

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**МОЖЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ**

Кваліфікаційна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала:

здобувачка 2 курсу, 614 групи
спеціальність 073 – Менеджмент
ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»

Пайлик Марія Іванівна

Керівник: к.с.-г.н, доц.

Данілова Ольга Миколаївна

До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № 5 від «5» грудня 2023 р.
Зав. кафедрою _____ проф. Руденко В.П.

Чернівці – 2023

Анотація

Здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го курсу Пайлик М. І. «Можливості реалізації європейського досвіду менеджменту туризму на локальному рівні в Україні». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

В роботі досліджено європейський досвід управління та менеджменту туризму на локальному рівні. Охарактеризовано європейські моделі управління туристичною діяльністю, проаналізовано особливості менеджменту туризму на локальному рівні в Італії та Великобританії. Розроблено рекомендації щодо впровадження в Україні ефективних європейських практик управління туризмом на локальному рівні та можливості впровадження менеджменту дестинацій в об'єднаних територіальних громадах.

Ключові слова: управління, моделі управління туристичною діяльністю, кластер, менеджмент дестинацій, локальні туристичні системи.

Abstract

Applicant for higher education of the second (master's) level of the 2nd year Paylyk M. I. «Possibilities of implementing the European experience of tourism management at the local level in Ukraine». 073 «Management», Chernivtsi National University named after Yuri Fedkovich, Chernivtsi, 2023.

The European experience of management and management of tourism at the local level is studied in the work. The European models of tourism management are characterized, the peculiarities of tourism management at the local level in Italy and Great Britain are analyzed. Recommendations have been developed for the implementation of effective European tourism management practices at the local level in Ukraine and the possibility of implementing destination management in united territorial communities.

Key words: management, tourism activity management models, cluster, destination management, local tourism systems.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

М.І. Пайлик
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ.....	7
1.1. Концептуальні засади менеджменту туризму на локальному рівні.....	7
1.2. Концепція локальних туристичних систем.....	12
<i>Висновки до 1 розділу.....</i>	14
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ.....	15
2.1. Загальна характеристика європейської моделі управління туристичною діяльністю.....	15
2.2. Італійська модель управління туризмом на локальному рівні.....	20
2.3. Управління туризмом на локальному рівні у Великобританії.....	24
<i>Висновки до 2 розділу.....</i>	31
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ.....	33
3.1. Принципи побудови управління туризмом на локальному рівні.....	33
3.2. Функціонально-управлінська структура управління туризмом локального рівня.....	35
3.3. Організація менеджменту дестинацій регіонального та локального рівня.....	38
<i>Висновки до 3 розділу.....</i>	52
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність дослідження. Успішна практика розвитку локальних спільнот у світі тісно пов'язана з туристичним сектором економіки на їх територіях. Туризм в сучасних умовах є фактором соціального та економічного зростання громад та регіонів, окрім того, він сприяє формуванню конкурентоспроможного туристичного продукту, створенню нових робочих місць, стимулює розвиток інших галузей економіки, а також сприяє модернізації та побудові нових соціальних, транспортних та інфраструктурних об'єктів. Це демонструє важливість розвитку туризму та необхідність врахування цього аспекту при управлінні та плануванні на всіх таксономічних рівнях.

У зв'язку з викликами, що стоять перед суспільством та національною економікою України, необхідно звернути увагу на доцільність розвитку внутрішнього туризму на базі місцевих унікальних ресурсів та креативних ініціатив. Локальні територіальні спільноти можуть стати магнітами розвитку туризму та підвищення туристичних показників у регіоні. Позитивний поштовх, у цьому контексті зробила реформа децентралізації (2014-2020 рр.) за рахунок зростання можливостей щодо розвитку і популяризації власних туристичних дестинацій, етнокультурних традицій, тощо.

Також важливою є роль туризму у формуванні позитивного іміджу території, що є потужним ресурсом просування локальної спільноти. Але, успішна адміністративна реформа актуалізувала необхідність вирішення низки завдань у туристичній сфері, що в умовах сьогодення робить процес управління туризмом на локальному рівні складним та багатоаспектним. Територіальні громади кожного з регіонів України мають свою специфіку процесу реалізації та результатів реформи децентралізації і як наслідок – особливості управління розвитком туризмом у базових адміністративно-територіальних одиницях.

У цьому контексті, доцільним є запровадження окремих практик управління розвитком туризму на локальному рівні, які реалізуються у європейських країнах впродовж тривалого періоду часу. Тому аналіз сучасного стану та напрацювання оптимальних моделей управління розвитком туризму на локальному рівні у європейських країнах, наразі є вагомим та необхідним завданням.

Мета та завдання дослідження. *Метою* роботи є вивчення європейського досвіду управління та менеджменту туризму на локальному рівні для впровадження ефективних практик в Україні.

Відповідно до мети було поставлено наступні *завдання*:

- розкрити теоретичні засади менеджменту туризму на локальному рівні;
- охарактеризувати європейські моделі управління туристичною діяльністю;
- проаналізувати особливості менеджменту туризму на локальному рівні в Італії та Великобританії;
- розробити рекомендації щодо впровадження в Україні ефективних європейських практик управління туризмом на локальному рівні;
- розкрити організаційні аспекти менеджменту дестинацій регіонального та локального рівнів.

Об'єктом дослідження є система управління туризмом на локальному рівні.

Предметом дослідження є сучасний стан, організаційні та управлінські механізми управління туризмом в європейських країнах.

Методи дослідження. В процесі виконання дослідження використовувались загальнонаукові методи дослідження: аналіз і синтез, конкретизацію і абстрагування, формалізацію і узагальнення тощо.

Наукова новизна. У магістерському дослідженні систематизовано та узагальнено інформацію щодо управління туристичною діяльністю на локальному рівні в європейських країнах, визначено ключові особливості

менеджменту туризму локального рівня у Великобританії та Італії, розроблено функціонально-управлінську структуру управління туризмом на локальному рівні в Україні з врахування ефективних практик європейських країн.

Практичне значення дослідження. Результати магістерської роботи можуть бути використані місцевими органами самоврядування для розробки концепції управління туризмом.

Теоретико-методологічним та інформаційним базисом написання роботи послуговували наукові розробки фахівців з управління, менеджменту, туризму з питань організації та управління туристичною діяльністю, статистичні дані Національної Туристичної Організації України, Державного агентства з розвитку туризму.

Структура роботи. Магістерська робота викладена на 65 сторінках комп'ютерного набору тексту і складається із вступу, 3-ох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ

1.1. Концептуальні засади менеджменту туризму на локальному рівні

Управління розвитком туризму в Європейських країнах впродовж тривалого періоду часу здійснювалося з врахуванням домінуючих концепцій та моделей. Сучасна модель територіального управління розвитком туризму, яка набуває впровадження в європейських країнах, зокрема, в Італії, Великій Британії та ін. реалізується на концепції локальних туристичних систем (ЛТС). Теорія локальних туристичних систем синергувала елементи концепцій і вчень про промисловий і економічний райони, суспільно-географічний комплекс, туристичний кластер, інноваційне середовище, дестинацію тощо. Детальне вивчення ЛТС як альтернативної новітньої моделі управління туризмом розпочалося в 90-х роках ХХ століття. У 2001 році вона була прийнята на законодавчому рівні в Італії. Реалізація цієї моделі дала можливість країні за десятиріччя відчувати позитивні наслідки місцевого управління туризмом за рахунок швидкого реагування на зміни в кон'юнктурі ринку, впровадження новітніх технологій (системи on-line бронювання (в режимі реального часу), спеціальних платформ з управління об'єктами інфраструктури тощо), впровадження диференційованої маркетингової політики, дотримання принципів сталого розвитку, здійснення постійного моніторингу стану туристсько-рекреаційних ресурсів (ТРР) тощо.

Теорія локальних туристичних систем перейняла елементи концепцій і вчень про промисловий і економічний райони, суспільно-географічний комплекс, туристичний кластер, інноваційне середовище, дестинацію тощо. Тому для сутнісного розуміння моделі локальних туристичних систем необхідно проаналізувати концепції, на основі яких вона сформувалася (*додаток А*).

Концепція промислових районів. У ХІХ столітті Альфред Маршалл заклав теоретичну основу поняття промислового району, описавши процес концентрації підприємств однієї галузі виробництва на окремих територіях промислових центрів Великобританії. Він вважав таке скупчення «індустріальними (промисловими) районами» та відмежовував їх від великих компаній (заводів) з вертикальною інтеграцією, що мають значно більші розміри.

Фактично, невеликі виробництва мали можливість ефективно конкурувати з великими, розташовуючись поруч один з одним та концентруючи свої ресурси в одному місці. Важливим елементом теорії А. Маршалла є поняття «зовнішньої економіки», яке охоплює три фактори: наявність кваліфікованої робочої сили, локальну торгівлю та розподіл праці між малими підприємствами [27]. А. Маршалл наголосив на трьох основних перевагах, які має компанія, що функціонує в локалізованому промисловому районі: швидке поширення нових ідей та постійне удосконалення галузі, наявність спеціалізованих постачальників товарів і послуг, доступ до вузькокваліфікованих працівників.

З часом теорія А. Маршалла набула розвитку і стала підґрунтям для формування концепцій економічних районів, територіально-виробничих і суспільно-географічних комплексів тощо.

Концепція туристичних кластерів. Разом з ідеєю створення промислових районів, з'явилася концепція кластерної моделі організації виробництва, яку започаткував американський дослідник Майкл Портер. Вона базується на основі концепції чотирьох факторів конкурентних переваг країни, відомих як «правило ромба», які були визначені самим Портером. Основними факторами коонкурентоспроможності є умови для факторів виробництва (робоча сила, земля і капітал), стан попиту, споріднені та підтримуючі галузі, а також стійку стратегію, структуру і конкуренцію [20].

Концепція кластерів базується на твердженні, що створюють кращі умови для створення конкурентних переваг регіонів тоді, коли компанії, що належать до однієї галузі господарства, зосереджені на одній географічній території. За визначенням Портера кластер: «це група географічно близьких взаємопов'язаних компаній та організацій, що діють в одній сфері економіки і характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповненням одне одного» [20]. При цьому розміри кластерів можуть змінюватися від території одного міста до територій цілого ряду країн.

М. Портер зазначає, що не йдеться про штучне створення кластерів ініційоване владними структурами, а про виявлення вже існуючих реальних утворень та їх підтримку з боку державних органів та дослідницьких інститутів. Також, він стверджує, що необхідно підтримувати розвиток усіх кластерів із-за неможливості передбачити, який розвиватиметься швидше, а який повільніше. Він дотримується думки, що державна політика підтримки кластерів, які мають високі темпи розвитку, є хибною. М. Портер надає пріоритетного значення у підвищенні конкурентоздатності й забезпеченні економічного розвитку країни промисловим кластерам як новій формі просторової організації виробництва.

У праці «Конкурентні переваги держав» М. Портер аналізував здебільшого концентрацію промислових підприємств, але поза увагою не залишилася й індустрія туризму. Він зауважив, що в умовах недорозвиненої економіки будівництво туристичного кластера може дати поштовх до покращення інфраструктури та сприяти розсосередженню економічної діяльності» [20]. М. Портер приводить успішні приклади готельної корпорації Marriott і туристичного кластера виноробів Каліфорнії.

Концепція туристичних районів. Поняття туристичного району сформувалося на основі теорії промислових районів А. Маршалла, досліджень європейських науковців, а також, наукових праць вітчизняних економіко-

географів, які розробили концепцію територіально-виробничих комплексів (ТВК), економічних (ЕР) та суспільно-географічних районів (СГР) [27, 23].

У спеціалізованій туризмознавчій літературі немає однозначного визначення поняття «туристичний район». Виділяються характерні особливості туристичних районів серед яких: 1) наявність визначеної території; 2) рекреаційних ресурсів та інших атракційних факторів; 3) наявність спеціальної інфраструктури. Окрім того, в межах району повинна бути мережа тісно співпрацюючих між собою суб'єктів ринку та забезпечують його успішне функціонування. При цьому, кожен суб'єкт розглядається як окрема складова єдиного туристичного ринку.

Концепція менеджменту дестинацій. Поняття туристичної дестинації є відносно новим у туризмознавчій науці і активно обговорюється в спеціалізованих виданнях впродовж останніх трьох десятиліть. За визначенням Європейської Комісії дестинація: «це окрема територія, що позиціюється для туристів як місце для відвідування і в межах якої турпродукт формується одним або декількома визначеними адміністративними органами чи організаціями» [28]. У концепції основна увага зорєнтована на виробничо-маркетингову стратегію локальної мережі суб'єктів туристичного ринку, яка виявляється в координації спільної діяльності задля формування інтегрованого ринкового продукту. Вона тісно пов'язана з використанням системного (наявність інтегрованої системи суб'єктів ринку) і територіального (прив'язка до конкретної території та її економічного зростання) підходів.

Концепція локальних систем туристичної пропозиції. Була розроблена італійськими дослідниками Мауріціо Рісполі та Міхелем Тамма (університет Ка'Фоскарі, Венеція) і синтезувала в собі системний підхід із принципами менеджменту [28]. Використовуючи системний підхід, науковці розглядають дестинацію в сукупності усіх її атракцій та послуг, які можуть бути надані туристам. Акцентується увага на взаємозв'язку між продуктом, який

постачається на ринок туристичними підприємствами, і сукупною пропозицією дестинації. У сутність поняття локальної системи туристичної пропозиції (англ. – Local System of Tourist Offer) закладається: «сукупність туристичних послуг і складових атрактивності певної території, які можуть забезпечити добре сформовану і комплексну пропозицію турпродукту, яка відображає унікальну систему гостинності й підсилює привабливість місцевих ресурсів і автентичність локальної культури» [7].

Її основними елементами є: «1) система (system) – сукупність інтегрованого продукту конкретної території, що вимагає тісної кооперації між всіма виробниками товарів та послуг; 2) місцевість (locality) – прив'язка до визначеної території в усій сукупності своїх специфічних характеристик, які репрезентують її туристичну привабливість; 3) пропозиція (offer) – наявність в межах даної системи диверсифікованої пропозиції турпродукту; локальна система пропозиції (local system of offer) означає готовність території до взаємозв'язку із зовнішніми ринками» [24].

Концепція інноваційного середовища (інноваційного кластера). Теорія інноваційного середовища (іноді називається інноваційним кластером) є однією із сучасних концепцій територіального управління туризмом, яка базується на економічних і суспільно-географічних дослідженнях. Ця концепція відрізняється від інших тим, що враховує соціум (міське населення) як один із визначальних факторів для розвитку території. Основоположником цієї теорії вважають Філіппа Айдалота – професора Паризького університету.

Ідея інноваційного середовища передбачає виникнення в тому, що в ньому виникають соціальні зв'язки між робітниками як у межах однієї компанії, так і між працівниками різних підприємств, що належать до одного кластера. Ці зв'язки формуються на основі спільного досвіду роботи працівників. Інноваційні середовища (кластери), зазвичай формуються в містах, де відносини між фірмами та відокремленими представниками галузі

давно розвинулися і сприяють активній комунікації. За Робертом Капелло (університет Молізе, Мілан), таке інноваційне середовище є суттєвим фактором у розвитку території: «Накопичувальний і спільний процес навчання стимулює інноваційну діяльність за допомогою неформального обміну інформацією та накопичення спеціальних знань» [24].

1.2. Концепція локальних туристичних систем

У 90-их роках 20 століття в Європі все більшого поширення в управлінні та розвитку туристичних ресурсів набуває концепція локальних туристичних систем, розробниками якої стали італійські вчені (представники Флорентійської наукової школи Лучіана Лаццетті та Франческо Капоне (Флорентійський університет)). Дана концепція поєднала низку базових елементів запозичених із інших концепцій, які були розглянуті нами в п.1.1. У теорії запозичені базові елементи концепції промислових районів А. Маршалла та проведено їх адаптацію для галузі культури, а згодом і туризму. Вони визнавали, що туристичну галузь формують два основних чинники, а саме:

- наявність туристсько-рекреаційних ресурсів, що охоплюють художню, історико-культурну та природну спадщини;
- наявність мережі малих і середніх за розміром прибуткових і неприбуткових організацій, а також державних установ, які зацікавлені в розвитку місцевих ресурсів задля досягнення конкурентного, довготривалого і сталого зростання всієї громади (кластер суб'єктів ринку).

Ними були визначені характерні риси локальних туристичних систем:

- « • гармонійне співіснування в межах ЛТС громадськості та економічного співтовариства;
- спеціалізація території на туристичній діяльності, при чому остання має давати найбільші прибутки для місцевої економіки;

- існування супутніх (допоміжних) галузей економіки;
- процес виробництва туристичних послуг сконцентрований здебільшого в межах ЛТС і забезпечується місцевими жителями;
- територія ЛТС може бути представлена у вигляді ланцюга, кожна ланка якого представляє окреме підприємство, що забезпечує виробництво одного або декількох складових турпродукту;
- більшість учасників ринку є малими та середніми за розміром підприємствами, серед яких немає явного лідера чи монополіста» [9].

Особливості теорії локальних туристичних систем і концепцій, на основі яких вона сформувалася представлені нами в таблиці *додатку Б*.

Отже, під поняттям локальної туристичної системи розуміють: «виокремлену на основі виробничих і суспільно-географічних зв'язків територію, що спеціалізується на туристичній діяльності, володіє необхідними природними та історико-культурними ресурсами та функціонує за рахунок мережі тісно взаємопов'язаних підприємств (здебільшого малих і середніх), кожне з яких відповідає за надання одного або декількох видів послуг» [9].

Ця концепція розроблена на основі економічних і суспільно-географічних теорій, а також принципів системного підходу. Останні 20 років така модель територіальної організації туристичної діяльності вдало функціонує в Італії та є затвердженою на законодавчому рівні. Локалізація управління, планування і фінансування туризму має ряд позитивних наслідків для місцевої економіки, населення і збалансованого використання рекреаційних ресурсів.

Висновки до 1 розділу

Управління розвитком туризму в країнах Європи впродовж тривалого періоду часу здійснювалося з врахуванням домінуючих концепцій та моделей: промислових районів, туристичних районів і кластерів, локальних систем туристичної пропозиції, менеджменту дестинацій та інноваційного середовища. Сучасна модель територіального управління розвитком туризму, яка набуває впровадження в європейських країнах реалізується на концепції локальних систем.

Теорія локальних туристичних систем синергувала елементи концепцій і вчень про промисловий і економічний райони, суспільно-географічний комплекс, туристичний кластер, інноваційне середовище, дестинацію тощо. Модель локальних туристичних систем має низку важливих принципів, що відрізняють її від інших теорій управління туризмом. Серед них: туристична спеціалізація території, гармонійне поєднання туристичної діяльності з традиційним життям місцевого населення, пропорційний поділ ринку без наявних лідерів і аутсайдерів та інші. Отже, локальна туристична система — це виокремлена на основі виробничих і суспільно-географічних зв'язків територія, що спеціалізується на туристичній діяльності, володіє необхідним туристичним потенціалом та функціонує за рахунок мережі тісно взаємопов'язаних підприємств, кожне з яких відповідає за надання визначених видів послуг.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

2.1. Загальна характеристика європейської моделі управління туристичною діяльністю

У практиці більшості європейських країн управління туристичною діяльністю знаходиться у відомчому підпорядкуванні багатогалузевого міністерства, одним із повноважень якого є регулювання туризму. Основними напрямками його діяльності є розробка нормативно-правової бази, співпраця з регіональними і місцевими органами влади, міжнародне співробітництво, аналітика статистики туризму, просування національного турпродукту як в межах країни, так і за кордоном. Державне регулювання спрямоване на забезпечення сталого розвитку туризму, збереження культурної спадщини та біорізноманіття, підвищення якості туристичних послуг та забезпечення безпеки туристів. Досягнення цих цілей європейськими країнами реалізується за рахунок управління туризмом що базується на комплексному підході, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти розвитку туризму. Його особливостями є державне регулювання туристичної діяльності в Європі яке поєднує механізми прямого і непрямого впливу, створення сприятливого середовища для розвитку малого підприємництва, формування державно-приватних партнерств, активне залучення інвестицій тощо [7].

Характерною рисою європейської моделі є розвиток співробітництва між державою і приватним сектором. Наслідком цього є створення державно-приватних партнерств у туристичній галузі, де передбачено передачу приватному бізнесу частини функцій держави по управлінню туристичними об'єктами на визначений період часу. [7].

Що стосується управління туристичною діяльністю на локальному рівні, то в більшості країн Європейського Союзу воно реалізується за принципом

субсидіарності – державні органи можуть передавати свої повноваження місцевим громадам у тих сферах, де локальне управління є ефективнішим за централізоване. В умовах сьогодення, децентралізована модель регулювання туристичної діяльності розвивається, а в таких країнах як Болгарія, Словенія, Хорватія, Чехія, Фінляндія, Данія, Німеччина, Нідерланди, Швеція, Великобританія та Італія та ін. успішно функціонує і затверджена на законодавчому рівні. Коротко зупинимось на характеристиці окремих країн.

Болгарія. В країні на початку 90-их років ХХ століття відбувся перехід від командного до ринкового управління туризмом. Це дало поштовх для зародження і формування туристичного ринку, туристичної інфраструктури та надходження інвестицій (за рахунок приватизації державних підприємств). Країна пережила декілька трансформацій державного управління туризмом. У даний час в країні функціонує Міністерство туризму у складі якого функціонують Управління туристичної політики і Управління з туристичного маркетингу, реклами та інформації [38] та Національна туристична рада [39]. Регулювання туристичної діяльності відбувається на трьох рівнях: національному, регіональному та місцевому. На найвищому, національному рівні формується загальна туристична політика, відповідно розробляється коротко-, середньо- та довгострокова стратегія, здійснюється сертифікація туристичних об'єктів, розробляється та реалізується програма просування туристичного бренду Болгарії, як за межами країни на міжнародному рівні, так і всередині держави. При Міністерстві туризму функціонує консультативно-дорадчий орган – Національна рада з туризму, яка сформована із представників влади та туристичного бізнесу. Регіональні органи влади в управлінні туризмом мають обмежені (регіональна влада займається розробкою регіональних програми розвитку туризму та здійснює контроль їх виконання. Локальне управління туризмом в Болгарії знаходиться у компетенції місцевих адміністрацій, мерів міст і сіл, які залучені до розробки й реалізації програм розвитку і маркетингу туризму своїх територій У їх

функції входить: сертифікація об'єктів гостинності нижчого класу, контроль якості туристичних послуг, створення і підтримка в належному стані мережі туристсько-інформаційних центрів (ТІЦ) тощо. Також, в країні функціонує мережа місцевих асоціацій, які здійснюють управлінську і маркетингову діяльність приваблення туристів до своїх дестинацій. Створення і просування дестинацій визначено державною програмою розвитку галузі і є однією з ознак децентралізації управління туризмом в Болгарії (*додаток В*).

Словаччина. У країні функціонує трирівнева система управління туризмом. Національний рівень формує Туристичний офіс Словенії. Його основними сферами діяльності є: маркетинг і промоція країни як туристичної дестинації, дослідницька діяльність, вдосконалення туристичного продукту національного значення, ініціювання створення нового турпродукту. На регіональному рівні здійснюється формування і розвиток туристичних дестинацій. Їхнім управлінням займаються спеціально створені регіональні офіси дестинацій. До функцій останніх входить маркетинг і розвиток дестинацій, розширення мережі збуту, координація діяльності постачальників послуг тощо. За рахунок об'єднання туристичної пропозиції регіону, вони формують інтегрований та найбільш атрактивний турпродукт. Органи місцевої влади мають однакові повноваження і функції в галузі туризму, як і регіональні, проте на локальному рівні [29, 37].

Чехія. Локальне управління туристичною діяльністю активно реалізується в Чехії. Розвитком туризму в країні займається Міністерство регіонального розвитку, що є індикатором політики децентралізації туристичного регулювання. В країні передбачено активну участь місцевої влади та населення в розвитку дестинацій, підтримка культурного надбання і місцевої самобутності, розвиток етнічного туризму, підтримуються ініціативи розвитку «знизу-вгору», делегувавши обов'язок створення дестинацій на місцеву владу і мінімізувавши державне фінансування. Ключовим елементом

успіху в управлінні є активна співпраця державної, місцевої влади і бізнесу [35, 36] (*додаток В*).

Фінляндія. У Фінляндії модель розвитку туризму є прикладом успішної співпраці державних, регіональних і місцевих органів влади. У розробці Програми розвитку галузі на період до 2020 року брали участь понад 1000 представників усіх рівнів влади. Серед першочергових завдань Програми було створення туристичних центрів, кластерів та мереж. У Фінляндії місцеві органи влади займаються розробкою планів розвитку дестинацій, визначенням туристичної спеціалізації, маркетинговою діяльністю та ін. У процесі реалізації планів, активно залучають до цього місцевих жителів та представників туристичного бізнесу. Регіональні ради співпрацюють з центрами економічного розвитку, транспорту та довкілля для створення туристичних кластерів, а Національна туристична адміністрація Фінляндії разом з регіональними органами займається їхньою промоцією. [25].

Данія. Міністерство бізнесу і розвитку відповідає за розвиток туризму в Данії, в тому числі за розробку державної туристичної політики відповідно до європейських стандартів і контроль за її виконанням. Національна туристична адміністрація VisitDenmark займається просуванням національного бренду і турпродукту за кордоном, а регіональні органи влади – над вдосконаленням туристичної пропозиції, туристичної інфраструктури, маркетингом туризму, створенням регіональних фондів розвитку туризму, посиленням міжрегіональної співпраці, вдосконаленням системи підготовки кваліфікованих кадрів, а також сприяння розвитку дестинацій. Місцева влада створює туристично-інформаційні центри, щоб забезпечити розвиток, просування і продаж місцевого турпродукту.

Поряд з місцевими органами влади у Данії формується мережа дестинацій, кожна з яких охоплює одне, або декілька сусідніх міст. VisitDenmark спільно із агенціями регіонального розвитку всебічно сприяють створенню дестинацій, проводячи консультативну підтримку, а також,

надаючи необхідну матеріально-технічну підтримку. У свою чергу, дестинації відповідальні за стратегічний розвиток територій, управління туризмом, маркетингову діяльність на місцях, створення проектів місцевого розвитку і відповідних фондів, координацію та співпрацю між всіма учасниками туристичного ринку.

Німеччина. Основний принцип туристичної політики Німеччини – зміцнення підприємницької ініціативи та підвищенні конкурентоспроможності туристичних компаній шляхом постійного удосконалення регуляторного законодавства. Уряд Німеччини активно співпрацює з федеральними землями та місцевими органами влади у сфері забезпечення галузі якісною інфраструктурою. Головні інструменти впливу уряду на туристичну діяльність – це договірне, податкове і трудове законодавство, які стосуються малого та середнього бізнесу. У компетенції державної влади просування національного турпродукту на міжнародних та туристичних ринках. Федеральні землі Німеччини відповідають за планування, розвиток та просування туризму. Місцеві органи влади розробляють власні програми розвитку та промоуцією туристичних можливостей своєї території. Співпраця вищих органів державного управління з місцевою владою, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами відбувається через Консультативну раду з питань туризму у складі Міністерства економіки та енергетики [26].

Італія у 2001 року відмовилася від регіонального рівня управління туристичною діяльністю і сформувала мережу локальних туристичних систем, при чому, це затверджено на законодавчому рівні. У Великобританії функціонують регіональні органи управління туристичною діяльністю, проте їхні повноваження є дуже обмеженими. У 2010 р Англія ліквідувала регіональний рівень і запровадила місцеве регулювання туризму.

2.2. Італійська модель управління туризмом на локальному рівні

У 1990-ті роки ХХ століття в індустрії туризму Італії були зроблені спроби стратегічного планування на обласному та національному рівнях. Їх основна мета - економічний розвиток ізбереження місцевих ресурсів, що представляють історико-культурну та природну цінність. У той час з'явилися перші локальні системи туристичної пропозиції, де основним турпродуктом ставали території із туристсько-рекреаційними ресурсами в їх межах. Але, це не призвело до різкого посилення конкурентоздатності Італії на міжнародному туристичному ринку.

У країні назрівала необхідність зміни туристичної політики і загальної концепції розвитку галузі держави.

В 2001 році в Італії було прийнято закон під назвою «Реформа національного законодавства про туризм» (відомий як Закон 135/2001). Враховуючи стратегічне значення туризму в економічному і соціальному розвитку країни, його основною метою було визначення ролі адміністративних органів різного рівня в управлінні туризмом, зокрема в розробці та здійсненні політики, яка дозволить посилити конкурентну позицію Італії на глобальному туристичному ринку. Головною новацією цього закону було нормативне закріплення існування локальних туристичних систем, що свідчило про появу нової концепції розвитку туризму в країні [10].

Згідно нового закону обласні адміністрації повинні були визнати існування локальних туристичних систем і не заважати їх функціонуванню. Недоліком даного нормативного акту була відсутність прямих юридичних інструкцій, які б визначали підпорядкування новостворених ЛТС, правила і механізми їх утворення, а також способи інтеграції державної туристичної політики. Поступово ці недолки усувалися на регіональному рівні. Регіон Марке одним із перших почав активно впроваджувати в життя норми закону, визнавши десять локальних туристичних систем. Вперше їх було представлено на Міланській туристичній біржі 2003 року. З того часу в області

законодавчо визначено параметри, яким повинна відповідати територія, щоб мати можливість утворити ЛТС (таблиця 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Параметри, яким має відповідати територія, щоб мати можливість утворити ЛТС

1. Значимість
розміри території, спеціалізація, внутрішня інтеграція
2. Можливість одночасного розвитку декількох видів туризму
3. Наявність державних і приватних суб'єктів ринку
наявність державних і приватних суб'єктів ринку: професійних асоціацій (готельєрів, туристичних фірм і так далі), засобів розміщення (на території локальної системи має бути не менше 1500-2000 ліжко-місць в категорійних засобах розміщення), транспортних компаній тощо
4. Наявність туристопотоків
5. Наявність туристсько-рекреаційних умов і ресурсів
6. Самостійне визначення організаційно-правової форми діяльності суб'єктами ринку

Для створення локальної туристичної системи недостатньо наявності зазначених вище параметрів та ініціативи місцевого населення. Обов'язковою умовою утвердження ЛТС є розробка чіткого плану розвитку туризму в регіоні з визначеними механізмами функціонування, органами управління, назвою, логотипом, а також описом майбутнього турпродукту.

Нове законодавство в галузі туризму Італії закріпило не лише принципи формування локальних туристичних систем, а й передбачило механізми державної фінансової підтримки для впровадження нових правил в життя. Законом 135/2001 передбачено створення Фонду спільного фінансування

туристичної пропозиції при Міністерстві промисловості, торгівлі та ремесел. Цей фонд являється інструментом стимулювання розвитку туризму в Італії, а також підтримки новостворених ЛТС.

Із прийняттям Закону 135/2001, який декларував створення локальних туристичних систем, було забезпечено умови, що сприяють самостійній роботі комун і провінцій по створенню і реалізації проектів розвитку туризму. Відповідно, формування ЛТС мало характер розвитку «знизу - вгору» - їх створення ініціювалося містами, підприємствами, місцевими асоціаціями тощо. Для свого визнання локальні туристичні системи повинні були віднайти нові шляхи розвитку, що надали б їм конкурентних переваг. Це мало забезпечити їм вихід на ринок із комплексним і якісним турпродуктом, що б сприяло формуванню туристопотоку і стимулюванню попиту.

Зголом для забезпечення успішного виконання нового законодавства в сфері рекреації та відпочинку була підписана Флорентійська хартія. Завдяки цьому жителі територій, в межах яких формувалися ЛТС, були готові взяти на себе відповідальність за подальший розвиток її складових: розширення туристичних зв'язків, покращення загальної економічної ситуації, соціальної, культурної та інших сфер. Всі суб'єкти, що мали будь-яке відношення до туристичної діяльності в межах тієї чи іншої ЛТС, зазвичай включалися в спільну роботу (рис. 2.2.1).

На *першому* (початковому) етапі формування локальної туристичної системи (рис. 2.2.1) розроблялись: 1) комплексний план розвитку; 2) загальні принципи функціонування і напрями діяльності системи; 3) загальна концепція та спеціалізація ЛТС; 4) необхідність будівництва нових і реконструкції вже існуючих об'єктів інфраструктури; 5) цільова аудиторія; 6) основні методи маркетингу і канали збуту тощо. Оскільки в розробці плану брали участь місцеві органи влади, представники бізнесу і населення, то забезпечувався діалог між всіма зацікавленими сторонами, що у свою чергу

давало можливість досягти найбільш прийнятних і оптимальних для всіх рішень.

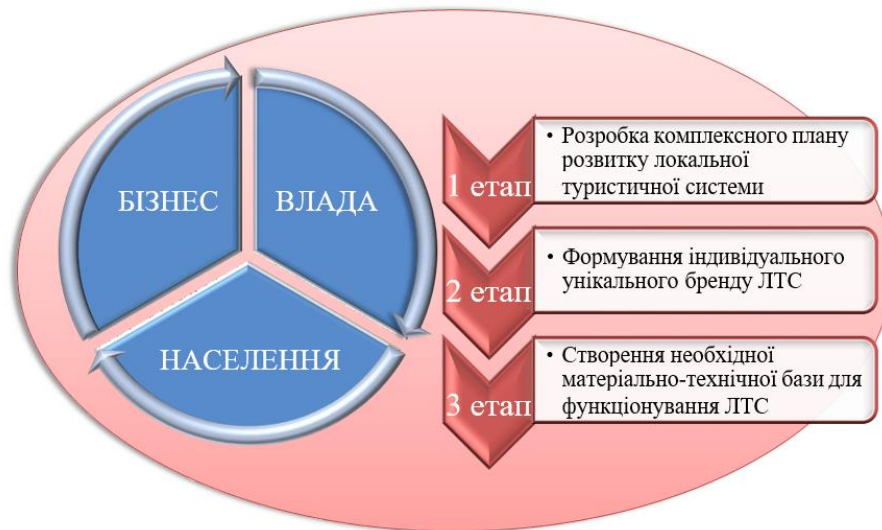


Рис. 2.2.1 – Етапи формування локальних туристичних систем [10]

Другим важливим етапом було створення успішного туристичного бренду локальної туристичної системи, який мав би бути впізнаваним, легко запам'ятовувався. Далі здійснювалася розробка комплексу маркетингових заходів, які б забезпечили поширення інформації про туристичний продукт території серед представників цільової аудиторії. Виконавцями заходів даного етапу виступали фахівці з маркетингу, реклами та PR. Вони мали обрати оптимальні варіанти позиціонування місцевих туристсько-рекреаційних ресурсів, налагодити зв'язки з найбільш перспективними каналами збуту, забезпечити виробництво іміджевих товарів (для прикладу, одягу з місцевим логотипом, сувенірів, путівників тощо) і тим самим забезпечити легку ідентифікацію турпродукту ЛТС. Особливого значення мала пропозиція власне місцевих автентичних товарів та послуг. Локальна туристична система повинна забезпечувати задоволення всіх потреб туриста під час відпочинку і одночасно не втрачати своєї самобутності й самодостатності, пропонуючи відпочивальникам унікальний і неповторний турпродукт.

На *третьому етапі* формування ЛТС здійснювалось будівництво сучасних і вдосконалення вже існуючих об'єктів галузевої інфраструктури (готелі та інші засоби розміщення, в тому числі некатегорійні, заклади ресторанного господарства (ресторани, кафе, бари, кав'ярні тощо) і дозвілля (казино, спортивні центри, боулінги, картинги, аквапарки і таке інше), транспортна інфраструктура, туристсько-інформаційні центри та інші об'єкти залежно від спеціалізації ЛТС. Якість інфраструктури є одним з ключових елементів задоволення туриста місцем відпочинку, тому місцевими громадами Італії приділялася значна увага саме матеріально-технічному забезпеченню туризму.

Створення локальних систем повинно було відповідати *принципу гармонійного входження туризму до загального виробничого процесу території*. Це означало обов'язкове включення товарів і послуг, виробництво яких характерне виключно для даної місцевості, до складу туристичного продукту.

Зрозуміло, що успіх кожної окремої ЛТС залежить від багатьох факторів, але в цілому формування подібної структури управління туризмом безперечно дало поштовх для місцевих громад самостійно вирішувати спеціалізацію, пріоритетність розвитку туризму, проблеми екології тощо.

2.3. Управління туризмом на локальному рівні у Великобританії

Управління туризмом має свою специфіку у Великобританії. Зауважимо, що державне регулювання туристичної діяльності у Великобританії розпочалося в 1969 році з прийняттям Акту розвитку туризму (англ. — Development of Tourism Act) у якому було проголошено створення Британської туристичної адміністрації (англ. — British Tourist Authority) і Туристичних адміністрацій Англії, Шотландії та Уельсу (англ. — English, Scottish and Wales Tourist Boards). Вони були зобов'язані сприяти розвитку

туризму Великобританії, забезпечувати фінансування будівництва нових і вдосконалення існуючих готелів, розробити інструменти державної реєстрації готелів та інших закладів розміщення, контролювати їх політику ціноутворення, а також вирішувати інші питання з регулювання туристичної галузі [2, 7].

Британська туристична адміністрація створювалася на заміну Британської асоціації подорожей (англ. - British Travel Association), яка до 1969 року була єдиним органом, який відповідав за просування Великобританії як туристичної дестинації за кордоном.

Основними функціями новоствореної Адміністрації були заохочення іноземних і внутрішніх туристів до подорожей Сполученим Королівством, а також стимулювання розвитку і вдосконалення туристичної інфраструктури і послуг.

Спочатку Британська туристична адміністрація підпорядковувалася Міністерству торгівлі, потім - Департаменту зайнятості, з 1992 року - Департаменту національної спадщини, а з 1997 року - Департаменту культури, ЗМІ та спорту [7].

У 2003 році внаслідок злиття Британської туристичної адміністрації з Радою з туризму Англії (англ. - English Tourism Council) було створено організацію VisitBritain (з англ. - «відвідай Британію»). Згодом, у 2009 році, VisitBritain розпалася на дві незалежні організації - VisitBritain та VisitEngland (з англ. - «відвідай Англію»). На сьогодні VisitBritain є національним агентством з туризму, що фінансується Департаментом культури, ЗМІ та спорту. Основною метою діяльності організації є просування Великобританії за кордоном. Партнерами VisitBritain є інші державні установи Великобританії (наприклад, Департамент з торгівлі та інвестицій, Міністерства фінансів, внутрішніх справ, закордонних справ тощо), підприємства-володарі світових брендів, туристичні оператори і авіакомпанії. Організація має понад 20 закордонних представництв: в Амстердамі, Пекіні, Берліні, Брюсселі,

Копенгагені, Делі, Дубаї, Сянгані, Мадриді, Мілані, Мумбаї, Лондоні, Лос-Анджелесі, Нью-Йорку, Осло, Парижі, Токію, Сан-Паулу, Шанхаї, Стокгольмі, Сіднеї, Торонто і Варшаві.

Поряд з національним агентством з туризму у Великобританії функціонують організації, відповідальні за розвиток туризму в Англії, Уельсі, Шотландії та Північній Ірландії - VisitEngland, Visit Wales, VisitScotland та Northern Ireland Tourist Board відповідно [10]. VisitEngland є неурядовою організацією, що фінансується за рахунок дотацій Департаменту культури, ЗМІ та спорту. Метою діяльності організації є розвиток туризму та просування подорожей до Англії в межах Сполученого Королівства. Дана організація була створена у квітні 2009 року, коли було вирішено, що Англія, наряду з Уельсом, Шотландією та Північною Ірландією, потребує власної туристичної адміністрації. Visit Wales є структурним підрозділом Департаменту спадщини Національної асамблеї Уельсу. На відміну від VisitEngland, з 1992 року туристична адміністрація Уельсу має повноваження просувати подорожі своїми регіонами за кордоном. VisitScotland - це третя національна організація з туризму, основною метою діяльності якої є присутність Шотландії на світовому ринку туризму. Вона є позавідомчим виконавчим органом Уряду Шотландії.

Північна Ірландія не підпадала під дію Акту розвитку туризму 1969 року. Натомість, 1948 року після прийняття Акту розвитку туристичних потоків Північної Ірландії (англ. - Development of Tourist Traffic Act (Northern Ireland)) там було створено власну Туристичну адміністрацію (англ. - Northern Ireland Tourist Board). У 1972 році було видано новий Наказ про туристичні потоки (англ. - Tourist Traffic order), який визначав пріоритет вдосконалення туристичних послуг. Внаслідок підписання Белфастської угоди (1998 рік) Туристична адміністрація Північної Ірландії об'єдналася з Ірландською туристичною адміністрацією (2002 рік) з метою розробки спільних маркетингових стратегій. Фактично вони є автономними структурами, проте

проводять тісну спільну діяльність. На сьогодні Туристична адміністрація Північної Ірландії є позавідомчим виконавчим органом Департаменту підприємництва, торгівлі та інвестицій. Основна мета діяльності - просування туристичних можливостей країни серед місцевих жителів та громадян Республіки Ірландія.

До 2010 року в Сполученому Королівстві діяла регіональна структура управління туристичною діяльністю. Англія, Уельс, Шотландія та Північна Ірландія мали власні адміністративні одиниці, проте принципи їх формування і функціонування були схожими. Англія складалася з восьми Агенцій регіонального розвитку (АРР; англ. - Regional Development Agencies) та Агенції розвитку Лондона. Вони підпорядковувалися Міністерству підприємництва, інновацій та ремесел і лише Агенція розвитку Лондона звітувала на пряму меру і Асамблеї столичного міста. Для управління туристичною діяльністю АРР могли створювати Регіональні ради з туризму (РРТ; англ. - Regional Tourist Board), або виконувати їхні функції самостійно. Доповнювати функції РРТ могли місцеві адміністрації та локальні туристичні партнерства (ЛТПП; англ. - Local Tourism Partnerships).

В 2002 році Visit Wales разом з Національною асамблеєю Уельса створили чотири Регіональні туристичні партнерства (РТПП; англ. - Regional Tourism Partnerships), надавши їм відповідні ресурси і поклавши обов'язки в галузі маркетингу територій та інших аспектів розвитку туризму. Регіональні туристичні партнерства повинні були виконувати загальну стратегію розвитку туризму Уельсу залежно від особливостей свого регіону, а також посилювати конкурентоздатність своїх територій. РТПП співпрацювали з багатьма організаціями, в тому числі Урядом Уельсу, приватними підприємствами та місцевими органами влади в галузі туризму. Крім того, Регіональні туристичні партнерства сприяли формуванню галузевих асоціацій, стимулювали підготовку кваліфікованих кадрів та приплив інвестицій на розвиток туризму.

Шотландія, на відміну від Англії та Уельсу, в розвитку управління туристичною діяльністю рухалася навпаки - від децентралізованого до централізованого. Так, у 1982 році Парламент Великобританії видав Акт про місцеве самоврядування і планування в Шотландії, який дозволяв місцевим радам створювати Локальні ради з туризму (ЛРТ; англ. - Area Tourist Boards). В 1993 році ЛРТ поділили свої обов'язки з Локальними компаніями з підприємництва (ЛКП; англ. - Local Enterprise Company), які відповідали за загальний економічний розвиток територій. В 1996 році мережу Локальних рад з туризму скоротили вдвічі - з 32 до 16, а вже в 2002 році їх об'єднали в інтегровану структуру - VisitScotland. З того часу ця організація вважалася єдиною національною інституцією з управління туризмом, що мала 14 локальних офісів. Місцеві представництва VisitScotland повинні дотримуватися загальнонаціональної стратегії розвитку туризму та можуть доповнювати її власними програми розвитку. В 2008 році відбулася остання реорганізація структури управління туризму в Шотландії, що передбачала об'єднання локальних офісів VisitScotland у 6 регіонів.

Розвиток туризму в Північній Ірландії почався фактично в 1998 році - після підписання Страсноп'ятничної (Белфастської) угоди, яка припинила конфлікт між Великобританією та Республікою Ірландія, що тривав з 60-х років ХХ століття. В 2004 році Туристичною адміністрацією Північної Ірландії було переглянуто структуру управління туризмом і виявлено, що питання в сфері рекреації та відпочинку належать до компетенції декількох державних органів: власне Туристичної адміністрації (англ. - Northern Ireland Tourist Board), Північноірландської компанії з організації подій (англ. - Northern Ireland Events Company) та Мережі доступності й розвитку сільських територій (англ. - Countryside Access and Activities Network). Зокрема, у звіті адміністрації було сказано, що майже всі приватні туристичні компанії, а їх на той час нараховувалося 221, заявляли про значне дублювання функцій державними структурами в управлінні туризмом, що впливало на дефіцит

фінансування кожної з них. Стосовно регіональної структури управління, Туристична адміністрація Північної Ірландії на сьогодні складається з п'яти Регіональних туристичних партнерств. Проте, в країні досі тривають активні дискусії з приводу доцільності такої громіздкої структури управління туризмом в межах невеликої території Північної Ірландії.

Управління туризмом на локальному рівні в Англії. Починаючи з 2010 року, уряд Англії кардинально змінив структуру управління економікою, оголосивши про скасування її регіонального рівня. На зміну Агенцій регіонального розвитку, що мали бути ліквідовані до квітня 2012 року, створювалася мережа Локальних підприємницьких партнерств (ЛПП; англ. — Local Enterprise Partnerships). Урядовці стояли на позиції, що локальні органи управління краще знають свої регіони і можуть розставити правильні пріоритети в напрямку економічного зростання. Такий вектор змін був окреслений під назвою «Локальний розвиток: розуміння потенціалу кожного місця». В документі зазначалося, що уряд ставить сильний акцент на розвитку туризму за рахунок місцевих суб'єктів бізнесу. З його прийняттям VisitEngland почала відігравати лише допоміжну роль на національному рівні й надавати місцевим туристичним підприємствам консультаційну допомогу стосовно координації діяльності всіх зацікавлених сторін в розробці локальних стратегій розвитку галузі. Туристична діяльність передавалася до компетенції Організацій з менеджменту дестинацій (ОМД; англ. - Destination Management Organization). Адміністративний апарат ОМД формувалася представниками місцевих суб'єктів туристичного і розважального бізнесу, і функціонував на засадах взаємовигідного партнерства. Свої просторові межі мали право визначати самі Організації з менеджменту дестинацій. Їх формуванню допомагали Локальні підприємницькі партнерства, бізнес і місцеві ради за підтримки Міністерства культури, медіа та спорту і VisitEngland, що значно спростило перехід від регіональної до локальної структури управління.

У березні 2011 року урядом Великобританії було прийнято нову програму розвитку туризму. Документ проголошував, що платники податків більше не мають фінансувати індустрію туризму, а уряд не повинен втручатися в управління туристичною діяльністю, адже це може призвести до ринкового провалу. Якщо роль VisitBritain як державного органу управління туризмом проявляється лише в спонуканні туристичних потоків до Великобританії з інших країн, то функція VisitEngland - спонукати місцевих суб'єктів туризму відчувати й розвивати свій потенціал. Нова туристична політика відстоює позицію створення сучасних, вузькоспеціалізованих і ефективних Організацій з менеджменту дестинацій. Вони будуть відповідальні не лише за просування, а й за менеджмент своїх територій, що не мають бути жорстко прив'язані до меж колишніх Агенцій з регіонального розвитку, чи сучасних Локальних підприємницьких партнерств.

В новій концепції туристичної політики Англії зазначається, що різні ОМД повинні взаємодіяти між собою, а також залучати приватний бізнес до своєї діяльності. Зокрема, саме від приватних підприємств очікуються найбільші фінансові інвестиції у вигляді спонсорських витрат на маркетингові акції. При цьому, участь приватного бізнесу в діяльності Організацій з менеджменту дестинацій є абсолютно добровільною і суб'єкти підприємницької діяльності можуть вільно входити і виходити з ОМД. Плинність членства в ОМД, на думку урядовців, є базою для правильного управління й раціонального використання наявних ресурсів, а також руйнування бюрократичних схем.

Стосовно просторових меж Організацій з менеджменту дестинацій, вони не повинні бути жорстко прив'язані до адміністративних кордонів Локальних підприємницьких партнерств. Проте, співпраця між ОМД та ЛПП вважається невід'ємною складовою успішного позиціювання своєї території як туристичної дестинації, а також каталізатором підприємницької активності й створення нових робочих місць.

Висновки до 2 розділу

Управління за моделлю локальних туристичних систем вдало реалізується в Італії та затверджено на законодавчому рівні. Італія активно трансформує свою туристичну галузь в напрямку сталого зростання, розуміючи необхідність збалансованого використання ресурсів і збереження культурного середовища, яке являється одним з основних атракторів іноземних туристів. У країні діє низка регіональних програм, які відповідно фінансуються і належним чином виконуються. Особливістю італійських проектів сталого розвитку є діяльність по збереженню місцевих звичаїв, традицій, товарів, тобто, підтримки локальної самобутності. Також, вони направлені й на збереження навколишнього середовища, зменшення викидів шкідливих газів в атмосферу, очищення стічних вод, екологізацію виробництва і транспорту, сертифікацію послуг гостинності, екомаркування товарів та послуг, використання енергозберігаючих технологій і так далі. Крім того, існує система заохочення підприємців до «озеленення» своєї діяльності шляхом запровадження податкових пільг, надання фінансової допомоги та створення привабливих умов для інвестування.

Прикладом переорієнтації на локальне управління туристичною діяльністю є Великобританія. Традиційною схемою урядування в Сполученому Королівстві була регіональна, вона діяла до 2010 року. Починаючи з 2012 року в Англії запроваджувалася мережа Локальних підприємницьких партнерств, в структурі яких діяли Організації з менеджменту дестинацій — виконавчі органи, відповідальні за розвиток туризму. На відміну від Англії, в Уельсі з 2014 року впроваджується концепція менеджменту дестинацій. Трансформація управління в Північній Ірландії почалася в 2002 році і передбачала створення одинадцяти місцевих

адміністрацій. До їхніх повноважень переходило планування й відновлення міст, а також розвиток економіки та туризму

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРАКТИК МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ НА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1. Принципи побудови управління туризмом на локальному рівні

Проаналізувавши досвід європейських країн у сфері управління туризмом на локальному рівні вважаємо доречним дотримання низки принципів покладених в його основу.

Принцип гармонійного поєднання туризму з традиційною спеціалізацією господарства і побутом місцевого населення. Цей принцип означає, що туризм не повинен руйнувати традиційний устрій життя місцевих жителів, а навпаки - покликаний посилити і зацентувати увагу на унікальних характеристиках території: звичаях, культурі, товарах місцевого виробництва, кухні, туристичних ресурсах, природних явищах тощо. При цьому, локальні спільноти повинні розробити спеціальний бренд, що буде відрізняти їх від інших і забезпечувати легку ідентифікацію дестинації споживачами.

Принцип внутрішньої інтеграції. Всі учасники туристичного ринку повинні тісно співпрацювати між собою, дотримуватися зваженої цінової політики, а в своїй маркетинговій діяльності дотримуватися загальної концепції локальної територіальної системи. Тісна взаємодія суб'єктів системи досягається шляхом створення професійних асоціацій та об'єднань місцевих туроператорів, готелів, ресторанів, транспортних компаній тощо, діяльність яких має контролюватися управлінським органом ЛТС і відповідати програмі її розвитку.

Принцип високої місткості. Локальна туристична система повинна забезпечувати високу пропускну здатність для туристів із застосуванням логістичних підходів та збалансованого розвитку.

Принцип туристичної привабливості передбачає, що не кожна територія може стати локальною туристичною системою. Дана модель управління

туристичною діяльністю не передбачає суцільного покриття території держави локальними системами туризму і точної відповідності адміністративно-територіальному устрою. Вони можуть бути як віддаленими одна від одної, так і мати спільний кордон чи сусідське положення. Щоб стати локальною туристичною системою, територія повинна бути привабливою в туристичному плані й володіти необхідними історико-культурними, природними чи антропогенними ресурсами.

Принцип активної участі місцевого населення в туристичній діяльності передбачає залучення місцевих жителів для роботи в туристичних компаніях, готелях та інших закладах, що надають послуги туристам, а також заохочення до активного виробництва товарів, що яскраво репрезентують дану місцевість. Для цього необхідно забезпечити підготовку кваліфікованих кадрів для закладів туристичного профілю шляхом проведення спеціальних тренінгів, курсів, семінарів, майстер-класів тощо. А також відроджувати традиції, елементи фольклору, старовинні виробництва, народні промисли і таке інше.

Принцип збалансованого і комплексно-пропорційного розвитку всіх складових локальної туристичної системи. Під даним принципом мається на увазі, що її розвиток повинен бути поступовим і здійснюватися, дотримуючись концепцій сталого розвитку і «зеленої» економіки. Йде мова не лише про збереження навколишнього середовища, а й впровадження енергозберігаючих технологій, заохочення до розвитку органічного сільського господарства, використання нешкідливих засобів гігієни тощо. Одночасно з цим, всі складові туристичної галузі мають розвиватися на певній території взаємоузгоджено і пропорційно. Наприклад, будівництво готелів має супроводжуватися вдосконаленням інфраструктури транспорту і зв'язку, підвищенням рівня медичних і соціальних послуг, озелененням і ландшафтним дизайном.

Принцип синергетичності. Даний принцип передбачає самоорганізованість локальної туристичної системи, тобто, здатність функціонувати незалежно від зовнішнього управління. Вона повинна

самостійно створювати внутрішні адміністративні органи, що забезпечуватимуть її фінансовими, інформаційними, технологічними та іншими ресурсами, необхідними для нормального функціонування. Одночасно з цим, локальна туристична система за своєю природою залишається відкритою системою, що тісно співпрацює з державними й іноземними інституціями (в першу чергу, в сферах інвестування і партнерства) та іншими локальними туристичними системами.

Принцип програмності та перспективності. Розвиток локальної туристичної системи повинен відбуватися за чітким планом, затвердженим ще до її створення. План повинен містити конкретні дії і терміни їх виконання. Він виражає ініціативу місцевої громади до створення локальної туристичної системи і подається її представниками на затвердження до державної туристичної адміністрації. Якщо ж ініціатива формування локальної туристичної системи надходить «згори — вниз», то програма розвитку може розроблятися як на державному, так і на локальному рівні. Крім того, вона повинна мати перспективу розвитку, тобто, напрями і можливості до зростання. В першу чергу, йде мова про розширення туристичної пропозиції та спеціалізації території на випадок змін потреб туристів, або дії інших непередбачуваних факторів.

3.2. Функціонально-управлінська структура управління туризмом локального рівня

Локальні спільноти є невід'ємними елементами у ступеневій системі управління регіональним розвитком туризму. До жовтня 2020 р. державне регулювання туристичної діяльності у регіонах здійснювалось на 3 рівнях: обласному (регіональному), районному (субрегіональному) та базовому (локальному). Державну політику на обласному рівні забезпечував профільний департамент облдержадміністрації, районному – відділи райдержадміністрацій та відповідні представницькі органи місцевого

самоврядування. У базових адміністративно-територіальних одиницях розвиток туризму координували переважно із районного центру, за винятком міст обласного і районного значення, великих селищних та сільських громад. Але у 2015–2020 рр., в рамках перехідного періоду, поруч із старими адміністративними одиницями діяли об'єднані територіальні громади (ОТГ). Вони проявляли туристичні ініціативи, що було пов'язано із їх іміджевим позиціонуванням, підтвердженням організаційно-економічної спроможності. Сьогодні, у зв'язку із змінами в рамках децентралізації, збільшились повноваження громад щодо туристичного зростання. Наразі субрегіональний рівень виконує переважно координаційно-організаційну функцію у якості частково з'єднуючої ланки між локальним і регіональним рівнями.

У контексті зазначеного для розвитку туризму в Україні на локальному рівні буде доречним:

1) можливість об'єднання об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в межах однієї локальної туристичної системи за умови дотримання принципу інтегрованості місцевої туристичної галузі і формування спільної узгодженої діяльності всіх учасників ринку. В даному контексті не йде мова про формування регіональних туристичних систем, адже вони не охоплюють територію цілих областей.

2) центральним органом локальної туристичної системи може бути Асоціація суб'єктів локальних туристичних систем, яку формують представники всіх зацікавлених сторін: місцевої влади, населення і бізнес-структур. До складу Асоціації повинні входити представники всіх територіальних органів влади (районних, міських, сільських ОТГ), суб'єктів туристичного бізнесу (туроператорів, турагентів, готелів, ресторанів, закладів дозвілля тощо) і громадськості. Кількість і склад учасників Асоціації може відрізнятися залежно від розмірів і розвитку локальної туристичної системи.

3) До компетенції Асоціації входитиме: розробка і контроль за виконанням програм розвитку на коротко-, середньо- і довгострокову

перспективу; створення спеціальних фондів для впровадження цих програм; визначення туристичної спеціалізації локальної туристичної системи; розробка і активне просування бренду локальної туристичної системи; пряма співпраця з іншими туристичними системами, державною туристичною адміністрацією, міжнародними туристичними організаціями та інституціями; пошук джерел зовнішнього інвестування тощо.

4) Виконавчим органом Асоціації є Організація з менеджменту дестинацій (ОМД), що була б інтегрована в мережу організацій з управління дестинаціями України (DMO). У її функції входить виконання планів розвитку та інших зобов'язань, покладених на неї Асоціацією суб'єктів локальної туристичної системи; моніторинг за рівнем та якістю туристичних послуг, що надаються постачальниками (готелями, ресторанами, транспортними компаніями та іншими); надання консультацій постачальникам послуг з метою підвищення їхньої якості; створення власного турпродукту, його маркетинг і його продаж через туроператорів і прями системи бронювання для туристів; співпраця з іншими ОМД.

5) Контроль за виконанням завдань, покладених на ОМД, повинен здійснюватися на постійній основі у формі регулярних звітів до Асоціації суб'єктів локальної туристичної системи. Взагалі, тісна співпраця влади, населення і бізнесу є необхідною і ключовою умовою функціонування ЛТС. Для цього Асоціацією повинні проводитися збори учасників ЛТС, громадські обговорення запланованих проектів, зустрічі членів Асоціації і населення з інвесторами тощо. Тільки за активної участі всіх зацікавлених сторін в розбудові локальної туристичної системи можна досягти позитивного результату і виправдання даної моделі в управлінні туристичною діяльністю країни.

3.3. Організація менеджменту дестинацій регіонального та локального рівня

Як зазначалось нами у п. 3.2. виконавчим органом Асоціації є Організація з менеджменту дестинацій (ОМД), яка була б інтегрована в мережу організацій з управління дестинаціями України (DMO https://nto.ua/dmonetwork_ua.html). Принагідно зазначимо, що останньою опікується Національна туристична організація, яка була створено в Україні (2016 рік, Київ, ухвала була прийнята у рамках першої Міжнародної конференції у сфері туризму «Брендинг дестинацій: запорука побудови успішної репутації» [18]).

У контексті цього, доречно розглянути управління туристичними дестинаціями регіонального рівня за умов децентралізації влади в Україні.

В умовах сьогодення фіксується низький рівень розвитку туризму на регіональному рівні, що обумовлено різноманітністю структур управління туризмом на різних таксономічних рівнях - державному, регіональному рівнях, неузгодженістю дій організацій різного підпорядкування та форм власності, а також дефіцитом суспільних ресурсів та впливом низки інших негативних чинників [1]. Крім того, нестабільність виникає через недостатнє бюджетне фінансування управління туризмом на регіональному рівні, що має негативний вплив на стратегічний розвиток галузі туризму, формування якісного туристичного продукту та його просування.

Вирішальним чинником у вирішенні проблеми вдосконалення управління туристичними дестинаціями на регіональному рівні в умовах децентралізації влади в Україні є єдиний орган управління туризмом та недостатнє фінансування органів управління туризмом з боку держави. Таким чином, розвиток туристичної галузі потребує активної участі бізнесу та громади у прийнятті рішень та мобілізації позабюджетних ресурсів. Здійснення деяких кроків у розвитку туризму буде можливим лише за умови успішного з'єднання фінансових та організаційних сил владних, громадських та бізнесових структур. Це відкриє можливість не тільки стимулювати

туристичний галузь, але й використовувати інноваційні прориви, враховуючи інтереси держави, приватного бізнесу та громади.

Однією із форм такої взаємодії може стати утворення регіональних організацій управління туристичними дестинаціями (далі – РОУТД) на основі державно-приватного партнерства в туристичній сфері.

За визначенням фахівців, туристична дестинація: «це фізичний простір з/ або/без адміністративних та/чи аналітичних меж, в якому відвідувач може переночувати. Це кластер (сукупність локацій/місць) продуктів і сервісів, діяльностей та розваг, досвіду перебування на рівні з ланцюжком вартості туризму та базовими підрозділами аналізу туризму. Дестинація об'єднує різних стейкхолдерів (зацікавлених сторін) і може об'єднуватись для формування більших дестинацій. Вона також нероздільна з іміджем та ідентичністю, яка може впливати на її ринкову конкурентоздатність» [16] (трактування прийняте до застосування як рекомендація 22-ою сесією Генеральної Асамблеї ЮНВТО, 11 – 16 вересня 2017 р. у м. Ченгду, Китай (A/RES/684(XXII))

Існує різноманіття форм Організації Менеджменту Дестинацій (ОМД), і не існує єдиної, широко визнаної моделі. Спочатку такі організації виникали як державні департаменти чи асоціації, що представляли галузь. Проте в останні роки є тенденція до посилення співпраці між державним та приватним секторами, а також формування партнерств (Public-private Partnerships – PPPs) для впровадження маркетингових програм та розвитку туристичної індустрії [13, 14]. Загальні ради представників бізнесу керують державно-приватними партнерствами на різних рівнях (від національного до місцевого) та звітують перед органами влади. Щодо організаційно-правової форми ОМД, вона може бути різноманітною, але в певному випадку є некомерційною організацією. Різноманітні варіанти участі приватного сектора в менеджменті та маркетингу туристичної дестинації розглядалися низкою науковців і представлено нами в таблиці 3.3.1.

Таблиця 3.3.1

Державно-приватне партнерство в управлінні туристичною дестинацією
(за [16].)

Форма управління туристичною дестинацією	Форма залучення приватного сектору до діяльності ОМД							
	Експертна рада	Правління, рада директорів	Групи галузевих зв'язків	Спільна діяльність з приватними професійними асоціаціями	Членство	Ресстрація	Аутсорсинг	Клієнти
Окремий департамент органу влади	+		+	+		+		+
Партнерство органів влади, що управляється партнерами	+		+	+		+		+
Партнерство органів влади, що управляється спільним менеджментом	+	+	+	+		+		+
Орган(и) влади, що спрямовують частину робіт на аутсорсинг					+		+	+
Партнерство влади і бізнесу, що має певні функції, здебільшого у формі некомерційної організації		+	+	+	+			+
Асоціація чи часткова комерційна структура, що повністю фінансується приватним сектором		+		+				+

Створення та успішне функціонування організацій менеджменту дестинацій (далі – ОМД) є широко розповсюдженим досвідом у країнах Європи. За останні десятиліття їхня роль у розвитку туризму значно зросла та розширилась. Досвід розвинених країн свідчить, що успішне функціонування ОМД на засадах державно-приватного партнерства (ДПП) на регіональному та місцевих рівнях дозволяє державі ефективно координувати дії всіх зацікавлених сторін та збільшити бюджет на фінансування розвитку туризму на 30-50%, порівняно з тим, якщо держава самостійно фінансує заплановані заходи.

Глобальний досвід створення ОМД визначає кілька основних переваг для владних органів у сфері туризму від співпраці з приватним сектором економіки та громадою, а саме:

- 1) залучення додаткових фінансових ресурсів;
- 2) підвищення ефективності бюджетних витрат у сфері туризму;
- 3) використання управлінського та маркетингового досвіду та інноваційного потенціалу приватних компаній;
- 4) узгодженість дій;
- 5) врахування суспільної та наукової думки при формуванні стратегічних планів.

Необхідно відзначити, що взаємодія між приватними компаніями та державою також призводить до низки переваг для приватної компанії. Серед цих переваг можна виділити такі:

- 1) зниження витрат на рекламу та маркетинг завдяки участі у приватних партнерствах;
- 2) залучення додаткових туристичних потоків через спільні проекти;
- 3) отримання підтримки та гарантій від держави;
- 5) позитивна соціальна реклама.

Крім того, взаємодія з громадськими об'єднаннями в сфері туризму призводить до позитивних ефектів для суспільства в цілому. Це виявляється у:

- 1) зменшенні негативного впливу туризму на місцевих жителів;
- 2) розробці стратегічних програм з урахуванням їхніх інтересів, збільшенні кількості соціальних та культурних проектів (наприклад, відновлення культурних пам'яток та поліпшення інфраструктури);
- 3) застосування прозорих механізмів взаємодії суттєво зменшує тіньову економіку в галузі послуг та сприяє гармонійній співпраці всіх учасників. Це також сприяє підвищенню рівня та якості людського потенціалу в суспільстві.
- 4) залучення додаткових коштів веде до мультиплікативного ефекту, проявляючись у створенні нових робочих місць, підвищенні заробітної плати працівників у сфері туризму та інших галузях.

Нами були проаналізовані витрати і вигоди приватного бізнесу, органів влади і туристів в туристичній дестинації, які представлені в таблиці 3.3.2.

Таблиця 3.3.2

Витрати і вигоди приватного бізнесу, органів влади і туристів в туристичній дестинації

	Приватний бізнес	Органи влади	Туристи
Витрати	- інфраструктурні; - капітальні; - експлуатаційні; - на оплату праці; - альтернативні; - податки	- інфраструктурні; - капітальні; - експлуатаційні; - на підготовку кваліфікованих кадрів	- транспортні; - на послуги засобів розміщення; - на послуги закладів ресторанного господарства; - на розважальні послуги, дозвілля тощо
Вигоди	- прибуток; - пільгове оподаткування; - державна підтримка; - мотиваційні програми	- стимулювання розвитку туризму; - зростання ВВП; - зниження рівня безробіття; - підвищення рівня життя	- придбання цінностей; - позитивний туристичний досвід; - туристичні враження

На сьогоднішній день багаторічний європейський досвід функціонування Регіональних Організацій Управління Туристичними Дестинаціями (РОУТД або ОМД) вказує на необхідність розширення їхніх завдань від сфери маркетингу та просування до повноцінного управління дестинацією. Досягнення ефективності такої організації залежить від успішного вирішення нижчезазначених завдань.

1. Перехід від функцій маркетингу до управлінських, що включає стратегічне планування, координацію туристичного продукту і залучення зацікавлених сторін.
2. Об'єднання всіх зацікавлених сторін: влади, бізнесу і громади, на одній платформі. Це ключова функція та визначальний фактор успіху РОУТД (ОМД), який полягає в об'єднанні різноманітних рівнів влади, всіх актуальних зацікавлених сторін і фахівців для забезпечення координації та лідерства організацією (управлінським органом) в

рамках згодженої стратегії та колективного бачення для досягнення спільної мети конкурентоспроможності та сталості дестинації. Такий підхід повинен також включати участь місцевих мешканців та місцевої громади у процесі прийняття рішень, визначенні курсу та політики туризму та їх впровадженні через реальний механізм державно-приватного партнерства [40].

3. Удосконалення та сталість розвитку. У контексті переходу від маркетингової стратегії дестинації до її менеджменту та управління, Регіональні Організації Управління Туристичними Дестинаціями (РОУТД або ОМД), як лідери та ключові посередники в розвитку туристичних напрямків, відіграють вирішальну роль у ще тіснішому взаємодії з туристичним сектором та його компонентами, роблячи акцент на співпраці з державними та політичними структурами, які приймають стратегічні рішення. Здійснення РОУТД (ОМД) вимагає вироблення та узгодження політик та заходів відповідно до Програми Сталого Розвитку та Цілей сталого розвитку до 2030 року (ЦСР) [41]. Такими основними цілями, що напряду відносяться до туризму є: «Ціль 8. Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва; Ціль 14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку» [41].
4. Установлення інституційних засад. Орієнтовані на інституційне зміцнення Організацій Менеджменту Дестинацій (ОМД), принципи керівництва ЮНВТО висвітлюють важливість таких аспектів: 1) наявності провідної організації на рівні дестинації (будь то регіональний чи локальний рівень); 2) визначення надійних критеріїв та показників, що є загальноприйнятними та застосовними для будь-якої існуючої або майбутньої ОМД, незалежно від її розміру, формату та рівня дії

(національний, регіональний чи місцевий); 3) Надання набору рекомендацій, які повинні бути враховані існуючими та майбутніми ОМД для підвищення їхніх навичок у плануванні, ефективності управління та продуктивності, покращення ефективності інституційного управління; 4) можливість використання поданих вказівок у всьому світі, незалежно від місцевого законодавства та інституційної спроможності [40].

5. Діяльність Регіональних Організацій Управління Туристичними Дестинаціями (РОУТД або ОМД) не можна однозначно визначити, вона має бути адаптована до конкретного регіону та визначених цілей. Однак вона має спільні характеристики та рекомендації, а саме: спрямовані на підвищення цінності та якості туристичного продукту для відвідувачів, забезпечуючи конкурентоспроможність та сталість дестинації; націлені на збереження природних та культурних пам'яток на тривалий термін і приносять вигоди для місцевої економіки та мешканців.

Структура управління такого типу організації варіюється від країни до країни. В Україні розробкою структури управління такого типу організації займалися такі науковці, як Басюк Д.І, Колєда Г.І. (див. *додаток Г*). У деяких країнах це повністю державна установа, тоді як в інших вона ґрунтується на моделі державно-приватного партнерства [15]. У меншій кількості країн існують абсолютно приватні моделі, але всі вони працюють з однією метою – ініціювання, координація та управління певними функціями. Ми схильні до пропозицій науковців [13, 15, 16], що для впровадження в Україні найкращою є модель, яка використовує принципи державно-приватного партнерства, де в одній установі об'єднуються функції, фінансування та компетенції всіх зацікавлених сторін. Організаційна структура такого утворення може бути представлена наступним чином (див. рис. 3.1.1).

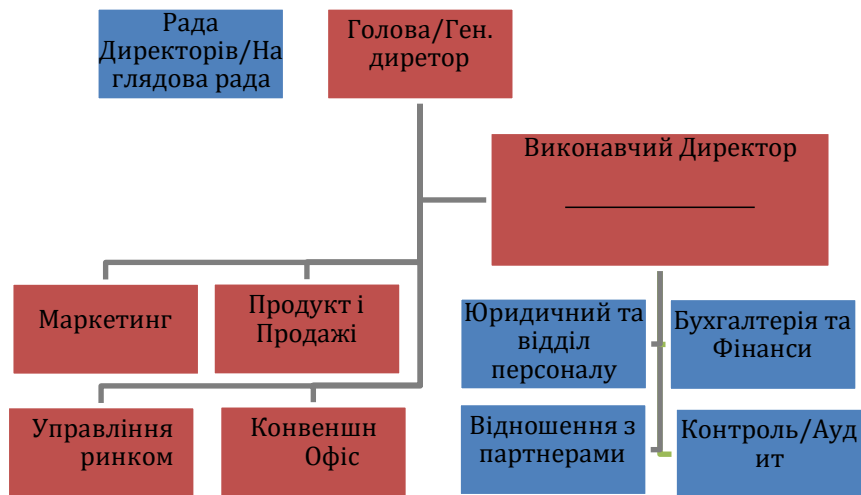


Рис. 3.3.1. Можлива організаційна структура регіональних (локальних) організацій управління туристичними дестинаціями (за [13]).

Керівним органом організації є Рада директорів, що очолюється Головою (або генеральним директором). Кількість членів не перевищує дев'ять осіб, а їх участь визначається пропорційно внеску в організацію. Крім того, до складу Ради директорів можуть входити незалежні експерти з ключових сфер туристичної діяльності, таких як маркетинг, інвестиції, регіональний та сталий розвиток туризму, природоохоронні заходи та інше. Рада забезпечує розподіл відповідальності за ухвалення рішень та їхню легітимність, діє в напрямку запобігання корупції та лобіювання інтересів окремих підприємств, а не галузі в цілому. У Регіональних Організаціях Управління Туристичними Дестинаціями (РОУТД або ОМД) постійно функціонують відділи (департаменти), такі як фінанси та аудит, маркетинг, розвиток людських ресурсів, продукт і продажі. Виконавчий директор та необхідний персонал обираються відповідно до статуту та досягнення визначених ним цілей сталого розвитку організації. Формуються учасники, проводяться загальні збори учасників (у разі юридичної форми Асоціації) або створюється Громадська Рада при державній формі власності.

В загальних зборах учасників або засіданнях Ради директорів беруть участь представники об'єднаних територіальних громад (ОТГ), міст і сіл в межах обраного регіону, представники національних парків та інших державних або муніципальних туристичних об'єктів, підприємств, громадських організацій. Вони мають право висувати питання, які є актуальними для них, робити рекомендації щодо розподілу бюджету, вносити пропозиції щодо діяльності та слухати звіти Голови, Ради і Директора про діяльність даного органу управління. Додатковий контроль здійснюється комітетом фінансів та аудиту.

Для забезпечення ефективної діяльності та виконання покладених на неї функцій, фінансування подібної РОУТД повинно формуватись за рахунок регіонального бюджету, місцевих бюджетів, членських та цільових внесків бізнесу, грантовими програмами, а також цільовими державними програмами підтримки. Така диверсифікація фінансових надходжень дозволяє, по-перше, акумулювати серйозні бюджети, які дійсно будуть в змозі просувати дестинацію на всеукраїнському та міжнародних ринках, по-друге, дасть захист від зміни політичного курсу країни та посилить увагу до сфери туризму, по-третє, дасть можливість заробляти кошти за рахунок комерційної діяльності, на забезпечення функціонування організації та виконання визначеної статутом діяльності. В рамках такої організації пропонується створення цільових фондів, які дозволять робити інкубацію бізнес та соціальних проектів в сфері туризму, та повне або часткове фінансування таких проектів.

Для впровадження запропонованої структури необхідно вдосконалення юридичної форми взаємодії. На сьогоднішній день існують різні форми організацій, такі як Асоціації та Громадські спілки, Комунальні підприємства, договори про державно-приватне партнерство, саморегульовані організації, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Проте жодна з них на даний момент не забезпечує легітимний та прозорий механізм фінансування, який одночасно враховує державний бюджет та приватні внески від бізнесу. Отже, існує

необхідність в розробці окремого положення на законодавчому рівні, яке регулюватиме діяльність таких організацій.

З іншого боку, існує низка факторів, які можуть негативно впливати на діяльність РОУТД. Зокрема, важливою є наявність в регіоні впливових зацікавлених сторін, які зможуть об'єднатися та виступити лідерами галузі, заслужити довіру всіх сторін та забезпечити ефективність організації. Також потрібно додаткове дослідження для визначення оптимального розподілу функцій між державними органами, органами місцевого самоврядування та РОУТД. На наш погляд, низку функцій, таких як контроль ліцензування, категоризація засобів розміщення, сплата туристичного збору тощо, доречно залишити в компетенції органів управління.

Отже, встановлення та ефективна реалізація запропонованої нами моделі управління через регіональні туристичні організації на основі ДПП сприятиме формуванню єдиного лідера в регіоні, що вирішить низку ключових проблем управління туристичним сектором України. Зокрема, це стосується інституційного безладу, відсутності єдиної системи управління туризмом в регіонах, нерівномірного розподілу та ефективного використання бюджетів, відсутності стратегічного розвитку регіонів, інформаційного вакууму та низької якості туристичного продукту. Вирішення цих проблем також сприятиме збереженню та раціональному використанню природних, історичних та архітектурних ресурсів.

Для того щоб ефективно управляти туристичною сферою на регіональному рівні в контексті децентралізації влади в Україні, потрібно шукати практичні рішення та створювати правові умови для співпраці між урядом України, громадянським суспільством та бізнесом. Важливо розробити конкретні рекомендації щодо створення РОУТД, розподілу функцій між державними та місцевими органами управління, легалізації співпраці та поєднання державних та приватних бюджетів, а також забезпечення інституціональної спроможності та відповідності вимогам, які пред'являються

до таких організацій. Необхідно також врахувати світові тенденції удосконалення управління туристичними дестинаціями на регіональному рівні та адаптувати їх до вітчизняного законодавства та системи управління туризмом в Україні.

Нами було проаналізовано можливості реалізації даного підходу в Чернівецькій області. Зауважимо, що ДАРТ [8] на території області визначено низку туристичних магнітів, просування яких сприятиме збільшенню туристопотоку в регіоні (див. рис.3.3.2)

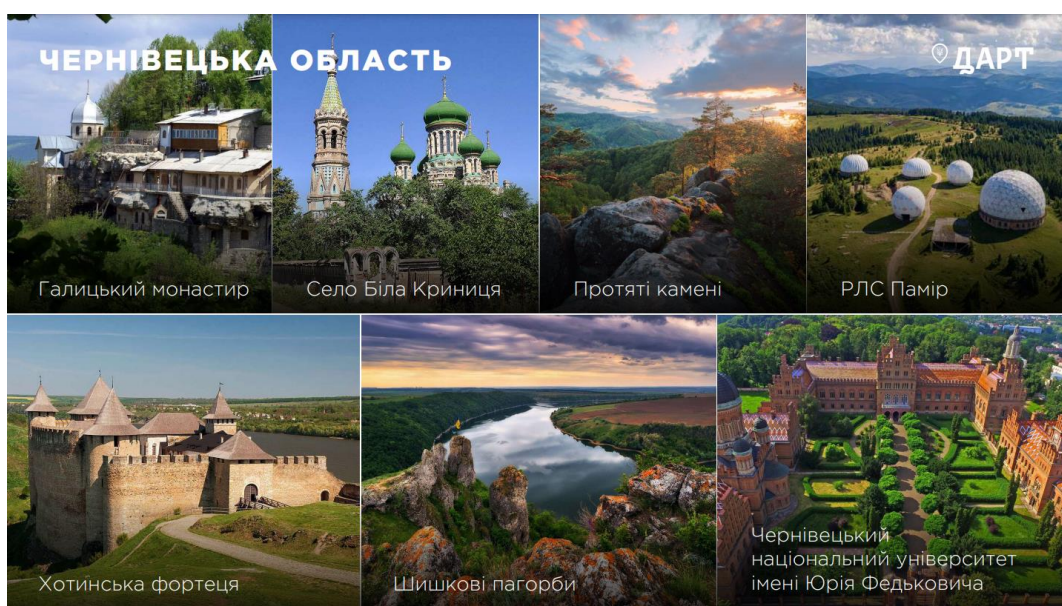


Рис.3.3.2 – Туристичні магінти Чернівецької області [22]

Відповідно, що ОТГ в межах яких розташовані атракції доречно акцентувати увагу на впровадженні принципів дестинаційного підходу в практику менеджменту туризму на локальному рівні.

Доречним при цьому буде провести аналіз функцій, які виконуються у контексті організації менеджменту дестинацій на локальному рівні (див. табл.3.3.3).

Таблиця 3.3.3

Типові функції з менеджменту дестинацій – національний, регіональний, місцевий (за Басюк Д.І.).

Типові функції ОМД	Рівні		
	національний	регіональний	місцевий
Промування дестинації, включаючи брендинг та імідж	+	+	
Компанії по стимулюванню бізнесу, малих, середніх і малих підприємств (SMME)	+	+	+
Забезпечення об'єктивною та достовірною інформацією	+	+	+
Управління бронюванням послуг			+
Координація, управління діяльністю дестинації			+
Інформація для відвідувачів і резервування			+
Навчання та тренінги		+	+
Бізнес-консультування		+	+
Виведення продукту на ринок		+	+
Подієвий менеджмент			+
Розвиток і менеджмент атракцій			+
Стратегія, дослідження та розвиток	+	+	+

Нами було проаналізовано можливість застосування такого підходу в практику управління в Берегометській ОТГ, оскільки в її межах розташований НПП «Вижницький» із унікальним туристичним магнітом «Протяті камені». Частина із функцій локального менеджменту дестинацій уже реалізується НПП в межах ОТГ (таблиця 3.3.4)

Таблиця 3.3.4

Типові функції з організації менеджменту дестинацій, які реалізуються Берегометською ОТГ в рамках функціонування НПП «Вижницький»

Функції з організації менеджменту дестинацій локального рівня	Наявність функції

Компанії по стимулюванню бізнесу, малих, середніх і малих підприємств (SMME)	-
Забезпечення об'єктивною та достовірною Інформацією	+
Управління бронюванням послуг	+ (бронювання послуг НПП)
Координація, управління діяльністю дестинації	-
Інформація для відвідувачів і резервування	+ (представлена на сайті НПП)
Навчання та тренінги	+(систематичне проведення, у.т.ч у контексті туристичної діяльності)
Бізнес-консультування	-
Виведення продукту на ринок	+ (постійно доповнюються і створюються нові екотуристичні маршрути)
Подієвий менеджмент	+ (проводяться фестивалі)
Розвиток і менеджмент атракцій	+
Стратегія, дослідження та розвиток	+

Також нами було визначено потенційних учасників, які можуть ввійти до складу локальної ОМД (рис.3.3.3).

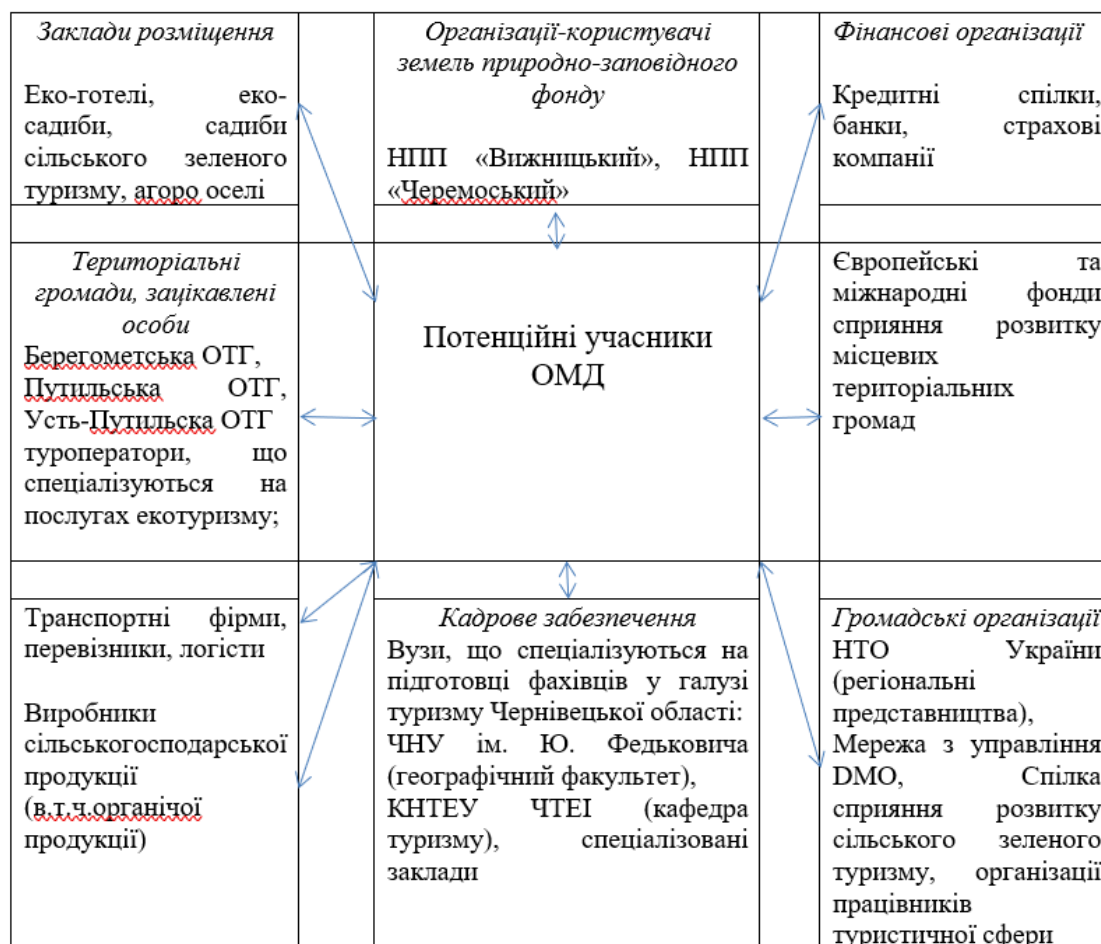


Рис.3.3.3. - Учасники, які можуть ввійти до складу локальної ОМД

Для координування зусиль потенційних учасників рекомендовано створити координуючий орган – регіональну організацію управління туристичними дестинаціями із використанням організаційної структури та функцій управління описаними вище.

Висновки до 3 розділу

Проаналізувавши досвід європейських країн у сфері управління туризмом на локальному рівні вважаємо доречним дотримання в Україні низки принципів покладених в його основу: принцип гармонійного поєднання туризму з традиційною спеціалізацією господарства і побутом місцевого населення; принцип внутрішньої інтеграції; принцип високої місткості;

принцип туристичної привабливості; принцип активної участі місцевого населення в туристичній діяльності; принцип збалансованого і комплексно-пропорційного розвитку всіх складових локальної туристичної системи; принцип синергетичності; принцип програмності та перспективності.

Для розвитку туризму в Україні на локальному рівні буде доречним можливість об'єднання об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в межах однієї локальної туристичної системи за умови дотримання принципу інтегрованості місцевої туристичної галузі і формування спільної узгодженої діяльності всіх учасників ринку із керуючим органом Асоціацією суб'єктів локальних туристичних систем і виконавчим органом Організацією з менеджменту дестинацій (ОМД), яка була б інтегрована в мережу організацій з управління дестинаціями України (DMO).

Для впровадження в Україні організації менеджменту дестинацій пропонується модель, яка використовує принципи державно-приватного партнерства, де в одній установі об'єднуються функції, фінансування та компетенції всіх зацікавлених сторін.

У Чернівецькій області можливості впровадження принципів дестинаційного підходу в практику менеджменту туризму на локальному рівні можуть бути реалізовані в ОТГ в яких визначено низку туристичних магнітів, просування яких сприятиме збільшенню туристопотоку в регіоні.

ВИСНОВКИ

1. Управління розвитком туризму в країнах Європи впродовж тривалого періоду часу здійснювалося з врахуванням домінуючих концепцій та моделей: промислових районів, туристичних районів і кластерів, локальних систем туристичної пропозиції, менеджменту дестинацій та інноваційного середовища. Сучасна модель територіального управління розвитком туризму, яка набуває впровадження в європейських країнах реалізується на концепції локальних систем.
2. Теорія локальних туристичних систем синергувала елементи концепцій і вчень про промисловий і економічний райони, суспільно-географічний комплекс, туристичний кластер, інноваційне середовище, дестинацію тощо. Модель локальних туристичних систем має низку важливих принципів, що відрізняють її від інших теорій управління туризмом. Серед них: туристична спеціалізація території, гармонійне поєднання туристичної діяльності з традиційним життям місцевого населення, пропорційний поділ ринку без наявних лідерів і аутсайдерів та інші. Отже, локальна туристична система — це виокремлена на основі виробничих і суспільно-географічних зв'язків територія, що спеціалізується на туристичній діяльності, володіє необхідними та функціонує за рахунок мережі тісно взаємопов'язаних підприємств, кожне з яких відповідає за надання визначених видів послуг.
3. Управління за моделлю локальних туристичних систем вдало реалізується в Італії та затверджено на законодавчому рівні. Італія активно трансформує свою туристичну галузь в напрямку сталого зростання, розуміючи необхідність збалансованого використання ресурсів і збереження культурного середовища, яке являється одним з основних атракторів іноземних туристів. У країні діє низка регіональних програм, які відповідно фінансуються і належним чином виконуються.

Особливістю італійських проектів сталого розвитку є діяльність по збереженню місцевих звичаїв, традицій, товарів, тобто, підтримки локальної самобутності. Також, вони направлені й на збереження навколишнього середовища, зменшення викидів шкідливих газів в атмосферу, очищення стічних вод, екологізацію виробництва і транспорту, сертифікацію послуг гостинності, екомаркування товарів та послуг, використання енергозберігаючих технологій і так далі. Крім того, існує система заохочення підприємців до «озеленення» своєї діяльності шляхом запровадження податкових пільг, надання фінансової допомоги та створення привабливих умов для інвестування.

Прикладом переорієнтації на локальне управління туристичною діяльністю є Великобританія. Традиційною схемою урядування в Сполученому Королівстві була регіональна, вона діяла до 2010 року. Починаючи з 2012 року в Англії запроваджувалася мережа Локальних підприємницьких партнерств, в структурі яких діяли Організації з менеджменту дестинацій — виконавчі органи, відповідальні за розвиток туризму. На відміну від Англії, в Уельсі з 2014 року впроваджується концепція менеджменту дестинацій. Трансформація управління в Північній Ірландії почалася в 2002 році і передбачала створення одинадцяти місцевих адміністрацій. До їхніх повноважень переходило планування й відновлення міст, а також розвиток економіки та туризму.

4. Проаналізувавши досвід європейських країн у сфері управління туризмом на локальному рівні вважаємо доречним дотримання в Україні низки принципів покладених в його основу: принцип гармонійного поєднання туризму з традиційною спеціалізацією господарства і побутом місцевого населення; принцип внутрішньої інтеграції; принцип високої місткості; принцип туристичної привабливості; принцип активної участі місцевого населення в туристичній діяльності; принцип збалансованого і комплексно-пропорційного розвитку всіх

складових локальної туристичної системи; принцип синергетичності; принцип програмності та перспективності.

Для розвитку туризму в Україні на локальному рівні буде доречним можливість об'єднання об'єднаних територіальних громад (ОТГ) в межах однієї локальної туристичної системи за умови дотримання принципу інтегрованості місцевої туристичної галузі і формування спільної узгодженої діяльності всіх учасників ринку із керуючим органом Асоціацією суб'єктів локальних туристичних систем і виконавчим органом Організацією з менеджменту дестинацій (ОМД), яка була б інтегрована в мережу організацій з управління дестинаціями України (DMO).

5. Для впровадження в Україні організації менеджменту дестинацій пропонується модель, яка використовує принципи державно-приватного партнерства, де в одній установі об'єднуються функції, фінансування та компетенції всіх зацікавлених сторін.

У Чернівецькій області можливості впровадження принципів дестинаційного підходу в практику менеджменту туризму на локальному рівні можуть бути реалізовані в ОТГ в яких визначено низку туристичних магнітів, просування яких сприятиме збільшенню туристопотоку в регіоні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біла С. О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. *Стратегія розвитку України*. 2016. № 1. С. 17-23. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/sru_2016_1_5.
2. Божко Л. Д. Генезис та еволюція наукового туристського дискурсу *Вісник Харківської державної академії культури*. 2012. №37. С. 55-66. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/hak_2012_37_5.pdf.
3. Бордун О. Локальна туристична система міста Львів: переваги та проблеми сталого розвитку. *Український географічний журнал*. 2019. № 3 (107). С. 53–59.
4. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад». URL: <https://hromady.org/22859-2/>
5. Головчан А. І. Роль політики кластеризації туризму у реалізації політики підвищення якості життя місцевого населення туристичної дестинації. *Якість життя: проблеми, пріоритети і перспективи : матеріали Четвертої загальноукр. наук.-практ. конф. (Донецьк, 8 груд. 2010 р.)*. Донецьк, 2010. С. 77-82.
6. Гончарук Н., Колєда Г. Система управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4(39). С. 95–103.
7. Давидова О. Г. Європейська модель державного регулювання розвитку туристичної діяльності. *Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2013. Вип. № 153/2013. С. 22-25.
8. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ). URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
9. Доан П. В. Концептуальні засади дослідження локальної туристичної системи. *Географія та туризм*. 2013. Вип. 26. С. 13-21.

10. Доан П. В. Сталий розвиток локальних туристичних систем і регіонів Італії. *Географія та туризм*. 2015. Вип. 31. С. 15-29.
11. Задворний С.І. Управління розвитком туризму в локальних спільнотах (досвід територіальних громад Хмельницької області). *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.46. С.46-56.
12. Іванов А. Особливості управління сферою туризму в Україні в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 4(77). С. 141–157.
13. Колєда Г. І. Європейський досвід публічного управління сферою туризму. Становлення публічного адміністрування в Україні : матеріали XI конф. студентів та молодих учених за міжнар. участю, м. Дніпро, 8 трав. 2020 р. / за заг. ред. О. Б. Кіреєвої. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 30–31.
14. Колєда Г. І. Сталий розвиток туризму як складова регіонального розвитку. Сталий розвиток територій: проблеми та шляхи вирішення : матеріали ІХ міжнар. наук.–практ. конф. м. Дніпро, 20 жовт. 2018 р. / за заг. ред. О. Ю. Бобровської. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 87–90.
15. Колєда Г.І. Реформування публічного управління сферою туризму на регіональному рівні в умовах децентралізації в Україні : дис. доктора філософії: 281. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Дніпро, 2021. 322 с.
16. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник / Н. В. Корж, Д. І. Басюк. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
17. Левицький А. О. Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Левицький Артур Олексійович ; Одес. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Одеса, 2016. 24 с.

- 18.Мережа з управління туристичних дестинацій в Україні. URL: https://nto.ua/dmonetwork_ua.html
- 19.Ніколайчук О.А. Оцінка дієвості національних моделей розвитку туризму в країнах центрально-східної Європи. Modern Economics. 2019. № 18. С. 114–123. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-18)
- 20.Портер М. Конкуренція / М. Портер ; перекл. з англ., 2005. 608 с.
- 21.Смирнов І. Г. Логістика туризму: навч. посіб. К. : Знання, 2009. 444 с.
- 22.Туристичні магніти України. <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-rozshiriv-kartu-turistichnih-magnitiv>
- 23.Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник / Д. М. Стеченко, І. В. Безуглий, Н. П. Турло, С. М. Мархонос ; за ред. Д. М. Стеченка. Київ : Знання, 2012. 455 с.
- 24.Capello R. Agglomeration economies and urban productivity : The case of the high-tech industry in the Milan metropolitan area. URL: <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa99/Papers/a354.pdf>.
- 25.Finland's tourism strategy to 2020 URL: https://www.tem.fi/files/28018/Finlands_Tourism_Strategy_to_2020.pdf.
- 26.German tourism policy URL: <http://www.bmwi.de/EN/Topics/Tourism/tourism-policy.html>
- 27.Marshall A. Principles of economics URL: https://openlibrary.org/books/OL6368990M/Principles_of_economics
- 28.Rispoli M., Tamma M. Risposte strategiche alla complessità : le forme di offerta dei prodotti alberghieri . Padova : Cedam, 1995. 362 p.
- 29.Slovenian tourism development strategy URL: http://www.slovenia.info/?ppg_strategija_slovenskega_turizma=2746&lng=2&viewscale=20.
- 30.Towards quality coastal tourism : Integrated quality management (IQM) of tourist destinations / Tourism unit of European Commission. Luxembourg : Office for official publications of the EC, 2000. -154 p.

31. Magyar Turisztikai Ügynökség: веб-сайт. URL: <https://mtu.gov.hu/>
32. Nemzeti Turisztikai Információs Központ: веб-сайт. URL: <https://info.ntak.hu/celkituzesek/>
33. Ministerstwo Rozwoju. Departament Turystyki: веб-сайт. URL: <https://www.gov.pl/web/rozwoj/departament-turystyki>
34. Polska Organizacja Turystyczna: веб-сайт. URL: <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/informacje-o-pot>
35. Czech Tourism: веб-сайт. URL: <https://www.czechtourism.com/ru/about-czt/>
36. CzechTourism Annual Report 2018. URL: https://czechtourism.cz/getmedia/25c8c440-84a4-413f-bd8e69a2a6649c89/ENG_vyrocn_i_zprava_2018-online-verze.pdf.aspx
37. Ministry of transport and construction of the slovak republic. Tourism: веб-сайт. <https://www.mindop.sk/ministry5191/tourism/tourism>.
38. Ministry of tourism of Bulgaria: веб-сайт. URL: <http://www.tourism.government.bg/en>
39. Национален съвет по туризъм: веб-сайт. URL: <http://www.tourism.government.bg/en/kategorii/nacionalen-svet-poturizm/national-tourist-council>
40. UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). URL: <http://www2.unwto.org/publication/unwto-guidelines-institutional-strengthening-destination-management-organizations-dmos-p>
41. Transforming our world: The 2030 agenda for Sustainable development. URL : <http://sustainabledevelopment.un.org/A/RES/70/>

ДОДАТКИ

