

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА

ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри)

# БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління розвитком туризму та рекреації  
на регіональному рівні»

Виконав: студент 4 курсу за  
спеціальністю 242 Туризм денної  
форми навчанням  
Владислав СЕМЕНЮК

Керівник: асистентка кафедри  
публічного управління та  
адміністрування  
Анна КОБИЛЯНСЬКА

Рецензентка: начальник відділу  
туризму, курортів, транспорту та  
поштового зв'язку Управління  
інфраструктури Хмельницької ОВА  
Інна НИЧ

Хмельницький – 2023 рік

## Анотація

**Семенюк В.Р. Управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні. – Рукопис.**

Управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні. – На правах рукопису. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, за спеціальністю 242 Туризм, галузь знань 24 Сфера обслуговування – Хмельницький університет управління та права Імені Леоніда Юзькова, кафедра публічного управління та адміністрування. – Хмельницький, 2023. – 46 с., список джерел 38 найменувань.

Розвиток туристично-рекреаційної сфери як складової національної економіки, стимулює зайнятість населення, сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни та її регіонів. Від її стану значною мірою залежить розвиток суміжних галузей: торгівлі, виробництва споживчих товарів транспорту, зв'язку, будівництва та інших. Хмельницька область має багаті природні ресурси для динамічного розвитку туризму та відпочинку. Необхідною умовою ефективного розвитку туризму в Хмельницькій області є створення регіональної системи координації різноманітних організаційних заходів, від яких залежить якість надання туристичних послуг та реалізація активної туристичної політики.

Розглянуто теоретичні питання управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні; досліджено особливості управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні у Хмельницькій області; проаналізовано динаміку управління розвитком туризму та рекреації в регіоні; визначено основні проблеми та перспективи управління розвитком туризму та рекреації в Хмельницькому регіоні; розглянуто методи покращення ефективності управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні; запропоновано вирішення проблем в управлінні розвитком туризму та рекреації в Хмельницькій області.

Ключові поняття: туризм, рекреація, управління розвитком туризму та рекреації, мікроінструменти, мікроінструменти.

## Abstract

Semeniuk V.R. Management of tourism and recreation development at the regional level. - Manuscript.

Management of the development of tourism and recreation at the regional level. – On the rights of the manuscript. Qualification work of the first (bachelor) level, specialty 242 Tourism, field of knowledge 24 Field of service – Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Department of Public Management and Administration. – Khmelnytskyi, 2023. – 46 p., list of sources of 38 items.

The development of the tourism and recreation sphere as a component of the national economy stimulates the employment of the population and contributes to increasing the competitiveness of the country and its regions. The development of related industries: trade, production of consumer goods, transport, communications, construction, and others largely depends on its condition. Khmelnytskyi region has rich natural resources for the dynamic development of tourism and recreation. A necessary condition for the effective development of tourism in the Khmelnytskyi is the creation of a regional system of coordination of various organizational activities, which depend on the quality of the provision of tourist services and the implementation of an active tourism policy.

Theoretical issues of managing the development of tourism and recreation at the regional level are considered; the peculiarities of managing the development of tourism and recreation at the regional level in the Khmelnytskyi region were investigated; the dynamics of managing the development of tourism and recreation in the region were analyzed; the main problems and prospects of managing the development of tourism and recreation in the Khmelnytskyi region are defined; methods of improving the efficiency of management of the development of tourism and recreation at the regional level are considered; solutions to the problems in managing the development of tourism and recreation in the Khmelnytskyi are proposed.

Key concepts: tourism, recreation, tourism and recreation development

## Зміст

Анотація .....	2
ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 .....	8
ТЕОРЕТИЧНІ ПОНЯТТЯ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ .....	8
РОЗДІЛ 2 .....	16
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ .....	16
2.1 Загальна характеристика управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні у Хмельницькій області.....	16
2.2 Порівняльна динаміка управління розвитком туризму та рекреації в Хмельницькій області.....	20
2.3 Проблеми та перспективи в управлінні розвитком туризму та рекреації в Хмельницькому регіоні .....	30
РОЗДІЛ 3 .....	33
НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....	33
3.1 Методи покращення ефективності управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні .....	33
3.2 Шляхи вирішення проблем в управлінні розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні.....	34
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

## ВСТУП

Сфера туризму та відпочинку Хмельницької області є однією з галузей економіки, яка характеризується позитивною динамікою розвитку, науковим та ефективним використанням наявного потенціалу, враховуючи українські традиції та міжнародний досвід, вітчизняні туристичні центри та курорти мати можливість задовольнити потреби українських та іноземних громадян.

Проте в галузі є кілька проблем, які заважають реалізації місії. Одна з них – проблема підвищення якості послуг та оновлення матеріально-технічної бази туристичних підприємств. По-друге, розвиток туристичної інфраструктури та малого бізнесу у сфері туризму, адже для залучення та утримання туристів недостатньо лише наявності туристичних ресурсів. Третє – це надання інформації у сфері туризму. По-четверте, дуже гострою є проблема залучення інвестицій, оскільки її вирішення дозволить вирішити вищезазначену проблему туристично-відпочинкових комплексів.

Вивченню теоретичних і практичних аспектів управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні присвячено праці С. Баженова [2], О. Бейдик [2; 3], О. Гуменюк [7], О. Долинської [8; 9; 10 ], С. Дутчак [12], М. Лущик [15], В. Мацьоли [19], В. Семенов [32], Т. Ткаченко [30], Л. Черчик [34] та ін. Проте більшість пропозицій автора щодо формування конкурентоспроможного туристично-відпочинкового комплексу зосереджено на періоді перехідної економіки, тому необхідні подальші дослідження та оптимізація механізму управління розвитком.

Саме тому актуальність теми дослідження полягає у пошуку методів та шляхів покращення процесу управління туристично-рекреаційною сферою регіону.

**Об’єкт дослідження** – туризм та рекреація Хмельницької області.

**Предмет дослідження** – особливості процесу управління розвитком туризму та рекреації в Хмельницькій області.

**Мета дипломної роботи** – проаналізувати особливості управління розвитком туризму та рекреації в Хмельницькій області та запропонувати напрями його покращення.

Для досягнення поставленої мети дипломної роботи, були поставлені такі **завдання**:

- розглянути теоретичні питання управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні;
- дослідити особливості управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні у Хмельницькій області;
- проаналізувати динаміку управління розвитком туризму та рекреації в регіоні;
- визначити основні проблеми та перспективи управління розвитком туризму та рекреації в Хмельницькому регіоні;
- розглянути методи покращення ефективності управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні;
- запропонувати вирішення проблем в управлінні розвитком туризму та рекреації в Хмельницькій області.

В процесі роботи над даною темою були використані наступні методи **дослідження**: системний аналіз і комплексний підхід для узагальнення теоретичних засад управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні, графічний і табличний методи для аналізу проблем і перспектив розвитку управління рекреаційно-туристичною сферою Хмельницької області.

**Практичне значення** даного дослідження полягає у розробці конкретних пропозицій щодо покращення процесу управління розвитком туризму та рекреації в Хмельницькому регіоні. Також дані дипломної роботи можуть використовуватись у навчальних цілях.

**Апробація результатів.** Основні теоретичні положення і висновки бакалаврської роботи були апробовані на науково-практичних заходах, а

саме: Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації» (м. Харків, 2023 р.).

**Структура і обсяг дипломної роботи.** Дипломна робота складається із вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, висновку та списку використаних джерел (37 найменувань). Загальний обсяг основної частини дипломної роботи – 46 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПОНЯТТЯ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Як невід’ємна частина національної економіки, розвиток туризму та дозвілля може стимулювати зайнятість населення та сприяти підвищенню конкурентоспроможності країни та регіону. Від його умов значною мірою залежить розвиток суміжних галузей: торгівлі, виробництва товарів народного споживання, транспорту, зв'язку, сільського господарства, будівництва тощо. Тому розвиток сфери послуг туризму та дозвілля, як важливого символу вимірювання якості життя та рівня людського розвитку, має велике соціально-економічне значення для суспільства.

Розкриття наукового методу вивчення сутності та структури сфери туризму та дозвілля потребує визначення класифікаційного апарату, який супроводжує розкриття його змісту. так,

В. Абрамофф визначає туризм і рекреацію як тимчасове виїзд людини за межі місця проживання з оздоровчою, розважальною, інтелектуальною чи іншою метою [1].

Туризм – це «багатогранне явище, що об’єднує соціальні, економічні, економічні та культурні аспекти, з невичерпним потенціалом для постійного вдосконалення, тісно пов’язане з багатьма секторами економіки, що визначає його соціальне та економічне значення в країнах і народах. Домінування в житті» [6].

Сучасний світовий туризм є важливим фактором розвитку цивілізацій. За даними Всесвітньої ради з подорожей і туризму, туризм є найбільшою галуззю у світі [17].

Під «відпочинком» ми розуміємо поняття, яке охоплює всі види рекреаційної діяльності, включаючи курорти та туризм. Основними умовами здійснення рекреаційної діяльності є природні рекреаційні ресурси та створення середовища, сприятливого для рекреаційної діяльності.

Матеріальною передумовою формування туристсько-відпочинкових комплексів та їх ресурсної бази є природні дозвіллі ресурси, які в основному визначають концентрацію туристично-відпочинкової інфраструктури та туристичних маршрутів, а також розвиток окремих видів туризму на певній території.

Розваги охоплюють широкий спектр понять і є частиною духовного та матеріального життя суспільства. При цьому рекреаційна діяльність характеризується не тільки просторовими показниками, а й відбувається послідовно протягом дня, тижня, року. Межі середовища зміщуються, взаємопроникають, згладжуються. У цьому процесі загальне рекреаційне середовище стає невід'ємною частиною середовища проживання людей.

Регіональний розвиток – це, по-перше, потік регіональної продуктивності (в території та часі), потік людей і матеріалів, ресурсів, товарів, послуг, інформації, капіталу, а також уточнення систем контактів і відносин; по-друге, це режим роботи регіональної економіки, орієнтованою на позитивну динаміку чисельності населення та показників якості життя, це забезпечує стабільний, збалансований соціально-економічний, ресурсний та екологічний потенціал потенціалу території [23].

Складний і багатогранний процес управління регіональним розвитком базується на дослідженні цільових моделей загального управління. Тому С. Дутчак під управлінням регіональним розвитком розглядає складний комплекс принципів, методів, форм і засобів цілеспрямованого впливу на соціально-економічні процеси, що відбуваються в регіоні [12].

5. Семьонова вважає, що управління регіональним розвитком є різновидом управлінської діяльності, об'єктом якого є територія та регіон, основним органом місцевого самоврядування, і має на меті реалізацію високого рівня розвитку регіонального суб'єкта в область. Відповідно до Конституції, законів, статутів територіальних громад та інших законодавчих актів України [32].

Головною метою управління регіональним розвитком туризму є забезпечення комплексного та збалансованого розвитку регіону. Основні задачі управління регіональним розвитком зображено на рисунку 1.1.

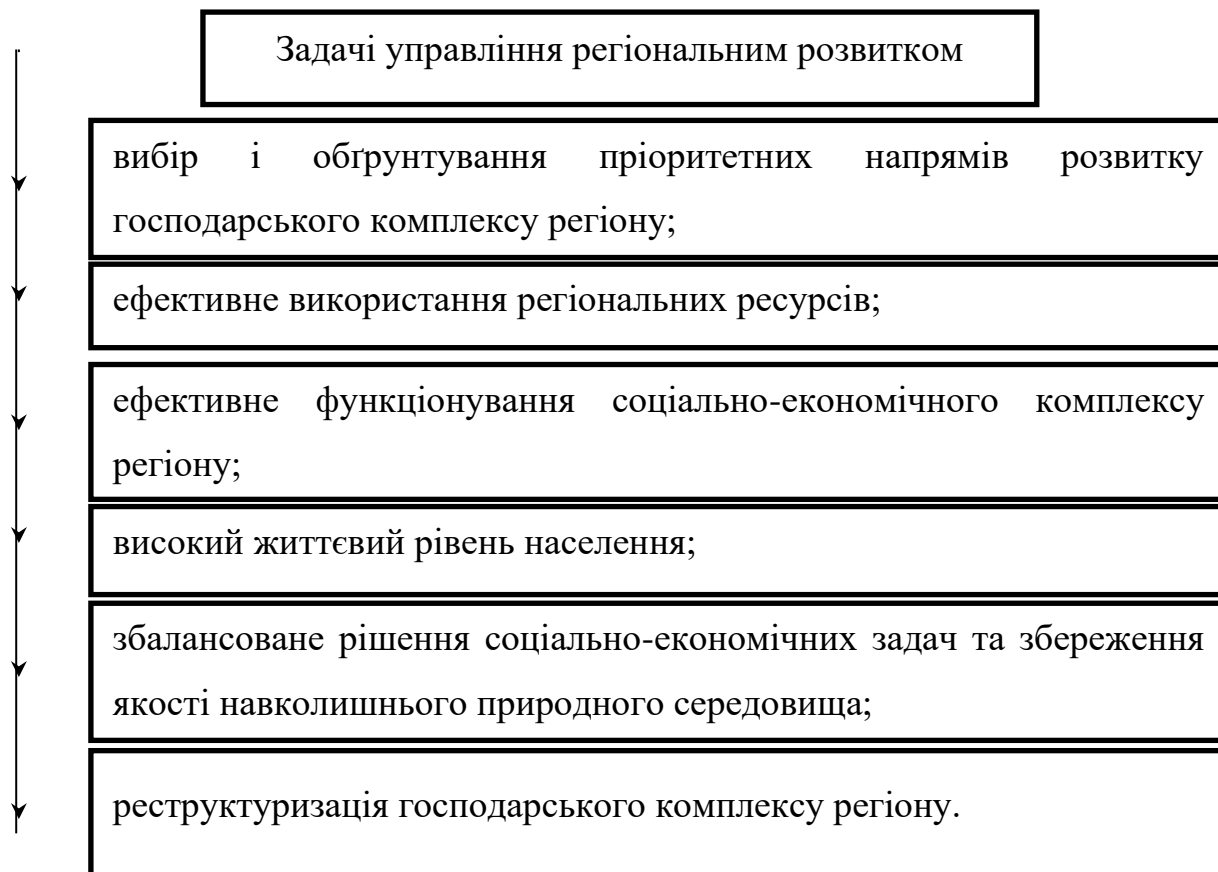


Рисунок 1.1 Задачі управління регіональним розвитком

Примітка: складено автором на основі [32]

Основу системи управління регіональним розвитком туризму складають: природні умови, розвиток транспортної галузі, соціальні фактори (умови життя людей, рівень освіти, зайнятість населення), економічні фактори, пов'язані зі створенням базового розвитку туризму (стабільні валютно-фінансові відносини, зовнішньоекономічні зв'язки), правові чинники, пов'язані з формуванням та дією туристичного законодавства, фактори зовнішнього середовища, які можуть обмежувати або, навпаки, створювати пріоритети для розвитку туризму в регіоні [3].

На думку науковців, якісні вимоги, яким має відповідати територія туристично-відпочинкового призначення, це оздоровчі властивості,

естетичність та низьке антропогенне навантаження на територію території. Їх розміри, стійкість до рекреаційних навантажень і тривалість сприятливих для рекреаційної діяльності кліматичних періодів визначають кількісну оцінку рекреаційних ресурсів.

Проте характеристик складу, якісних показників і запасів (площі) рекреаційних ресурсів недостатньо для аналізу можливостей і перспектив розвитку регіонального туризму. У сучасних умовах виробничо-економічний потенціал регіональних розважально-туристичних комплексів не може бути ефективно використаний і відтворений без формування ефективного ринку туристичних послуг.

Д. Стеченко виділив такі принципи управління регіональним розвитком [32]:

історизм і пріоритетність;

узгоджувати інтереси місцевої влади з інтересами підприємств,

Координація регіональної політики соціально-економічного розвитку;

Варіативність і складність;

Регіональний комплексний розвиток на основі єдиної відомчої та регіональної системи стимулювання та відповідальності;

Баланс і оптимум природи та економіки;

Пропорції фінансових ресурсів визначаються відповідно до адміністративної регіональної ієрархії та фіскальної та економічної незалежності розширених субрегіональних одиниць.

В економіці розвинених країн розглянемо основні принципи регіонального менеджменту [27]:

Принцип децентралізації передає функції прийняття рішень від центральних органів управління суб'єктам ринку. Цей принцип обмежує монополію регіонального управління та забезпечує економічну свободу суб'єктів регіонального управління та поліцентричну систему прийняття господарських рішень;

Принцип партнерства — уникати суворої вертикальної ієрархії та стандартизувати кодекс поведінки місцевих адміністративних об'єктів і суб'єктів у юридично рівноправному процесі партнерства;

Принцип субсидіарності полягає у розподілі фінансових ресурсів для фінансування заздалегідь визначених цілей. Реалізується в обласних адміністраціях шляхом встановлення механізмів перерозподілу фінансових ресурсів для забезпечення мінімальних загальнодержавних соціальних стандартів та мінімальних бюджетів. безпека всіх людей на території;

Принципи мобільності та адаптивності - здатність системи управління в регіоні адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Цей принцип досягається шляхом постійної трансформації регіональних адміністративних функцій та організаційних структур;

Принцип розмежування повноважень полягає в тому, що розподіл функцій відбувається не між регіональними адміністративними районами, а всередині регіональних адміністративних районів. Відповідно до цього принципу перерозподіляються функції національних, регіональних і муніципальних адміністрацій, а також ресурси, передбачені для виконання кожної функції.

Управління територією в умовах перехідної економіки має базуватися безпосередньо на таких принципах [32]:

Незалежність Кожен регіон повинен мати економічний і соціальний суверенітет, відносно самостійно реалізовувати стратегічні і тактичні завдання соціально-економічного і політичного розвитку регіону;

Саморозвиток Регіональний розвиток має базуватися на використанні місцевого потенціалу та вирішенні внутрішніх суперечностей (регіональна неоднорідність, суперечності продуктивності та виробничих відносин, передові або відсталі технології тощо);

Автаркія Передбачає формування регіональних ринків для достатнього забезпечення населення продуктами і предметами першої необхідності за рахунок власного виробництва та виробництва інших регіонів. Всі населені

пункти повинні прагнути забезпечити мешканців послугами соціальної та виробничої інфраструктури;

делегація. Регіони з нижчими рівнями класифікації не тільки делегують функції управління вищим регіонам, але й частину території (наприклад, для розміщення об'єктів лінійної інфраструктури) або окремі об'єкти, отримані кошти надходять до бюджету місцевого механізму управління.

Самоврядування Кожен регіон повинен мати асоційований орган самоврядування з визначеними повноваженнями та функціями;

Самофінансування Місцевий бюджет області повинен забезпечувати всі витрати на загальний соціальний розвиток області за рахунок податків, відрахувань на ресурси та інших відрахувань від прибутку підприємств.

Регіональна специфіка визначає можливість використання визначеного на державному рівні набору інструментів, важелів та стимулів в управлінні процесом розвитку регіонального туризму в кожному конкретному випадку, але відповідальність за їх формування та ефективне використання покладається на регіональні органи влади та місцеве самоврядування. уряд.

До засобів управління розвитком регіонального туризму належать[19]:

Регіональна, включаючи соціальну, економічну, туристичну політику;

Концепція регіонального соціально-економічного розвитку;

Концепція регіонального розвитку у сфері туризму та відпочинку в регіоні;

Регіональний маркетинг інвестиційних планів розвитку туризму в регіоні;

Баланси: трудових ресурсів регіону, фінансових ресурсів регіону, виробництва та реалізації продукції, забезпечення та споживання зовнішньої торгівлі, туристичних та оздоровчих послуг та ін.

Місцеві бюджети: бюджети Автономної Республіки Крим, областей, обласні бюджети та бюджети місцевого самоврядування.

До засобів управління регіональним розвитком належать: примус, заборона, передача, дозвіл, план, винагорода, кредит, субсидія, позика, план

розвитку. Інструменти систематизовано відповідно до їх поширеності та широти впливу, при цьому розрізняють макро- та мікроінструменти [32].

Макроінструменти — це загальноекономічні регулятори, які впливають на поведінку багатьох економічних суб'єктів. Ці інструменти відрізняються для кожного регіону, параметрів (нормування, ставки податків тощо) та умов національного оподаткування, кредитів, інвестицій, соціальної політики. В основному він використовується для збалансування рівня регіонального економічного розвитку, подолання міжрегіональних відмінностей і підвищення регіональної економічної конкурентоспроможності.

Мікроінструменти — це регулятори, що впливають на адресу. Вони безпосередньо спрямовані на діяльність регіональних суб'єктів господарювання, впливають на основні фактори виробництва — власників праці та капіталу, мають на меті стимулювати їх до активної участі у регіональному відтворювальному процесі.

Як центральні, так і місцеві органи влади використовують макро- та мікроінструменти. Однак перший здебільшого використовується центральним урядом, тоді як другий здебільшого використовується місцевими адміністративними департаментами в управлінні регіональним розвитком. Така інструментальна спрямованість не виключає можливості впливу на центральну владу для досягнення конкретних цілей з метою здійснення влади, тоді як місцева влада за допомогою податкових, кредитних і цінових важелів може впливати на всю економіку регіону.

Основними мікроінструментами є різноманітні види інвестицій (субсидії та знижки), що надаються конкретним об'єктам, що сприяють економічному розвитку регіону, розширенню виробництва експортної продукції, створенню нових технологій, науково-дослідним та дослідно-конструкторським роботам. Розробка (НДДКР) підвищення якості управління [19].

Різні методи управління розвитком регіонального туризму не є антагоністичними, а застосовуються комплексно та вибірково відповідно до

ситуації, характеру ситуації та рівня поведінки людей. Державний, державний і муніципальний сектори здійснюють ефективний стимулюючий вплив на регіональну економіку.

Основним напрямком такої діяльності є надання платних послуг населенню та суб'єктам господарювання, будівництво об'єктів виробничої та соціальної інфраструктури за рахунок коштів бюджету (обласного, центрального, місцевого), виконання громадських робіт, видача державного замовлення. (закупівлі між суб'єктами господарювання).

Основний напрям розвитку управління регіонального розвитку туризму [32]:

Удосконалення режиму регулювання господарської діяльності на основі досвіду туристичної галузі розвинених країн;

Формування нових соціально-економічних підходів до формування регіональних стратегій розвитку туристичного бізнесу та систем управління на регіональному рівні;

Розробити цільові програми розвитку туризму на регіональному рівні;

Формувати стратегії розвитку туризму та формулювати конкретні заходи для досягнення встановлених стратегічних цілей;

Змішане (ринкове та національне) регулювання розвитку туризму;

Виділення пріоритетних видів (насамперед соціального, побутового, в'їзного та сільського) та сфер національного регулювання розвитку туризму.

Туризм в регіонах України може і повинен бути сферою реалізації ринкових механізмів, додатковим джерелом наповнення місцевого та державного бюджетів, доступним для населення засобом комплексного відпочинку та оздоровлення, а також ознайомлення з історією та культурою с. надбання і сьогодення нашого народу і країни.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

#### 2.1 Загальна характеристика управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні у Хмельницькій області

Хмельницька область – один із регіонів України, який відомий своєю природною красою, історичними пам'ятками, фортецями, архітектурними комплексами, які можуть привабити гостей та жителів області, сприяти активному відпочинку та знайомству з історією краю. Хмельницька область розташована на заході України. Займає площу 20,6 тис. кв. км (3,2% території країни). Район знаходиться в зоні лісостепу.

Серед природних рекреаційних ресурсів Хмельниччини варто відзначити сприятливі кліматичні умови, мальовничі ландшафти, великі лісові масиви та джерела мінеральних вод поблизу Сатанова (слабокомінералізовані води типу «Нафтуса»), Полонського району (радонові води). Розташований на схилах Товтр. в долині Збруча Сатанів – відомий бальнеологічний курорт.

Геологічні та ландшафтні ресурси також дуже важливі для розвитку туризму та відпочинку. Топографічні особливості місцевості сприяють розвитку активного туризму та рекреаційної діяльності. Серед форм рельєфу Хмельниччини найбільшими є Товтровий кряж і узбережжя Придністров'я. Такі геоморфологічні об'єкти, як печери, рифи, пляжі на цій території сприяють розвитку пізнавального туризму, екотуризму та екстремального туризму [2].

На території є природні геологічні релікти. частина лівого нахилу

Тернави Китайгород у селі славиться своїми мірками силуру та девону. Ще одна геологічна пам'ятка національного значення в області – «Смотрицький каньйон».

За гідрологічними ресурсами Хмельницька область займає шосте місце в Україні. Область має густу мережу річок, ставків і водосховищ, але мало природних озер, переважно в лісистій місцевості (Святе, Тереміж, Голубі озера та ін.). За даними Хмельницького районного управління водного господарства, в області налічується 3733 річки загальною протяжністю 12880 тис. км.

Найбільшою річкою є Придністров'я, яка місцями дуже звивиста, роблячи багато меандрів, особливо між селами Студениця та Грінчук [2]. Також в районі багато цінних природних гідрологічних реліктів, які отримали статус заповідних територій місцевого значення. В основному це водно-болотні угіддя площею 37,7 тис. га.

У Хмельницькій області розвідано багаті запаси унікальних мінеральних вод у 14 районах із запасами понад 3700 м<sup>3</sup>/добу, з них 6 районів розроблено. Мінеральна вода використовується для промислового розливу і для лікувальних цілей, але використовується менше 10% [7].

В районі функціонують 33 медичні заклади, які розраховані на майже 4 тис. місць. Серед них: 9 санаторіїв, 3 профілакторії, 10 баз відпочинку, 11 дитячих оздоровчих таборів, 35 готелів, 2 тис. місць.

У Хмельницькому є 8 пам'яток садово-паркового мистецтва – Малієвецький, Антонінський, Михайлівський, Голозубенецький, Новоселицький, Полонського району, Полонський, Новоселицький, Старокостянтинівський район, Самчиківський. На території розташований національний природний парк «Подільські Товтри» площею 261 тис. га [2].

Зберігається 80 видів птахів, тварин і комах і 60 видів рослин, занесених до Червоної книги України. Флора парку становить третину від загальної кількості національних парків України і п'яту частину фауни нашої

країни. На території національного природного парку «Подільські Товтри» знаходиться одна з найкрасивіших карстових печер «Атлантида».

Діє 3 заповідники (Державний історико-культурний заповідник Кам'янець-Подільський, Державний історико-архітектурний заповідник Кам'янець, Державний історико-культурний заповідник «Самчики») та 9 музеїв<sup>3</sup> відділів. До них належать Меморіальний музей А. Ахматової (с. Слобідка Шелегівська), історико-етнографічний музей-фортеця Меджибізького району [9]. Загальна кількість пам'яток археології, архітектури, історії, містобудування та монументального мистецтва на території Хмельницької області становить 2015 одиниць. На Державному реєстрі перебуває 387 пам'яток архітектури та містобудування.

Протягом 2021 року в рамках підготовки проекту Плану розвитку туризму Хмельницької області на 2021-2025 роки в обласній владі проведено декілька фокус-груп за такими напрямками:

Розвиток туристичної інфраструктури (розробка інфраструктурних проектів у сфері туризму та дозвілля, вказівники, «місця дозвілля», обслуговування, туристичні маршрути, відновлення туристичних об'єктів, охорона);

розвиток Кам'янець-Подільського локального туристичного центру на сучасній межі Чемеровецького та Кам'янець-Подільського районів, яким є місто Кам'янець-Подільський;

Розвиток екотуризму в регіоні (зелений велотуризм, туризм, спортивний туризм, курорти, туристично-відпочинкові зони);

Розбудова Старокостянтинівського локального туристичного центру на сучасних межах Старосинівського, Старокостянтинівського, Білогірського, Теофіпольського та Красилівського районів [2].

Органом управління туристичною галуззю в області є Організація туристично-курортного господарства та Міністерство охорони культурної спадщини Міністерства культури, туризму та курортів України.

Основні функції Департаменту культурного туризму та відпочинку Національної адміністрації туризму автономного регіону:

Державне управління та контроль у сферах охорони здоров'я, культури, мистецтва і туризму відповідно до законодавства;

Забезпечення реалізації державної політики у сферах культури, туризму та курортів, охорони культурної спадщини, національної музейної політики в регіоні;

Створювати умови для розвитку професійного театрального, музичного, образотворчого, танцювального, декоративно-ужиткового мистецтва, а також аматорської творчості, фотографії, кінематографії, культурного дозвілля широких верств населення, народного мистецтва;

Забезпечення реалізації прав громадян на свободу художньої та літературної творчості, доступ до інформації, вільний розвиток культурно-мистецьких процесів, оздоровлення населення, ознайомлення громадян з мистецтвом, історією, пам'ятками архітектури, усіх видів доступності для кожного. громадянам Культурні послуги та культурні заходи;

Сприяти захисту прав і законних інтересів творчих працівників та їх профспілок, а також установ, організацій і суб'єктів господарювання сфери культури і мистецтва, що діють на території області;

Розробляти та здійснювати заходи щодо відродження та розвитку української національної культури, культурної самобутності корінних народів і меншин, які проживають у регіоні;

Створення умов для розвитку ринкової та соціальної інфраструктури у сфері культури і туризму, організації матеріально-технічного забезпечення;

Розвивати туризм як високоприбуткову галузь, раціонально використовувати та охороняти туристичні ресурси [8].

На думку М. Лущика, туризм на Хмельниччині має значні переваги для розвитку [15]:

Завдяки стратегічному розташуванню дуже зручно їхати в місто. Такі зупинкові позиції слід використовувати для розробки турів вихідного дня та турів вихідного дня;

Регіон має репутацію екологічно чистого регіону, адже Хмельницький – це зелене місто, яке складається із скверів та парків і визнано одним із найбезпечніших, найкомфортніших та найчистіших обласних центрів України;

У місті та області активно розвивається доступний (набагато дешевший, ніж інші регіональні лідери Західної України) подієвий та гастрономічний (європейська, подільська, китайська, грузинська кухні) туризм.

Тому Хмельницька область має широкий і унікальний туристичний потенціал. За управління туризмом у регіоні відповідають Організація індустрії туризму та відпочинку та Міністерство охорони культурної спадщини, головним завданням яких є контроль за туризмом та відпочинком у регіоні, покращення його майбутнього функціонування та перспектив.

## **2.2 Порівняльна динаміка управління розвитком туризму та рекреації в Хмельницькій області**

Розвиток туризму в регіоні розпочався ще в радянські часи, але формувався він за адміністративними планами розвитку, без урахування рекреаційних функцій. Розвиток туризму відбувається переважно за рахунок державного фінансування. Для нормального функціонування системи необхідно створити мережу турбаз, турпунктів і туркомун. Вони повинні організувати прийом і виїзд туристів, забезпечити їх екскурсородами, харчуванням, проживанням і туристичним спорядженням [2]. Це було в 1920-1930-х роках. Створено основні структурні ланки сучасної системи туризму: турбюро, бази, вокзали.

Після Другої світової війни туризм поступово відроджувався, особливо швидко цей процес відбувався з початком «хрущовської відлиги». Так сформувався виїзний туризм. З 1950-х років монополіями радянського туризму були: ВАТ «Інтурист», БММТ «Супутник» і ЦРТЕ НАН України. Таким чином, з розпадом економіки виконавчого порядку туристичний сектор зазнає впливу явища кризи [26]. Кількість комерційних структур українського туризму в довоєнний період постійно зростала, а на Хмельниччині. У 2012-2013 роках цей показник майже не змінився. У 2015 році частка індивідуальних промислових і комерційних домогосподарств та туристичних юридичних осіб у загальній кількості туристів була практично однаковою (1785 і 1397 відповідно).

Геополітичні та соціально-економічні зміни, розвиток інформаційних технологій суттєво вплинули на динаміку туристичних потоків у Хмельницькій області що призвело до зміни туристичної галузі від фокусування на обслуговуванні організованих туристів до диверсифікації – спрямованої на обслуговування туристів, на багатогалузеву сферу діяльності, спрямовану на задоволення різноманітних потреб індивідуальних подорожуючих (рис. 2.1-2.2).

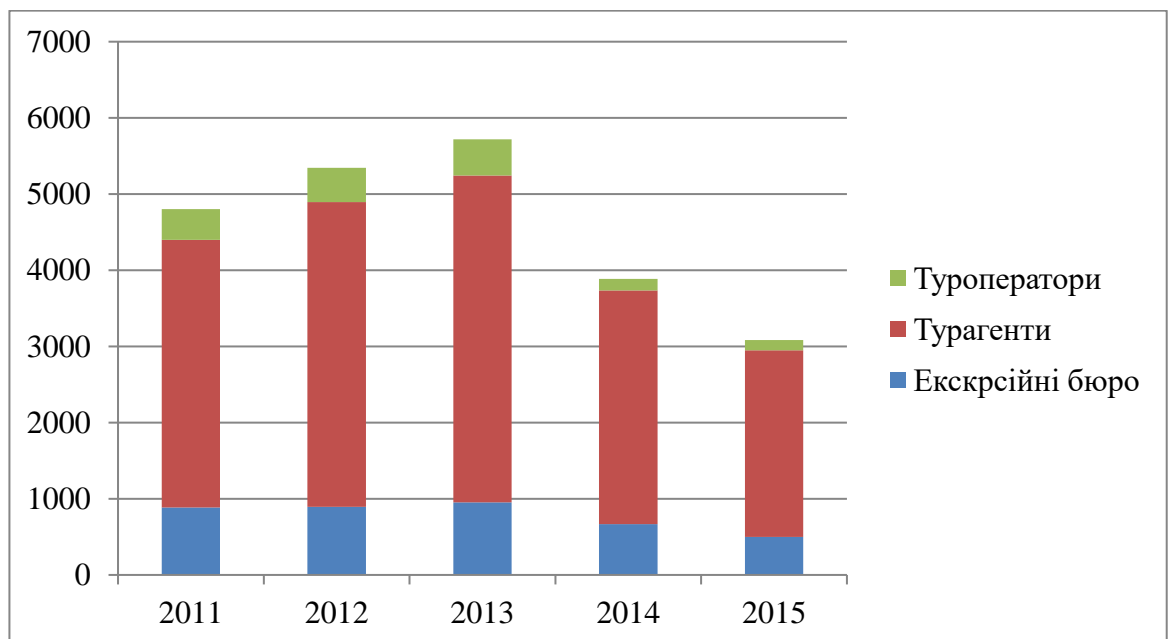


Рисунок 2.1 Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні  
2011-2015 рр.

Примітка: складено автором на основі [35]

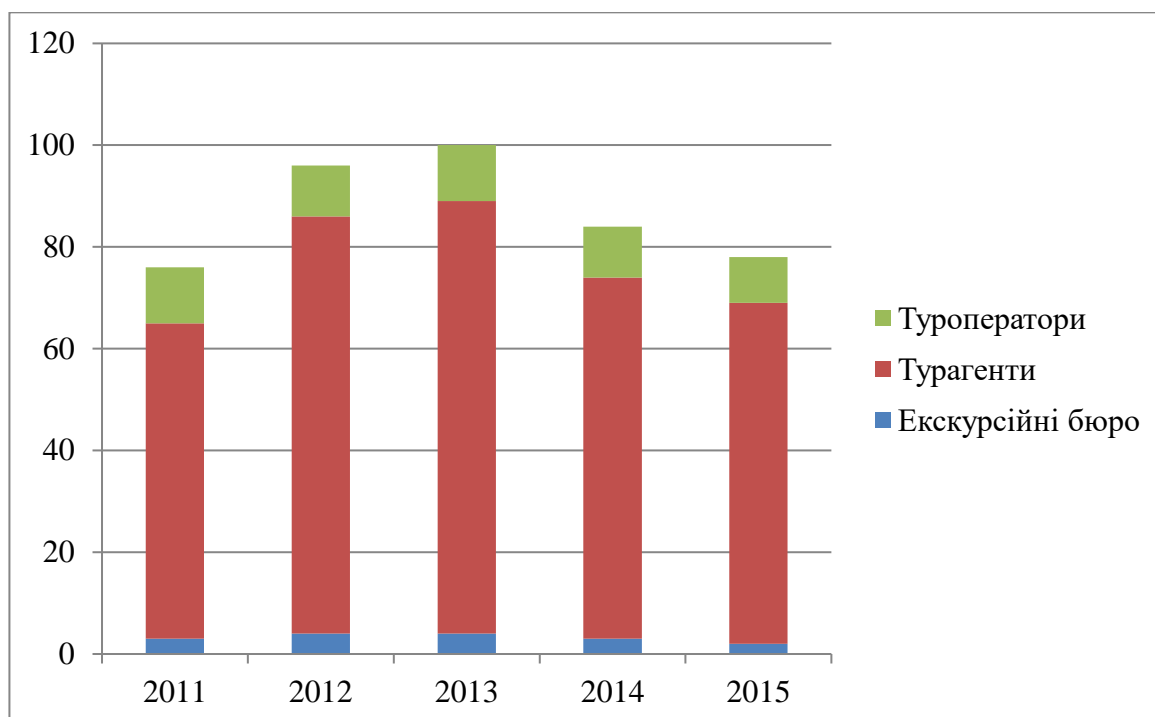


Рисунок 2.2 Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Хмельницькій області 2011-2015 рр.

Примітка: складено автором на основі [35]

Загальна кількість туристів, обслугованих туристичними фірмами та турфірмами Хмельницької обл. 25 476 у 2015 році, що на 4,2% більше, ніж у 2013 році. Ця тенденція є особливо позитивною на тлі падіння прибуттів українських туристів на 41,5%. В основному це пов'язано зі збільшенням кількості громадян України, які обслуговуються фізичними особами та підприємцями. Спостерігається тенденція до зростання кількості громадян країни, які подорожують її кордонами [2].

Слід враховувати, що вітчизняні туристи можуть подорожувати і самостійно, не звертаючись за послугами до туристичних агентств і агентів. У 2015 році питома вага туристів та екскурсантів, обслугованих юридичними особами турфірмами та турфірмами Хмельницької області становила 0,9 % від аналогічних показників по Україні.

Значно вищою є відповідна частка фізичних осіб-підприємців – 7,4%, що є наслідком збільшення загальної кількості та активності таких суб'єктів господарювання у туристичній сфері області.

Наприкінці 2017 року основні напрями розвитку туристичної та інформаційної політики Хмельниччини були сформульовані у вигляді проекту стратегії розвитку Хмельницької області, зокрема Хмельниччини. Розглянуто основні концептуальні принципи українського бренду «It's all about U», затвердженого у 2014 році [33], а саме необхідність продемонструвати різноманіття Хмельницького та підкреслити найбільш привабливі туристичні аспекти регіону. Гасло «Ukraine: It's all about U» має подвійне значення: з одного боку його можна перекласти як «Ukraine: it's all about you», а з іншого — «Це все про Україну».

Новим трендом стала популярність внутрішнього туризму, тобто подорожі всередині країни, щоб допомогти мешканцям різних регіонів краще порозумітися. Розробку українського туристичного бренду реалізувало Національне агентство з туризму та курортів України за кошти українського гранту GIZ. Туристичний бренд відбувся 21 березня 2014 року під час конференції «Просування іміджу України та її туристичних можливостей» [2].

Бренд Хмельницької області – це унікальна ідея, концепція, товарний знак – який представлятиме регіон та відрізнятиме його від інших регіонів, враховуючи їх географічні, соціальні, економічні, культурні та інші атрибути. У 2016 році компанія «Бюро маркетингових технологій» провела дослідження та розробила 4 можливих варіанти бренду в регіоні.

22 грудня 2017 року рішенням 17 чергової сесії Хмельницької обласної ради №19-17/2017 затверджено Бренд Хмельницької області. Основне гасло – «Перехрестя хмельницьких стихій та історій».

Згідно з офіційною статистикою, у 2018 році турфірми області продавали всі авіаквитки виключно іншим організаціям, а турфірми –

виключно громадянам України, які виїжджали за кордон (крім країн СНД) та подорожували в нашій країні.

Подолання цих несприятливих тенденцій і створення системних і комплексних передумов для сталого розвитку регіонального туризму має стати Пріоритетна сфера для забезпечення загального сталого розвитку регіону та важлива частина рішення щодо покращення якості життя людей.

У червні 2018 року до місцевого бюджету Хмельницької області надійшло 46 тис. грн. туристичний збір. Попереднього року за цей період було виплачено 28 тис. грн., що свідчить про активізацію поїздок в області. Загалом, за даними Мінфіну, у першому півріччі 2018 року до місцевих бюджетів регіонів надійшло 329 тисяч гривень туристичного збору [24].

Цю кількість можна значно збільшити, якщо розвинути належну інфраструктуру. Туризм відіграє важливу соціальну функцію на регіональному рівні, оскільки сприяє зайнятості населення.

В Україні падіння цих показників почалося ще в 2016 році. Середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів екскурсійної діяльності в Україні та області є незначною та має тенденцію до зменшення протягом аналізованого періоду.

На жаль, екскурсійні послуги галузі продовжують надавати «тіньові» працівники, що не сприяє покращенню зайнятості населення та поповненню місцевих бюджетів. Зростає бажання залучати штатних спеціалістів віком до 30 років, а таких у Хмельницькому стає все менше.

У 2019 році громадяни України здійснили приблизно 7789 поїздок всередині країни та ще 19820 поїздок до інших країн (рис. 2) [15].

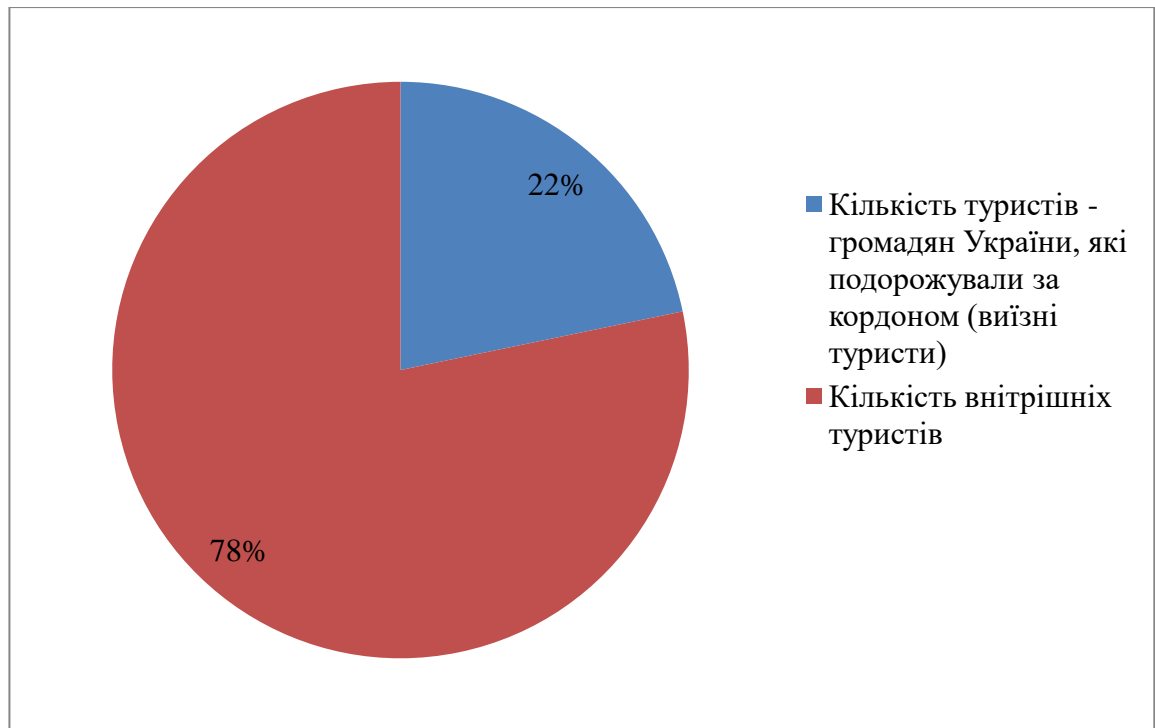


Рис. 2.3 Кількість туристів, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності у 2019 р

Найбільше туристів до Хмельницької області приїжджає автомобілем (70%), 15% – поїздом, близько 15% – автобусом. У 2017 році дохід від надання туристичних послуг, тобто дохід турфірм склав 4528,1 тис. грн., з них від туристичної діяльності – 62,1 тис. грн. [2].

За сім місяців 2019 року до бюджету Хмельницької ОДА надійшло 921 тисячу гривень туристичного збору, що на 546 тисяч гривень більше, ніж за відповідний період минулого року. Сплата туристичного збору особливо активна влітку. В середньому на виїзд звідси туристи витрачають максимум 40 євро [15].

На Хмельниччині є чудові готелі (40% туристів зазвичай обирають ці готелі), хостели (35% туристів) та апарт-готелі, де можуть зупинитися як вітчизняні, так і іноземні туристи. В середньому туристи залишаються тут близько 1-4 днів. Цікаві місця Хмельницького можна відвідати за 2-3 дні.

За туристичними мотивами більшість вітчизняних та іноземних туристів приїжджає на Хмельниччину з метою відпочинку, оздоровлення та

лікування. Пам'ятки архітектури залишаються найбільш відвідуваними туристами.

Місто Кам'янець-Подільський традиційно залишається лідером у сфері туризму. Крім того, за інформацією Мінфіну, значно зріс туризм у містах Летичів, Хмельницький, Старокостянтинівський, Славутський, Шепетівський та Ізяславський райони. Щодо туристичного піку, то найкращим сезоном для відвідування Хмельницької області можна вважати літній туристичний сезон [16].

У 2019 році за сприяння туристичних агентств вітчизняні туристи побували у понад 100 країнах. Якщо говорити про виїзди за кордон, то їх кількість зросла на 6%, загалом за шість місяців цього року за кордон виїхало 12,5 млн українців.

Найактивніше подорожують до Польщі, Угорщини та Молдови. Кількість українців, які відвідують Туреччину, майже вдвічі менша, ніж торік [2]. Загалом виїзний туризм є більш прибутковим видом діяльності для туристичних підприємств, ніж в'їзний (закордонний) та внутрішній туризм.

Майже кожна туристична компанія здійснює виїзні тури, і близько 20 відсотків туристичних підприємств у регіоні здійснюють внутрішні та в'їзні тури. Найбільше українців із Хмельниччини з метою «туризму» вирушили до Єгипту, Туреччини, Білорусі, Німеччини, Ізраїлю, ОАЕ, Греції, Болгарії, Польщі, Австрії.

Дозвілля та розваги залишаються найпопулярнішими цілями туризму та екскурсій. 2014-2015 сторінки. Найбільш часто згадуваними цілями подорожей є відпочинок, рекреація та лікування. У 2019 році трохи більше двох третин (68,6%) від загальної кількості туристів подорожували з метою відпочинку та розваг. У 2018 році туристичний збір становив 1% від вартості добових місць тимчасового розміщення, а за весь рік до місцевого бюджету надійшло 269,5 тис. грн [15].

У 2019 році сформовано «Стратегію розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки», яка є основним плановим документом перспективного розвитку Хмельницької області.

Необхідність підготовки нового стратегічного документу зумовлена швидким завершенням періоду реалізації Стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2020 роки та напрямом європейського підходу до визначення пріоритетів інтелектуальної спеціалізації у розвитку регіональних стратегій.

Метою стратегії є перетворення Хмельниччини на регіон сталого економічного зростання, що базується на інноваційному промисловому та сільськогосподарському виробництві, з розвиненим транспортним та логістичним сполученням, на інвестиційно привабливе, комфортне та безпечне середовище для сталого розвитку.

Стратегію розвитку міста Хмельницького до 2025 року сформовано та прийнято у 2018 році відповідно до сучасних тенденцій розвитку міст в Європейському Союзі та з урахуванням глобальних проблем людства, ретельного аналізу розвитку міст попередніх років. Дослідження існуючих проблем у різних сферах життя, а також побажань, які висловили хмельничани на майбутньому Форумі розвитку Хмельницького.

Майбутній образ міста – це розвинена туристична інфраструктура, велика кількість пам'яток історії та архітектури, розвинена розважальна мережа, культурні та спортивні заклади [9].

Підвищення ефективності реалізації Стратегії розвитку міста Хмельницького до 2025 року сприятиме [15]:

- 1) Розширити цільову групу туристів;
- 2) Сформувати позитивний імідж міської регіональної громади та підвищити її інвестиційну привабливість;
- 3) Розробляти нові туристичні продукти;
- 4) Збільшується зайнятість населення та покращується рівень життя населення;

- 5) Підвищення рівня задоволеності туристичних послуг;
- 6) Збільшення кількості туристів, часу перебування туристів у місті та обсягу споживання.

Успішна реалізація визначених пріоритетів призведе до створення ефективного туризму в громаді міста Хмельницького, стимулювання суміжних галузей місцевої економіки, створення державно-приватного партнерства між бізнесом і владою.

Місто Кам'янець-Подільський є одним із найпривабливіших туристичних центрів Хмельницької області, але має лише плани, які щорічно затверджуються щодо популяризації туристичного потенціалу громади території міста Кам'янця-Подільського.

У плані на 2023 рік передбачено виділення ресурсів громад на ведення реєстру підприємств Кам'янця-Подільського, податкових агентів на сплату туристичних зборів, міжнародну технічну допомогу, ініціативи територіальних громад, наголошуючи на переважанні сільських рад у добровільних об'єднаннях с. територіальних громад, Надає практичний посібник «Розвиток громадянського суспільства» [24].

Стратегія вважається плановим документом найвищого рівня в регіоні, тому її реалізація вимагає концентрації фінансових і людських ресурсів для досягнення поставлених стратегією цілей. Очікується, що всі зусилля виконавчої влади, громадянського суспільства, наукової спільноти та громадян будуть спрямовані на успішну реалізацію пріоритетів та заходів, визначених у Стратегії – середньостроковому документі туристично-інформаційної політики Хмельницького.

Для обласного центру з нетуристичним іміджем «базарного міста» важливо зламати стереотип про себе, перш за все для самих хмельничан. З цією метою місто розпочало реалізацію проекту «Будівництво туристичного логістичного центру в м. Хмельницькому, створення інноваційної туристичної інфраструктури Хмельницької області» та започаткувало туристичний календар фестивалів та спортивних заходів.

Міська влада вважає вкрай важливим відкрити місто в першу чергу для жителів. Вони повинні дізнатися якомога більше про Хмельницький, його історію та туристичний потенціал. Якщо хмельничани пишаються містом, у якому живуть, то з гордістю запрошуватимуть гостей з усієї країни.

У пріоритеті також розвиток подій та гастрономічного туризму. Щорічно в районі проводиться понад 200 мистецьких заходів. Тим не менш, щось трапляється майже щодня. Серед найпопулярніших – рок-фестиваль Rock&Buh, джазовий фестиваль JazzFest Поділля та оркестровий фестиваль новинок ArtMajorShow. Масштабний фестиваль Respublica проходить щороку у Хмельницькому чи Кам'янці-Подільському.

Територія має потенціал для розвитку мистецького туризму та організації мистецьких проєктів. Мало хто знає, що в місті створено чимало унікальних закладів, перших в Україні, деякі з яких і сьогодні є єдиними на території. Це Хмельницький міський єдиний театр «Кут», студія музею фотомистецтва та обласний художній музей – власне, перший музей сучасного мистецтва в Україні був створений у 1990-х роках. А іконописна школа «Нікоша» – особлива гордість Хмельницького.

Хмельницькому обласному художньому музею та Хмельницькій обласній бібліотеці для дітей присвоєно ім'я Т.Г. Шевченка за підтримки Українського культурного фонду реалізовано грантовий проєкт «Ребрендингова кампанія Хмельницького обласного художнього музею: час оновлення» та інтерактивна виставка «Подорож до сонця» загальною вартістю 435,7 тис. Ukrainian Funer [19].

Помилково вважають, що пам'яток архітектури у Хмельницькому порівняно небагато. Але насправді наше місто має дуже цікаву історію та архітектуру. Його активно вивчають краєзнавці. У місті реалізують проєкт «Старі будівлі говорять», розміщуючи на історичних будівлях інформаційні таблички з QR-кодами. Сучасна архітектура не менш цікава.

Обов'язково варто побачити унікальну скульптуру Миколи Мазура з металобрухту. Дітям вони дуже сподобалися, що є свідченням того,

наскільки ці скульптури особливі. У місті багато цікавих муралів, на них можна прогулятися проспектом Хмельницького.

З 2018 року місто активно розвивається та розширює туристичну інфраструктуру. Зокрема, як джерела інформації встановлено сенсорні кіоски жителі та гості міста. Також важливою є підготовка та підвищення якості кадрів у сфері інноваційних об'єктів туристичної інфраструктури регіону та розвитку туризму на Хмельниччині.

У лютому 2018 року було оголошено відкритий творчий конкурс на визначення бренду та розробника бренд-мануалу міста Хмельницького. У конкурсі взяли участь 24 учасники з усієї України, а переможцем став місцевий дизайнер.

Ідея збереження в логотипі герба міста дозволила зберегти ідентичність, яка формувалася протягом тривалого часу. Елементи символу – три стріли символізують перетин багатьох можливостей, перетин багатьох шляхів і напрямків, які відкриває кожному Хмельницький [23].

Тому стратегічне планування Хмельницької області є важливим для підвищення інформаційної та інфраструктурної підтримки туризму, набуття прогресивного досвіду формування ефективної туристичної політики, просування туристичних продуктів на місцевому та українському рівнях.

### **2.3 Проблеми та перспективи в управлінні розвитком туризму та рекреації в Хмельницькому регіоні**

Формування активної регіональної політики на сучасному етапі в Хмельницькій області потребує проведення аналізу основних негативних чинників та перспектив розвитку сфери туризму та рекреації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 SWOT-аналіз Хмельницької області

Сильні сторони	Слабкі сторони
----------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>– напівпериферійне транзитне розташування в національній автомобільній і залізничній мережі;</li> <li>– наявність в області туристичної «суперточки» – м. Кам'янець-Подільський;</li> <li>– природні сприятливі для різних видів туризму умови і ресурси;</li> <li>– наявність великих лісових масивів на півночі та незначних на півдні трізнних типів деревостану;</li> <li>– наявність найбільшого в Україні за площею національного природного парку «Подільські Товтри».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нерозвиненість туристичної інфраструктури на основних автомагістралях області;</li> <li>– недостатня кількість готелів та їхнього номерного фонду;</li> <li>– різка поляризація в розміщенні туристичних підприємств;</li> <li>– відсутність туристичної інфраструктури, орієнтованої на прийом іноземних туристів;</li> <li>– незадіяність більшості нематеріальних видів туристичних і рекреаційних ресурсів</li> </ul>
Сприятливі можливості	Можливі загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток міжнародної співпраці в економічній та культурній сферах;</li> <li>– розробка нових екскурсійних і туристичних маршрутів</li> <li>– збільшення надходжень до обласного бюджету.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний стан туристичної та рекреаційної сфери;</li> <li>– нестабільна економічна і політична ситуація в Україні;</li> <li>– погіршення умов фінансування і кредитування.</li> </ul>

– Згідно з даними таблиці 2.1 ми бачимо, що слабе управління регіональною сферою туризму та дозвілля в основному пов'язане з недосконалою та нерозвиненою регіональною інфраструктурою та відсутністю більшості нематеріальних ресурсів туризму та дозвілля. Транспортні шляхи в районі знаходяться в незадовільному стані та не відповідають міжнародним вимогам швидкого, надійного, безпечного та комфортного руху туристів.

– До основних загроз, що гальмують розвиток туризму та відпочинку на Хмельниччині, можна віднести обмеженість фінансових ресурсів для розвитку туризму та збереження культурної спадщини регіону, а також низьку купівельну спроможність населення області на туристичний продукт. Навпаки, перспективність розвитку туризму та відпочинку в Хмельницькій області пояснюється її вигідним географічним розташуванням, приємним кліматом, багатими природними ресурсами, історично-культурним та туристично-відпочинковим потенціалом.

– Сприятливими можливостями регіону є розробка, виробництво та розповсюдження інформаційних продуктів про туристичний, культурний, торговий тощо потенціал регіону, а також їх презентація на національних та міжнародних тематичних заходах, відкриття нових туристичних маршрутів та збільшення доходів для міської бюджет.

– Тому основними завданнями розвитку туризму Хмельницького є [23]:

– Побудувати туристично-відпочинковий комплекс, який задовольняє потреби мас населення в оздоровленні, відпочинку та туризмі;

– Сформувати ринок розважальних послуг з міжнародною конкурентоспроможністю;

– Залучити в район максимальну кількість туристів;

– Збільшити обсяг надходжень до місцевих бюджетів, у тому числі валютних;

– Зберігати та охороняти рекреаційні ресурси району.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

#### 3.1 Методи покращення ефективності управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні

Хмельницька область має багаті природні ресурси для розвитку туризму та рекреації, які можна використовувати в туристично-рекреаційних цілях протягом року. Сприятливими чинниками для розвитку туризму, відпочинку та розваг на цій території є низька промислова концентрація, сприятлива екологічна обстановка, величезний потенціал розважальних ресурсів, але в сучасних умовах вони використовуються лише частково [2].

Основною проблемою в районі є недостатній рівень туристичної інфраструктури: закладів розміщення, харчування та доріг. Розвиток інфраструктури потребує значних інвестицій з боку держави та приватних підприємців.

Отже, основними галузевими напрямками майбутнього розвитку сфери туризму та відпочинку м. Хмельницького є [16]:

- активізація природного та еко-масового туризму в північних адміністративних районах та регіональних одиницях;
- включення нових об'єктів до існуючих туристичних маршрутів (наприклад, пам'яток промислової спадщини та об'єктів всесвітньої спадщини ЮНЕСКО);
- Переоцінка існуючих туристичних об'єктів (охорона та збереження пам'яток, пов'язаних з діяльністю українських державних утворень у м. Кам'янці-Подільському під час Української національної революції 1917-1922 рр.);

- Розвиток державно-приватного партнерства для збереження та включення матеріальних культурних пам'яток, пов'язаних з єврейською релігійною практикою, до туристичних об'єктів;
  - Захищати та популяризувати нематеріальну культурну спадщину у формі фестивалів, конкурсів та тематичних заходів;
  - на базі існуючих сільськогосподарських поселень, у південній частині Придністров'я, місця масового відпочинку та туризму;
  - Оновлення експозицій музею, спрямоване на популяризацію маловідомих культурно-історичних та природних надбань, включення їх до існуючих та нових туристичних маршрутів;
  - Сприяти всебічному розвитку новостворених громад союзної території в сільській місцевості нових сільськогосподарських поселень, які матимуть інший туристичний імідж та будуть включені до переліку послуг з популяризації місцевих природних, історико-культурних пам'яток. ;
- Залучення інвестицій для розвитку туристично-розважального потенціалу регіону. Туризм в регіоні може і повинен бути джерелом доповнення державного та місцевих бюджетів, відкритим засобом повноцінного відпочинку та оздоровлення, територією створення нових робочих місць і розвитку малого бізнесу, сферою знайомства з історією та культурою міста. регіон Спадщина та статус-кво. Тоді туристичні підприємства Хмельниччини будуть конкурентоспроможними на внутрішньому та світовому ринках.

### **3.2 Шляхи вирішення проблем в управлінні розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні**

Основні галузеві напрямки перспективного розвитку туристичної діяльності Хмельницької області, на нашу думку, доцільно реалізувати шляхом внесення таких змін до територіальної організації туристичного комплексу області [16]:

Подальший розвиток туристичних центрів Хмельницького та Кам'янця-Подільського, оскільки в прилеглих адміністративно-територіальних областях додаються нові пункти та центри;

Визнаючи пріоритетний розвиток туристичної діяльності в південній частині Кам'янець-Подільського району (Придністров'я);

Активізувати зусилля щодо закріплення статусу міста Кам'янець-Подільський як туристичного «супермісця» не лише в Україні, а й у Центральній та Східній Європі;

Завершення формування куштів туристичного розселення наявних на території шляхом вибору населеного пункту та посилення його зв'язку з туристичними пунктами та центрами його зони впливу;

На основі наявних матеріальних пам'яток культури сприяють формуванню нової регіональної територіальної структури у вигляді розрізнених туристичних хащ Старокостянтинівського району.

Для формування позитивного іміджу Хмельниччини як привабливого туристичного регіону необхідна значна маркетингова робота спрямована на вдосконалення систем інформаційного забезпечення, поглиблення маркетингових досліджень у сфері туризму, стимулювання розвитку туристичної інфраструктури шляхом залучення вітчизняних та іноземних туристів. Інвестиції в реконструкцію та будівництво об'єктів туризму [23].

Для підвищення ролі туризму необхідно посилити його маркетингову складову за допомогою:

Визначити найбільш привабливі для туристів туристично-розважальні заходи шляхом проведення маркетингових досліджень туристичного ринку;

Розробка нових туристичних маршрутів міжнародного значення в Хмельницькій області з урахуванням потреб та інтересів відвідувачів та потенціалу туристичних ресурсів регіону, а потім презентація нових туристичних маршрутів на міжнародних туристичних виставках та подання комерційних заявок в Україну. Європа Надавати рекомендації провідним туристичним агентствам світу;

Проводити науково-дослідні та проектні роботи з проблем, що існують у розвитку відпочинкових туристичних садиб;

Створення регіональної туристичної інформаційної інфраструктури, що органічно доповнює державну інформаційну інфраструктуру, надає гостям та зацікавленим особам Хмельницької області додаткові можливості для пошуку інформації, бронювання та бронювання туристичних послуг, збору та обробки статистичної інформації розвиток туристичного бізнесу в області ;

Розробка та проведення регулярних рекламних кампаній у засобах масової інформації, використовуючи національні та місцеві телеканали, а також просування національних та найбільш цікавих каналів, поширення інформації та просування найбільш привабливих туристичних та розважальних заходів у регіоні Маршрути подорожей: CNN, Travel Channel, Eurosport та ін. [16];

Стимулювати туристичні підприємства та санаторно-курортні заклади області до розробки тематичних стендів, присвячених найбільш привабливим туристично-розважальним заходам і туристичним маршрутам для подальшого представлення на міжнародних та внутрішніх туристичних виставках;

Організація регіональних виставок, семінарів, конференцій та презентацій з питань розвитку туристичного бізнесу;

Розробка різноманітних інформаційно-реklamних матеріалів про туристичні маршрути та розповсюдження на національному та міжнародному туристичному ринку (на внутрішньому ринку – через провідні туристичні компанії; відкрито консульства в Європі та світі [14].

Виходячи зі світового досвіду, можна стверджувати, що туризм у Хмельницькому можна розвивати лише поєднуючи рекреаційні ресурси, багату історико-архітектурну та культурну спадщину з розвиненою туристичною інфраструктурою та відповідними соціально-економічними умовами. На нашу думку, розвиток туристичної інфраструктури

Хмельницького не враховував оцінки внутрішнього споживчого ринку туристичних послуг.

Регіональний маркетинг повинен перш за все визначити цільову групу турпродукту. Маючи дані про вік, стать, сімейний стан потенційного вітчизняного відпочиваючого, його смаки, улюблену пору року тощо, підприємець зможе визначити, який вид туризму є найбільш перспективним [23].

Хмельницька область наділена багатими природними ресурсами, які дозволяють розвивати туризм та відпочинок. Як відомо, природно-ресурсний потенціал конкретної території формується сукупністю її природних умов і ресурсів. За структурою природно-рекреаційного потенціалу Хмельницька область посідає перше місце в країні за забезпеченістю рекреаційними угіддями та друге – за природними рекреаційними ресурсами [19].

Для стимулювання інвестицій у розвиток сфери туризму та відпочинку необхідно:

шляхом створення регіональних адміністративних органів, відповідальних за співпрацю з потенційними інвесторами, вирішення питань реєстрації компаній з іноземними інвестиціями, супровід процедур інвестиційних проектів та надання рішень щодо реалізації інвестиційних проектів на території України;

Встановити в законодавстві єдині стандарти надання пільг, визначивши чіткі умови, яких інвестори повинні виконувати для отримання пільг;

Щоб мінімізувати процедурне навантаження на інвесторів, необхідно нести різного роду витрати, пов'язані з проходженням регіональних тендерів, реєстрацією регіональних представництв (філій), внесенням змін до установчих документів підприємства – Одержувач інвестицій у деяких аспектах координації проекту регіональними органами влади веде окремий облік з метою виділення діяльності, пов'язаної з реалізацією інвестиційного проекту.[7];

Створити спеціалізовані третейські суди для вирішення спорів за участю іноземних інвесторів, виділити необхідні фінансові ресурси для діяльності відповідних судів, посилити контроль за виконанням судових рішень тощо.

Тому Хмельниччина є одним із найперспективніших туристичних регіонів України. Необхідною умовою ефективного розвитку туризму в Хмельницькій області є створення регіональної системи координації різноманітних організаційних заходів, від яких залежить якість надання туристичних послуг та реалізація активної туристичної політики. Життєвість розвитку туризму Хмельницького можна забезпечити шляхом популяризації та впровадження нових видів туристичних послуг.

## ВИСНОВКИ

У ході наукового дослідження було встановлено:

1. Управління регіональним розвитком – це управлінська діяльність територій, регіонів, органів місцевого самоврядування як головного органу, спрямована на повноцінний розвиток суб'єктів регіону, відповідно до конституційних положень, законів, статутів територіальних громад, інших законодавчих актів України.

Основним напрямом розвитку управління розвитком регіонального туризму є вивчення досвіду розвинутих країн у туристичній галузі та вдосконалення системи контролю за господарською діяльністю, формування нового соціально-економічного методу формування стратегії розвитку регіонального туристичного бізнесу та системи управління туристичними процесами на регіональний рівень, сформулювати на регіональному рівні Цільовий план розвитку туризму, сформулювати стратегію розвитку туризму та сформулювати конкретні заходи для досягнення встановлених стратегічних цілей, змішаний розвиток туризму, визначити основні види та напрямки державного нагляду за розвитком туризму.

2. Хмельницька область має багатий унікальний туристичний потенціал. Туризмом у регіоні керує Міністерство туризму та індустрії відпочинку та збереження культурної спадщини, головним завданням якого є контроль за туризмом та відпочинком у регіоні, покращення його діяльності та перспектив у майбутньому.

3. Геополітичні та соціально-економічні зміни, розвиток інформаційних технологій суттєво вплинули на динаміку туризму Хмельницької області та призвели до зміни туристичної галузі від обслуговування організованих туристів до багатогалузевої діяльності,

спрямованої на задоволення різноманітних потреб індивідуальних подорожуючих. Складність і мобільність сучасного туризму породжують потребу в безпечному, комфортному житті та здоровому середовищі, здатному забезпечити громадянам усі необхідні умови для реалізації їхніх прав на відпочинок і свободу пересування.

Прийняття Стратегії розвитку міста Хмельницького до 2025 року спрямоване на розширення цільової аудиторії туристів, формування позитивного іміджу міської територіальної громади та підвищення її інвестиційної привабливості, створення нових туристичних продуктів, підвищення зайнятості населення та підвищення рівня життя населення; підвищення задоволеності туристичних послуг; збільшення кількості туристів, тривалості перебування туристів у місті та суми, яку вони витрачають. Успішна реалізація визначених пріоритетів призведе до створення ефективної туристичної галузі у Хмельницькій міській територіальній громаді, стимулювання суміжних галузей місцевої економіки та створення державно-приватного партнерства між бізнесом і владою.

4. Слабке регіональне управління туризмом і відпочинком у Хмельницькій області пов'язане з недосконалістю інфраструктури та відсталим розвитком області, а також недостатнім розвитком більшості нематеріальних ресурсів туризму і відпочинку. Транспортні шляхи в районі знаходяться в незадовільному стані та не відповідають міжнародним вимогам швидкого, надійного, безпечного та комфортного руху туристів. До основних загроз, що гальмують розвиток туризму та відпочинку на Хмельниччині, можна віднести обмеженість фінансових ресурсів для розвитку туризму та збереження культурної спадщини регіону, а також низьку купівельну спроможність населення області на туристичний продукт. Навпаки, перспективність розвитку туризму та відпочинку в Хмельницькій області пояснюється її вигідним географічним розташуванням, приємним кліматом, багатими природними ресурсами, історично-культурним та туристично-відпочинковим потенціалом. Сприятливими можливостями регіону є

розробка, виробництво та розповсюдження інформаційних продуктів про туристичний, культурний, торговий тощо потенціал регіону, а також їх презентація на національних та міжнародних тематичних заходах, відкриття нових туристичних маршрутів та збільшення доходів для міської бюджет.

5. Основними галузевими напрямками майбутнього розвитку туристично-відпочинкової сфери Хмельницького є активізація природного еко-масового туризму на території північного адміністративного району, доповнення існуючих туристичних маршрутів новими об'єктами, переоцінка існуючих туристичних об'єктів. ; розвиток державно-приватного партнерства для захисту та включення матеріальних культурних пам'яток, пов'язаних з єврейською релігійною діяльністю, до туристичних пам'яток; захист і популяризація нематеріальної культурної спадщини у формі фестивалів, конкурсів, спеціальних заходів тощо; організація громадських розваг і туристичних місць оновлення музейних експозицій, спрямованих на популяризацію маловідомих культурно-історичних та природних пам'яток та включення їх у існуючі та нові туристичні маршрути сприяння новоутвореним громадам об'єднаних територій у сільській місцевості нових сільськогосподарських поселень Всебічний розвиток цих громад матиме змінити туристичний імідж та бути включеним до переліку видів діяльності для популяризації місцевих природних, історичних та культурних пам'яток, залучити інвестиції для розвитку туристично-розважального потенціалу території.

6. Необхідною умовою ефективного розвитку туризму на Хмельниччині є створення регіональної системи координації різноманітних організаційних заходів, від яких залежить якість надання туристичних послуг та реалізація активної туристичної політики. Життєвість розвитку туризму Хмельницького може бути принесена в жертву просування та впровадження нових туристичних послуг.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В. Туризм і місто: аналіз проблем, тенденцій та моделювання розвитку: монографія. Х.: ХНАМГ, 2012. 208 с.
2. Баженова С. Е. Сучасний стан туристичної галузі в Хмельницькій області. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету І. Огієнка. Економічні науки*. 2013. Вип. 8. С. 314–315.
3. Бейдик О. О. Рекреаційні ресурси України: навч. посіб. К.: Альтерпрес, 2009. 400 с.
4. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування. К.: КНУ, 2001. 397 с.
5. Біль М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с.
6. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: монографія. Л.: ІРД НАН України, 2006. 288 с.
7. Гуменюк О. В. Розвиток туризму в Хмельницькій області як складова характеристика міжнародного бізнесу регіону. *Актуальні проблеми розвитку рекреаційного бізнесу в Україні та підвищення його конкурентоспроможності*. 2014. С. 27.
8. Долинська О. О. Перспективи розвитку туристичної галузі в Хмельницькій області. *Молоді науковці – географічній науці*: зб. наук. праць XI Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених. Київ: Принт Сервіс, 2015. Вип. XI. С. 126–128.
9. Долинська О. О. Особливості туризму Хмельницької області. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Географія*. 2017. № 1–2 (66–67). С. 146–149.

10. Долинська О. О. Туристичний комплекс Хмельницької області: сучасний стан та перспективи розвитку: наук. вид. Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори-2006», 2016. 96 с.
11. Драпушко Р. Туристичний потенціал України: стан, проблеми та перспективи розвитку. К.: Ін-т законодавчих передбачень і правової експертизи, 2007. 152 с.
12. Дутчак С. В. Управління регіональним розвитком туризму: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2011. 128 с.
13. Килин О. В. Державне регулювання туристичної політики. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.15. С. 199–203.
14. Кіптенко В. К., Маденко О. В. Перспективні напрями сталого розвитку туризму у Хмельницькій області. *Географія і туризм*. 2013. Вип. 23. С. 167–175.
15. Лущик М. В. Функціонування туристичного сектору Хмельницької області в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2022. № 2. Том 1, (304). С. 90–100
16. Любинська І. Б. Оцінка кліматичних ресурсів Хмельницької області для організації рекреаційної діяльності. *Наукові записки Тернопільського національного пед. ун-ту ім. Володимира Гнатюка. Сер. Географія*. 2010. Вип. 2 (28). С. 256–260.
17. Любіцева О. О., Панкова Є. В., Стафійчук В. І. Туристичні ресурси України: навчальний посібник. К.: Альтпрес, 2002. 369 с.
18. Мальська М. Я. Основи туристичного бізнесу: навч. посіб. Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. С. 67.
19. Мацола В. І. Рекреаційно-туристичний комплекс України. Л.: Ін-т регіон. дослідж. НАН України, 1997. 259 с.

20. Мельник М., Феленчак Ю. Природно-рекреаційний потенціал хмельницької області. URL: [https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/6419/1/Melnyk\\_\\_Felenchak\\_44.PDF](https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/6419/1/Melnyk__Felenchak_44.PDF)
21. Михайличенко Г. Інноваційний розвиток туризму: монографія. К.: КНТЕУ, 2012. 607 с.
22. Нездоймінов С. Г. Туризм як фактор регіонального розвитку : методологічний аспект та практичний досвід: монографія. Одеса: Астропринт, 2009. 304 с.
23. Опря Б. О. Проблеми реалізації туристичного та історичного потенціалу Хмельниччини. *Гілея: науковий вісник*. -2019. Вип. 150(1). С. 99–102.
24. Офіційний веб-сайт Хмельницької обласної державної адміністрації. URL: <http://adm.km.ua>
25. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія / за ред. В. Г. Герасименко. Одеса : ОНЕУ, 2016. 262 с.
26. Пилипенко К. О., Животенко В. О. Розвиток туризму в Хмельницькій області. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/326487532.pdf>
27. Розвиток туристичного бізнесу регіону: навч. посіб. / за ред. І. М. Школи. Чернівці: Книги – XXI, 2007. 292 с/
28. Смаль І. В., Смаль В. В. Рекреація, туризм, дозвілля: тлумачення і співвідношення понять. *Український географічний журнал*. 2003. № 4. С. 58–64.
29. Семенюк В., Кобилянська А. Управління розвитком туризму та рекреації на регіональному рівні. Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації: матеріали всеукр. науково-практичної інтернет-конференції, м. Харків, 31 січня 2022 р. Хмельницький, 2023. С. 79. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17051/1/ZbirnikTurizm.pdf>

30. Танасійчук О. Ю. Особливості природної складової рекреаційного комплексу Хмельниччини. *Геополитика и экогеодинамика регионов*. 2014. Том 10. Вып. 2. С. 790–798.
31. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ, 2009. 463 с.
32. Туристичний імідж регіону : монографія / за ред. Парфіненка А. Ю. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 315 с.
33. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посіб. / за ред. В. Ф. Семенова. Одеса, 2011. С.82–103.
34. Хмельниччина туристична: історико-культурні, природно-географічні та економічні аспекти розвитку: колективна монографія / за ред. С. А. Копилова (гол. ред.), С. Е. Баженової (наук. ред.). Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський нац. ун-т ім. І. Огієнка, 2015. С. 120–149.
35. Черчик Л. М. Оцінка сучасного стану та перспектив розвитку рекреаційного природокористування в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 180–186.
36. Шоробура І. М., Долинська О. О. Туризм Хмельниччини. *Проблеми безперервної географічної освіти і картографії*. 2017. Вип. 25. С. 69–73.
37. Ярьоменко С. Г. Теоретичні аспекти вивчення рекреаційно-туристичних систем та їх ресурсної складової. *Materialy X mezinarodni vedecko-prakticka konference «Veda a technologie: krok do budoucnosti – 2014»*. Dil 27. Ekologie. Zemepis a geologie (27 february – 5 march). Praha: Publishing House «Education and Science» s.r.o. 2014. P. 90–93.

**Виконав:** студент 4 курсу за спеціальністю 242 Туризм денної форми навчання

\_\_\_\_\_ Владислав СЕМЕНЮК

**Науковий керівник:**

асистентка

\_\_\_\_\_ Анна КОБИЛЯНСЬКА

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ