувати, що цей феномен має значний вплив на сучасну туристичну індустрію. Тревел-блогінг, як форма електронної комунікації, не тільки сприяє обміну інформацією, але й дозволяє авторам виражати свою індивідуальність та ділитися унікальними точками зору. Використання соціальних мереж як каналу просування ефективно привертає увагу до туристичних продуктів та послуг.

Популярність тревел-блогів, зокрема тих, що зосереджені на різних регіонах України, підтверджує високий інтерес публіки до подорожей та туризму. У ситуаціях воєнних конфліктів або інших кризових подій, тревел-блогери відіграють ключову роль, надаючи інформацію про безпечні маршрути та доступні туристичні послуги. Таким чином, тревел-блогінг стає не тільки важливим засобом для популяризації туристичних напрямків і послуг, а й відображає свою інноваційність через здатність адаптуватися до змін у трендах і впровадження новітніх технологій для залучення аудиторії.

ПІСЛЯМОВА

Освітньо-наукові домінанти "Менеджменту туристичної індустрії" – зріз і переосмислення сучасних проблем розвитку напряду у розумінні творчого колективу кафедри економічної географії та екологічного менеджменту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, що сформувалися впродовж останніх десятиліть.

Серед домінантів розвитку – менеджмент туристично-рекреаційних ресурсів, їх еколого-економічна (вартісна) оцінка, ефективність їх використання, охорони та відтворення. При цьому наголос ставиться на абсолютну грошову оцінку природно-рекреаційного потенціалу, що зіставна з такою ж оцінкою потенціалу мінеральних, водних, земельних, лісових, фауністичних ресурсів України. Лише за такого підходу, на думку авторів монографії, може йтися про реальний вимір внеску, ролі туристично-рекреаційного потенціалу у національному багатстві держави. Широко використовувані нині якісні, зокрема бальні, оцінки того чи іншого компонента туристично-рекреаційних ресурсів, звісно ж, не можуть дати відповідь на названі питання.

Важливе місце, як засвідчують результати проведених нами досліджень, в організації та управлінні туристичною діяльністю займають її кластерні моделі. Ідеться про туристичні кластери як інноваційний напрям економічного розвитку територіальних громад, водний туристично-рекреаційний кластер, що є основою ефективного управління водними ресурсами дестинацій та ін.

Управління туристичними організаціями та їх підрозділами як об'єкт вивчення, предметна сфера менеджменту і на загальнодержавному, і на регіональному рівнях – завершальний блок проблем, що розглядаються у даній книзі. Тут і домінанти управління людськими ресурсами в туристичному менеджменті, і управління туристично-рекреаційною діяльністю на природоохоронних територіях, і інноваційні форми екскурсійної діяльності, і інноваційний маркетинг у туристичному бізнесі.

Автори монографії з великою зацікавленістю сприймуть зауваження і пропозиції читачів щодо поліпшення структури та змісту пропонованого видання, які будуть враховані у їх подальшій роботі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адамовський О., Дорож Р. Розвиток туристичної галузі на засадах формування туристичних кластерів. *Економічний простір*. 2023. №187. С.29-33. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-4>
2. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2019, 304 с.
3. Алієва А.Ю. Сучасні бізнес-моделі розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т.5.№1. С.228–235.
4. Андрусак Н.С. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент міжрегіональної та міжнародної співпраці. *Географія та туризм*. Випуск 28. 2014. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/andrusjak.htm
5. Архів валютних курсів – Курси Національного банку України . URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/exchange/archive/nbu> (дата звернення: 01.08.2023).
6. Бабікова К.О. Інституційні аспекти розвитку рекреаційного туристичного природокористування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №8. С.24-28.
7. Багрій М.В. Кластер – перспективний напрям розвитку туристично-рекреаційного регіону. *Ефективна економіка*. № 6. 2014.
8. Бартошук О.В. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). *Держава і регіони. Серія "Економіка та підприємництво"*. 2011. № 2. С.62-68.
9. Безсмертнюк Т.П., Мельнійчук М.М. Стратегічні пріоритети розвитку туризму на природоохоронних територіях України. *Економіка та суспільство*. Випуск 29. 2021. С.45-52.
10. Безсмертнюк Т.П., Мельнійчук М.М. Упровадження закордонного досвіду рекреаційного використання природоохоронних територій в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Географічні науки*. Випуск 13. 2020. С.84-91.
11. Бейдик О., Новосад Н. Унікальна Україна. Географія та ресурси туризму: Навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2013. 572 с.
12. Бейдик О.О. Рекреаційні ресурси України: навчальний посібник. 2-ге вид. перероб. і доп. К.: Альтерпрес, 2010. 404 с.
13. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристичні ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування: Монографія. Київ: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2001. 395 с.
14. Бережняк А. О. Регіональна кластеризація. *The II International Scientific and Practical Conference «Modern trends of scientific development»*, January 18-21, 2022, Vancouver, Canada. 506-508.

-
15. Білогур С.Ю. Розвиток інституційних парадигм кластерної концепції в туризмі. *Європейський вектор економічного розвитку*. № 2 (27). 2019. С.7-14.
 16. Богатирьова Г.А., Барабанова В.В. Інноваційні маркетингові інструменти просування туристичного продукту. *Вісник ДонНЕУТ. Підприємництво. Менеджмент.Маркетинг*. №1 (76). 2022 С.9-19.
 17. Божко Л.Д. Репрезентація впливу travel vlog на розвиток туризму (на прикладі авторських каналів відеохостингу "YouTube"). *Культура України*. № 80. 2023. С.24-33.
 18. Бочан І.О. Інтеграційні процеси кластеризації у туризмі: публічно-приватне парт-нерство. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму*. Львів: ЛІЕТ. 2016. №11. С.59-65.
 19. Буртенко І.В. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. *Інновації в Україні: пропозиції щодо політичних заходів*. 2011. Том 3. К.: Фенікс. 76 с.
 20. Бутенко А.І., Лазарева Є.В. Феномен кластера у формуванні інноваційної моделі економіки регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №2. С.25-35.
 21. Бучко Ж. Інфраструктурні чинники транскордонного туризму в Чернівецькій області. *Науковий вісник Чернівецького університету: збірник наукових праць*. Чернівці: Чернівецький національний університет, 2019. Вип. 808: Географія. С.93-99.
 22. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Укл. і голов. ред. В.Т.Бусел. К. : Ірпінь: ВТФ "Перун", 2009. 1736 с.
 23. Величко В.В. Організація рекреаційних послуг: навч.посібник. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2013. 202 с.
 24. Верьовкіна Ж. Л., Любарець В. В. Журнал спостережень та планування роботи асистента вчителя закладів освіти з інклюзивною формою навчання. Київ : Міленіум, 2020. 90 с.
 25. Водний кодекс України // Відомості Верховної Ради України, 1995. №24. ст. 189. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-вр/page3>.
 26. Войнаренко М. Концепція кластерів – шлях до відродження виробництва на регіональному рівні. *Економіст*. 2000. № 1. С.31.
 27. Ворошилова Г.О., Кулик А.П. Управління готельним підприємством: маркетингові аспекти. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/4_04_uk/7.pdf.
 28. Всеєвропейська стратегія збереження біологічного та ландшафтного різноманіття. Київ : Авалон. 1999.
 29. Гапоненко Г.І., Шмара І.М. Особливості туристичної політики Угорщини. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер.*

-
- : *Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2013. № 1086, вип. 2. С. 126-130.
30. Головні висновки звіту Global Digital 2023. URL : <http://surl.li/gkkrk>.
 31. Голубець М.А. Екосистемологія. Львів : "ПОЛЛІ". 2000. 316 с.
 32. Гонтаржевська Л.І. (2008). Ринок туристичних послуг в Україні: навч. посіб. Донецьк: Східний видавничий дім. 180 с.
 33. Гончаренко С.У. Методологічні характеристики педагогічних досліджень. *Вісник АПН України, №3*, 2003. С. 11-23.
 34. Гордієнко Л.Ю. Адміністративний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 216 с.
 35. Горіна Г.О., Богатирьова Г.А., Дорош Ю.С., Дудченко Р.І. та ін. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень : монографія / наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745>.
 36. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 10–14.
 37. Гулич О.І. Концептуальні засади екологічно збалансованого розвитку курортно-оздоровчих територій: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.10.01; НАН України; Ін-т регіон. дослідж. Л., 2005. 24 с. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/ard/2005/05 goikot.zip>.
 38. Гуменюк А. Туристична політика держави – сучасний стан. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 79-84.
 39. Давидова О.Г. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. (Серія "Економіка"). 2015. № 7 (172). С. 65-69.
 40. Давидова О.Ю. Інноваційні технології у готельному бізнесі. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі : *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, (Харків, 17 квітня 2020 р.) / ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. Харків, 2020. С. 77-78.
 41. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23.
 42. Данілова О.М., Ємчук Т.В. Заповідна справа та організація туристично-рекреаційної діяльності на територіях природно-заповідного фонду : навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 328 ст.
 43. Данько Н.І., Курінна С.С. Сучасні тенденції маркетингу на туристичних підприємствах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. Вип. 7. 2018. С. 102–108.

-
44. Дев'ять найкращих туристичних відеоблогерів на YouTube у 2022 році. URL: <https://offeo.com/learn/best-travel-vloggers-on-youtube>.
 45. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
 46. Державні будівельні норми України. ДБН 360-92 "Містобудування. Планування і забудова міських і сільських поселень". Наказ Держкоммістобудування від 17.04.1992 №44.
 47. Дегтяр А.О., Соболев Р.Г. Науково-теоретичні засади інноваційного розвитку та інтелектуальної власності як його головної складової. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. К.: НАДУ. С. 25-31.
 48. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 52. С. 39-41
 49. Драгомирецький Я.М., Долгопола Г.Є. Особливості організації туризму на природоохоронних територіях. *Науковий вісник ІФНТУНГ*. 2008. № 1(17) С. 155-158.
 50. Дубов С.М. Удосконалення публічного адміністрування у сфері туристичної діяльності: туристичні аспекти. Правові новели. 2019. №7
 51. Експрес-оцінка стану територій природно-заповідного фонду України та визначення пріоритетів щодо управління ними / Б.Г. Проць, І.Б. Іваненко, Т.С. Ямелинець, Е. Станчу. Львів: Гриф Фонд, 2010. 92 с.
 52. Енні МакКі, Річард Бояціс, Деніел Гоулман: Емоційне лідерство. Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту: Київ: Наш формат, 2019, 301 с.
 53. Єфімов О. Необхідність сплати рентної плати за спецводокористування в готельному бізнесі. URL: <https://news.dtki.ua/taxation/other/38054>.
 54. Жукович І.А. Інновації в туризмі: основні теоретичні та практичні аспекти. *Наука та наукознавство*. № 2(95). 2017. С. 69-81.
 55. Завізна Н. Тлумачення індивідуалізованого навчання у психолого-педагогічній літературі. *Рідна школа*. №9. 1999. С. 55-57.
 56. Зайцева В.М. Особливості формування туристичних кластерів у Запорізькому регіоні. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Вип.10. 2016. С. 586-590.
 57. Закон України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану" URL: <http://surl.li/suuei>.
 58. Закон України "Про державно приватне партнерство" URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>.
 59. Закон України "Про природно-заповідний фонд" № 2456-12 від 19.06.1992. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_002.

-
-
60. Закон України про туризм. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2576>.
 61. Збарський В. К. (2020). Сучасні особливості розвитку туристичної галузі в Україні. *Економіка та держава*. 2020. С. 81-84.
 62. Земельний Кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>.
 63. Зігунов В.М. Особливості створення рекреаційних кластерів із водного туризму на Сумщині. *Підприємництво та інновації*, вип. 9 (Грудень), 2019. С. 106-111. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.17>.
 64. Зінов'єв Ф.В. Управлінський консалтинг як інструмент розвитку українських підприємств. Держава та регіони: *Економіка та підприємництво*. № 6. 2008. С. 88-91.
 65. Ініціатива "Italia Creativa" URL : <http://www.italiacreativa.eu/>
 66. Колесник О.О. Оцінка інвестиційного забезпечення розвитку туризму в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2 (6). URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2011_2/11kootvy.pdf.
 67. Криховецький І.З. Туристична індустрія: стан, проблеми та перспективи розвитку. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені короля Данила Галицького*. 2011. № 3. С. 158-166.
 68. Кальченко О.М. Теоретичні аспекти інноваційної діяльності підприємств туристичної галузі. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. № 4 (54). 2011. С. 147-155.
 69. Кампов Н.С., Касинець О.В., Медвідь Л.І. Економічні основи рекреаційного природокористування. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. № 18 (13). 2015. С. 247-256.
 70. Капліна Т.В., Столярчук В.М., Малюк Л.П., Капліна А.С. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навч. пос. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с.
 71. Керівництво Осло. Настанови щодо збору, представлення та використання даних про інновації. 2018. URL: <http://surl.li/oouci>
 72. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI. 2003. 300 с.
 73. Кіндрік Т.О., Головінов О.М. Інноваційна діяльність в туристичному господарстві України. Матеріали конференції "Ефективні інструменти сучасних наук - 2010". 2017. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/kindryk.htm/.
 74. Кобченко Ю.Ф. Географія туризму: навч. посіб. Харків: ХНТУСГ, 2020. 117 с.
 75. Кодекс України про надра // Відомості Верховної Ради України, 1994, № 36, ст.340. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-вр>.

-
76. Колосінська М.І., Бойда С.В. Мультиплікативний ефект туристичної сфери. *Ефективна економіка*. № 1. 2021. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2021/81.pdf.
77. Колот А.М. Мотивація персоналу / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. К : КНЕУ, 2011, 397 с.
78. Колот А.М. Мотивація персоналу: К: КНЕУ, 2002, 337 с.
79. Компанець Н. Новий зміст трудового навчання молодших школярів із затримкою психічного розвитку. *Дефектологія*. № 1. 2006. С. 5-9.
80. Концептуальні підходи до організації та діяльності туристичних кластерів : монографія. За заг. ред. І.В. Давиденко і О.Л. Михайлюк. К.: ФОП Гуляєва В.М., 2020. 497 с.
81. Корень О.М., Білогур С.Ю. Фактори активізації розвитку кластерного формату співробітництва у туристичній сфері бізнесу регіону *Інфраструктура ринку*. Вип.67. 2022. С.67-73.
82. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця : Едельвейс і К. 2017. 322 с.
83. Корнієцький О.В., Орел А.М. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 45-51.
84. Корчовий Р. Спеціальний адміністративно-територіальний режим територій природно-заповідного фонду : чинники самоврядного механізму управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Випуск 28. 2022. С. 67-82.
85. Кравців В. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні. *ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України"*. Серія : Проблеми регіонального розвитку. Львів. 2016.
86. Крейг Н. Лідерство починається з призначення. К.: Фабула, 2019, 240 с.
87. Кривень О.В., Назаркевич І.Б. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип.19. №4. 2019. С. 57-61.
88. Кузик С. П. Географія туризму: навчальний посібник. К. : Знання, 2011. 271 с.
89. Кузьменко А.С. Міжнародна політика в туристичній сфері в умовах глобалізації. *Проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 10-11. С. 91-104.
90. Кукурудза М.М. Менеджмент національних парків : навч. пос. Львів, 2003. 80 с.
91. Лідерство – це хвороба чи дар? Пояснює філософ Андрій Баумейстер URL: <https://forbes.ua/leadership/liderstvo-eto-bolezn-ili-dar-obyasnyayet-filosof-andrey-baumeyster-23092021-2376>
92. Любарець В., Васильєва Г. Готовність освітян до професійної діяльності в інклюзивно-освітньому середовищі. *Ціннісно-орієнтовний сталий*

-
- розвиток освіти: уроки ЄС для України : матеріали науково-практичної конференції, 18-20 травня 2021 р. Суми, 2021. С.214-217.*
93. Любарець Р., Васильєва Г., Верьовкіна Ж. Нормативно-правові аспекти в інклюзивній освіті. Освіта майбутнього: концепції, методи, підходи : колективна монографія / кол. авт. ; голов. ред. В.В. Любарець, В.В. Бахмат. Київ : Міленіум, 2020. 227 с.
 94. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. К.: Альтпрес, 2003. 435 с.
 95. Любіцева О.О., Панкова Є.В., Стафійчук В.І. Туристичні ресурси України. Навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2007. 369 с.
 96. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Михайліченко Г.І., Ткаченко Т. І. Інновінг в туризмі : монографія / за ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.
 97. Мазур В.С., Галько О.В. Туристичний кластер – інструмент регіонального розвитку та економічного зростання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С.134–149.
 98. Малига В. Стратегія як основа реалізації державної регуляторної політики. Вісник Львівського університету. Серія юридична. 2015. Вип. 61. С.30-36.
 99. Мальська М. П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. 2-ге вид., доп. і перероб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
 100. Мальська М., Паньків Н. Туристично-ресурсний потенціал території: підручник. Київ: ФОП Піча Ю.В. 2022. 534 с.
 101. Маркіна І.А., Черниш І.В. Концептуальні засади антикризової державної політики у туристичній галузі. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2014. № 1.
 102. Мартинчук О.В. Теорія та практика підготовки фахівців зі спеціальної освіти до професійної діяльності в інклюзивному освітньому середовищі: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.03. Київ, 2019. 614 с.
 103. Масляк П.О. Країнознавство : підручник. 2-ге вид., виправл. і доповн. К. : Знання, 2008. 293 с.
 104. Масляк П.О. Рекреаційна географія. Навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 343 с.
 105. Маценко А.М. Інноваційні маркетингові технології в діяльності туристичного підприємства : *Матеріали міжвузівської науково-практичної конференції*. м. Вінниця, 30 листопада 2017 р. Вінниця : ВТЕК КНТЕУ, 2017. 191 с. С.68-70.
 106. Машкіна Г.В., Грабар М.В. Тревел-блогінг як інноваційний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. Вип. 60. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3635>.
 107. Мельник М.І. Метрополійні функції великих міст України: потенціал розвитку та перспективи реалізації : монографія. НАН України. Державна

-
- установа “Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України”. Львів. 2016. 550 с.
108. Мельниченко С.В., Шеєнкова К.А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т. 2015. 264 с.
109. Мендела І.Я., Мендела Є.М. Маркетингові інновації в готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. №4. 2022. С.21-25.
110. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах / Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н. та ін. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2019. 504 с.
111. Миронова С. Бахмат Н. Особливості монологічного мовлення молодших школярів із інтелектуальними порушеннями. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології : науковий журнал / МОН України, Сумський державний педагогічний ун-т ім. А.С. Макаренка*. Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2020. №5-6 (99-100). С.3-11.
112. Михайліченко Г.І. Формування інноваційних туристичних кластерів як конкурентної переваги розвитку регіону. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. С.341-349.
113. Міжнародний союз охорони природи. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Міжнародний_союз_охорони_природи.
114. Моїсеєва Н.І. Сутність туристичної галузі як складової економічного комплексу України. *Бізнес-Навігатор*. 2019. №1 (50). С.125-130.
115. Мудрак Р., Моїсеєва Н. Кластеризація як напрям ефективного управління туристичними дестинаціями регіону. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С.126–132. ISSN 2415-8453.
116. Навчально-методичний посібник до організації самостійної роботи та практичних (семінарських) занять з дидактичним забезпеченням дисципліни «Рекреаційні комплекси світу» для студентів спеціальності 7.14010301 Туризмознавство. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника; [укладач Калуцький І. Ф.]. Івано-Франківськ: Лік, 2014. 72 с.
117. Науково-методичні засади реформування рекреаційної сфери: наукове видання / В.С.Кравців, Л.С.Гринів, М.В.Копач, С.П.Кузик. Львів: НАН України. ІРД НАН України. 1999. 78 с.
118. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Карманенко В.В. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера : навчальний посібник / Київ : Знання, 2013. 287 с.
119. Нігреєва О. О. "М'яке право" у міжнародній системі : до питання про зміст та функції. *Правова держава*. 2018. № 31. С. 147-153.

-
-
120. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <http://www2.unwto.org>.
 121. Офіційний сайт світової спадщини ЮНЕСКО. URL: <http://whc.unesco.org>.
 122. Паньків Н.Є. Природоохоронні території як база розвитку екологічного туризму у Львівській області на прикладі національного природного парку "Сколівські Бескиди". *Науковий вісник НЛТУ України*, 2019. т. 29. № 5. С.88-92.
 123. Парубчак І.О. Роль засобів масової інформації у взаємодії органів публічної влади із суспільством на засадах відкритості та прозорості. *Вісник НУЦЗУ. Серія "Державне управління"*. Вип. № 2 (7). 2017. С.239-249.
 124. Парубчак І.О., Гримак О.Я. Соціально-економічні аспекти державної політики комплексного розвитку туристичної галузі в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2018. №1. С.98-103.
 125. Парфіненко А.Ю. Сутність поняття "туристична політика держави": теоретичний аспект. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна. Сер. : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2013. № 1042, вип. 1. С.119-123.
 126. Парфіненко А.Ю. Туристичне країнознавство: навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України). Бурун Книга, 2009. 288 с.
 127. Петренко С.М. Роль інформаційних технологій в практиці управління підприємств в сфері туризму. *Економічний простір*. № 188. 2023. С.128-36.
 128. Покоłodна М.М., Полчанінова І.Л. Рекреаційні комплекси світу (в тому числі турсресурси України)». Конспект лекцій. URL: http://tourlib.net/books_ukr/pokolodna.htm.
 129. Полчанінова І.Л., Покоłodна М.М. Рекреаційні комплекси світу : навч. Посібник. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М.Бекетова. Харків : ХНУМГ ім.О.М. Бекетова, 2018. 107 с.
 130. Порядок ведення державного обліку водокористування: затв. наказом Міністерства екології та природних ресурсів України 16.03.2015 №78. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0382-15#n13>.
 131. Прасад А. Доходи світової туристичної галузі сягнуть \$15,5 трлн до 2033 року – прогноз WTTC. 2023. URL : <http://surl.li/suohh>
 132. Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців 2022. URL: <https://www.tourism.gov.ua/diyalnist>.
 133. Програма "Grandi Progetti Italia". URL : <http://surl.li/sutli>.
 134. Програма "I Borghi più Belli d'Italia". URL : <http://surl.li/sutnf>.
 135. Програма "Promozione Turistica Locale". URL : <http://surl.li/sutmj>.
 136. Програма "Turismo Sostenibile". URL : <http://surl.li/sutnt>.
 137. Рейда К. Виховання готовності учнів допоміжної школи до самостійної праці засобами виробничого навчання. *Дефектологія*. 2003. № 1. С.45-49.

-
138. Руденко В.П., Руденко С.В. Оцінка природно-ресурсного потенціалу України як основа менеджменту природоохоронної діяльності: Монографія. Чернівці: Чернівецький національний університет. 2014. 248с.
139. Сергієнко Д. Л. Організація та проведення екскурсій в природу і сільське господарство в допоміжній школі. К., 1995. 25 с.
140. Середа О.О. Особливості злиття та поглинань корпоративних підприємств в сфері ІТ-технологій, медіа та телекомунікацій. *Макроекономічні механізми*. №2(100). 2023. С.57-61.
141. Смалъ І.В. Туристичні ресурси світу: навч. посіб. Ніжин. держ. ун-т ім. М. Гоголя. Ніжин: вид-во НДУ ім. М. Гоголя, 2016. 335 с.
142. Соколенко С. Структура кластерних систем по регіонах України. *Матеріали асоціації "Українські кластери"*. URL: <http://ucluster.org/blog/2012/06/struktura-klasternikh-sistem-po-regionakh-ukraini/> (дата звернення: 12.01.2024)
143. Сорокіна Г.О. Екологічний туризм : навч. посіб. Держ. закл. "Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка". Луганськ : Вид-во ЛНУ ім. Тараса Шевченка, 2013. 206 с.
144. Сорокіна О.А. Що таке інклюзивна освіта: методична розробка URL: URL: <http://nsportal.ru/nachalnaya-shkola/materialy-mo/2012/07/01/chto-takoeinklyuzivnoe-obrazovanie> (дата звернення: 24.04.2018).
145. Станіславська Г.А., Пробоїв О.А. Передумови та перспективи розвитку туристичної галузі України в контексті політики державного регулювання. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2011. Вип. 33. Ч. 3. С.164-169.
146. Стафійчук В.І., Малиновська О.Ю. Туристичне країнознавство: туристичні ресурси світу. Європа, Азія, Австралія та Океанія: навч. посіб. К.: Альтерпрес, 2009. 427 с.
147. Стратегія сталого розвитку (туристична галузь) : навчальний посібник / Ісаєнко В.М., Ніколаєв К.Д., Бабікова К.О., Білявський Г.О., Смирнов І.Г.. Київ : Видавництво Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова, 2014. 300 с.
148. Стригуль Л., Александрова В., Жадан Т. Дослідження сучасного стану та визначення перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності України. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2022. № 4. С.54-58. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274404>.
149. Ступень, Н.М. Світовий досвід розвитку екологічного туризму на рекреаційних територіях. *Збалансоване природокористування*, 3. 2016. С.94-99.

-
-
150. Таранченко О. Тенденції сучасної освіти: роль педагогічних працівників у створенні ефективної інклюзивної школи. *Дефектологія. Особлива дитина: навчання та виховання*. №1. 2011. С.19.
 151. Туристичне країнознавство: країни лідери туризму : навчальний посібник / за ред. О.О. Любіцевої. К. : Альтерпрес, 2008. 436 с.
 152. Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять "державне управління", "публічне адміністрування", "публічне управління" в системі суспільно-політичної трансформації. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2015. № 6. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_6_5.
 153. Фінансова та нефінансова система оцінки URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/prodazi/so-take-kpi-prikladi>.
 154. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курортологія. Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.
 155. Цепенда М.В., Цепенда М.М. Водноресурсний менеджмент: навч. посібник. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2016. 240 с.
 156. Цепенда М.М. Водноресурсний потенціал басейну Середнього Дністра: оцінка величини та господарської освоєності: монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2017. 228 с.
 157. Цепенда М.М. Питання розвитку управління водним господарством України. *Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць*. Вип. 138: Географія. Чернівці: Рута, 2002. С.37-45.
 158. Цимбалюк С. Оплата праці працівників бюджетної сфери: проблеми та перспективи поліпшення. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 3. С.10-15.
 159. Черниш О., Вергун А. Розвиток індустрії гостинності в Україні. *Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій* : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. Київ : КНУТД, 2022. С. 156-158.
 160. Шевченко Л. Петухова О. Проблеми інноваційного розвитку економіки України. *Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті : програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (10-11 квітня 2014 р.)* К.: ДУІТ, ХНУРЕ. 2014. С.296-297.
 161. Шийко Л. Кластерні політики в Європі і не тільки. URL : <http://surl.li/sutut>.
 162. Юрчак О. Модель зрілості кластерної організації від УКА. 2024. URL : <https://www.clusters.org.ua/instrumenti-klasternogo-koordinatora/model-zrilosti/>.
 163. Юхновський І., Лобода Г. Ціна землі. Урядовий кур'єр. 11 черв. 2002. № 105. 2002. С.7.
 164. Як змінився готельний бізнес під час війни. Ribas Hotels Group. URL: <http://surl.li/ovbqo>.

-
165. Ярема І.І., Босак А.О. Потенціал кластеризації регіону: сутність і методика оцінювання. *Вісник НУ "Львівська політехніка "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку"*. 2008. №695. С.225-231.
 166. Яровий В. Ф. Удосконалення інститутів та перспективи кластеризації галузі туризму в процесі євроінтеграції. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. № 4. 2016. С.17-20.
 167. Ярьоменко С.Г. Туристичні ресурси України: навчальний посібник. К.: ОЛДІ-ПЛЮС. 2021. 472 с.
 168. Alicia Broderick, Heeral Mehta-Parekh, D. Kim Reid. Differentiating Instruction for Disabled Students in Inclusive Classrooms. *Theory Into Practice*, 44:3, P. 194-202. URL: http://dx.doi.org/10.1207/s15430421tip4403_3 (дата звернення: 14.05.2017).
 169. Angelevska–Najdeska, K. (), Valorisation and managment of tourists resources – a condition for sustainable tourism development. *Questus Multidisciplinary Research Journal*. vol. 4. 2014. pp.86-99.
 170. Anishchenko, A.P., Yariko, M.O. Rozvytok infrastruktury inkluzyvnoho turizmu yak rezultat transformatsii mentalitetu suspilstva (XXGXXI st.). URL: <http://socsvit.org/node/61> (дата звернення: 4.04.2020).
 171. Atout France. URL : <https://www.atout-france.fr/>.
 172. Bhat, Gajana; Bergsrom, John; Teasley, R. Jeff. (1998). An ecoregional approach to the economic valuation of land- and water-based recreation in the United States. *Environmental Management*, Vol. 22(1): 69-77.
 173. Blank, W., Kruger, C., Moller K., Samuelsson, B. A String of Competence Clusters in Life Sciences and Biotechnology. ScanBalt Competence Region Mapping Report. Ivory Tower Publishing, Stockholm. 2006. 97 p.
 174. Bond R., Castagnera E. Peer Supports and Inclusive Education: An Underutilized Resource. *Theory Into Practice*. Vol. 45. №3. 2006. P.58-78.
 175. Booyens I., Rogerson C.M. Unpacking the geography of tourism innovation in Western Cape Province, South Africa. *Bulletin of Geography: Socio-Economic Series*. Vol. 31. 2016. P. 19-36.
 176. Carlisle S., Kunc M., Jones E. et al. Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*. № 35. 2013. P.59-69.
 177. Chasovschi, C.E. Development Of A Cross-Border Cultural Route. A quality assessment proposal. *The USA annals of economics and public administration*. 2022. 22, 2(36). 32-43.
 178. Cioban, G.-L.(2022). Tourist destination – “Bucovina”. *Revista de turism – studii si cercetari in turism*. 2022. 35. P.1-6.
 179. Cluster Montagne. URL : <https://www.cluster-montagne.com/>

-
-
180. Coles C. The Inclusion Quality Mark / C.Coles, R.Hancock – Croydon: Creative Education. 2003. P.57-68.
 181. Corbett J. Supporting Inclusive Education: a connective pedagogy. *J. Corbett. London : Routledge Falmer, 2001.*
 182. Directive 2000/60/EC of the European Parliament and of the Council of 23 October 2000 establishing a framework for Community action in the field of water policy. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32000L0060&from=EN>.
 183. Dudley, N. Guidelines for Applying Protected Area Management Categories. Gland, Switzerland: IUCN. 2008. URL: <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/pag-021.pdf>
 184. Enright, M.J. Regional clusters: what we know and what we should know. *Innovation Clusters and Interregional Competition*. Springer. Berlin. 2003. P.99-129.
 185. European Observatory for Clusters and Industrial Change online survey on regional cluster programmes 2018 (29 answers for 26 regions). URL: <http://surl.li/qscip>.
 186. France Tourisme Lab. URL : <https://cluster-montagne.com/offre-de-service/>
 187. Fuller C. Designing a network of education innovation clusters. 2015. URL: <http://digitalpromise.org/2015/03/06/designing-a-network-of-education-innovation-clusters/>
 188. Gilbert R.A. Strategic Innovation in U.S. Hotel Companies: HSMAI special report. McLean : HSMAI, 2020. 19 p. URL: <http://surl.li/ovbra>.
 189. Gilsing, V. Cluster Governance. How clusters can adapt and renew over time. Copenhagen. *European Planning Studies*. 2000. Vol. 17, N 4. P.505-528.
 190. Glamping Market Size 2022-2030. URL: <http://surl.li/ovbra>.
 191. Gössling S., Peeters P., Hall M. Tourism and Water Use: Supply, Demand and Security – An International Review. *Tourism Management* 33. 2012.
 192. Gössling, S. Tourism and water: Interrelationships and management. *Global Water Forum*. 2013. URL: <http://www.globalwaterforum.org/2013/07/16/tourism-and-water-interrelationships-and-management/>.
 193. Hjalager A.-M. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*. Vol. 31. № 1. 2010. P.1-12.
 194. International Recommendations for Water Statistics. United Nations, New York (2012). URL: https://seea.un.org/sites/seea.un.org/files/irws_ru.pdf.
 195. International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, Rev.4 (2008). URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4e.pdf.
 196. Key Performance Indicators ключові показники ефективності. [електронний ресурс]. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/key-performance-indicators-kpi>.

-
-
197. Kline, Jeffrey D. Tourism and natural resource management: a general overview of research and issues. Gen. Tech. Rep. PNW-GTR-506. Portland, OR: U.S. Department of Agriculture, Forest Service, Pacific Northwest Research Station. 2001. 19 p. URL: https://www.fs.fed.us/pnw/pubs/pnw_gtr_506.pdf.
 198. Kontras, A. Talk about moving in the 21st Century. RentTheDelorean.com. 2000. <http://www.4tvs.com/Journey/Pages/J1200.html>.
 199. List of national parks. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_national_parks.
 200. Nedelea Alexandru-Mircea. Promoting Bucovina's Tourism Brand. Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, edited by Information Resources Management Association, IGI Global. 2017. p. 1603-1620. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1793-1.ch074>.
 201. New technology for our World 2019. Innovation with us. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2019/04/Tax.-Nexia-DK- April-2019>.
 202. OECD: Pricing Water Resources and Water and Sanitation Services (2010). DOI:10.1787/9789264083608-en. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/environment/pricing-water-resources-and-water-and-sanitation-services_9789264083608-en.
 203. Porter M.E. Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*. 1985. Vol. 5 №3, pp. 60-78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>.
 204. Protected Areas (WDPA). URL: <https://www.protectedplanet.net/en/thematicareas/wdpa?tab=WDPA>.
 205. Protected Planet Report / Juffe-Bignoli, D. Burgess, N. D. Bingham, H. et al. Cambridge, UK : UNEP-WCMC. 2014. vi + 69 pp.
 206. Rahaman, M.M., Varis O. Integrated water resources management: evolution, prospects and future challenges // *Sustainability: Science, Practice, & Policy*. 2005. 1(1):15-21.
 207. Shchorichna indeksaciya normatyvnoyi groshovoyi ocinky zemel. 2023. URL: <https://auc.org.ua/novyna/shchorichna-indeksaciya-normatyvnoyi-groshovoyi-ocinky-zemel>. [in Ukraine] (2023, August, 01).
 208. Sieglinde Kindl da Cunha, João Carlos da Cunha. Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. 2005. URL: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922005000200005>.
 209. The World Bank: Overview of water resources management (2022). URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/waterresourcesmanagement>.
 210. Vignobles & Découvertes URL : <http://surl.li/sutlo>.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ	4
1.1. Сучасний вимір природно-ресурсного потенціалу природних країн, біомів, провінційних екосистем, природних областей та районів України	4
1.2. Туристично-рекреаційне водокористування: специфіка та проблеми обліку й управління.....	22
1.3. Туристично-рекреаційні ресурси та ефективність їхнього використання.....	48
РОЗДІЛ 2. КЛАСТЕРНІ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ	75
2.1. Кластерний підхід в організації та управлінні туристичною діяльністю.....	75
2.2. Туристичні кластери як інноваційний напрям економічного розвитку	99
2.3. Водний туристично-рекреаційний кластер як основа ефективного управління водними ресурсами дестинацій	125
2.4. Інваріантність інноваційної детермінації туристичних підприємств України (на прикладі сфери гостинності).....	151
2.5. Організація екскурсійної діяльності для осіб із особливими потребами	178
РОЗДІЛ 3. РЕГУЛЮВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ	197
3.1. Домінанти управління людськими ресурсами в туристичному менеджменті.....	197
3.2. Управління туристично-рекреаційною діяльністю на природоохоронних територіях.....	223
3.3. Сучасні технології адміністративного менеджменту в туризмі.....	254
3.4. Інноваційний маркетинг як інструмент розвитку туристичного бізнесу.....	280
ПІСЛЯМОВА	312
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	313