

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА**  
**ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**  
**Кафедра публічного управління та адміністрування**

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**Управління туристично-рекреаційним потенціалом територій**

Виконала:

Рудь В.Ю., студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування за заочною формою навчання

Науковий керівник:

Маланчій М.О., професор кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., доцент

Рецензент: \_\_\_\_\_

**Хмельницький – 2022 р.**

## АНОТАЦІЯ

РУДЬ Вікторія. – Управління туристично-рекреаційним потенціалом територій.

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Основна увага в магістерській роботі присвячена обґрунтуванню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо розвитку управління туристично-рекреаційним потенціалом територій.

У першому розділі магістерської роботи висвітлені основні теоретичні аспекти управління туристично-рекреаційним потенціалом територій. Зокрема, визначено сутність та основні чинники управління туристично-рекреаційним потенціалом територій.

У другому розділі здійснено аналіз інструментів управління туристично-рекреаційним потенціалом у територіальних громадах. Поряд з цим, окрему увагу приділено визначенню тенденцій стратегічного управління туристично-рекреаційним потенціалом території

Зі свого боку, у третьому розділі автором наведено обґрунтування стратегії збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу території. З огляду на важливість використання у вітчизняній практиці прогресивного зарубіжного досвіду, у роботі наведено можливі шляхи його адаптації в Україні.

Ключові терміни: туризм, рекреація, потенціал, туристично-рекреаційний потенціал, управління, розвиток, державна політика.

## SUMMARY

RUD Victoria. - Management of the tourist and recreational potential of the territories.

Master's Degree Program for Master's Degree in specialty 281 Public management and administration.

The main focus of the master's work is devoted to the substantiation of theoretical foundations and the development of practical recommendations for the development of management of the tourist and recreational potential of territories.

The first chapter of the master's work highlights the main theoretical aspects of managing the tourist and recreational potential of territories. In particular, the essence and main factors of managing the tourist and recreational potential of the territories are defined.

In the second section, the analysis of tools for managing tourism and recreation potential in territorial communities is carried out. Along with this, special attention is paid to determining the trends of strategic management of the tourist and recreational potential of the territory

For his part, in the third chapter, the author provides a rationale for the strategy of balanced development of the tourist and recreational potential of the territory. Taking into account the importance of using progressive foreign experience in domestic practice, the work presents possible ways of its adaptation in Ukraine.

Key terms: tourism, recreation, potential, tourism and recreation potential, management, development, state policy.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІЇ.....	7
1.1. Сутнісна характеристика туристично-рекреаційного потенціалу території .....	7
1.2. Чинники формування туристично-рекреаційного потенціалу території громад .....	12
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІЇ.....	20
2.1. Аналіз інструментів управління туристично-рекреаційним потенціалом у територіальних громадах .....	20
2.2. Визначення тенденцій стратегічного управління туристично-рекреаційним потенціалом території .....	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІЇ.....	36
3.1. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу території.....	36
3.2. Адаптація зарубіжного досвіду управління туристично- рекреаційним потенціалом територій в Україні .....	46
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Розвиток туристичної галузі та зростання кількості рекреаційних об'єктів у регіонах України останніми роками відіграють суттєву роль у поліпшенні соціально-економічного розвитку країни. Важливість туризму в суспільстві багатогранна: він заохочує розвиток суміжних галузей із туризмом та рекреацією – транспорту, зв'язку, торгівлі, виробництва сувенірної продукції, послуг, ресторанів, будівництва тощо. Крім того, туризм є справжнім каналом міжкультурної комунікації, сприяє збереженню культурної спадщини та традицій країн і народів, сприяє розвитку їхніх промислів, відновлює та береже пам'ятки культури та історії. Туризм та рекреаційна діяльність відіграють важливу роль в економіках країн та регіонів, забезпечуючи раціональне використання та збереження природних, екологічних, культурних, історичних та інформаційно-пізнавальних ресурсів території.

Дослідження питань, пов'язаних з управлінням туристично-рекреаційним потенціалом території відображено у роботах авторів: Н.О. Алешугіна, Г.В. Горіна, М.П. Бутка, Т.Г. Бутова, І.Є. Дащука, А.Н. Дунця, С.В. Дутчака, Г.М. Захаренка, П.Ф. Коваля, Т.І. Ткаченка.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в опрацюванні теоретичних та практичних основ, а також розробці практичних пропозицій щодо удосконалення управління туристично-рекреаційним потенціалом у територіальних громадах. Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення таких завдань:

Сутнісна характеристика туристично-рекреаційного потенціалу території;

Чинники формування туристично-рекреаційного потенціалу території громад;

Аналіз інструментів управління туристично-рекреаційним потенціалом у територіальних громадах;

Визначення тенденцій стратегічного управління туристично-рекреаційним потенціалом території;

Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу території;

Адаптація зарубіжного досвіду управління туристично-рекреаційним потенціалом територій в Україні.

**Об'єктом** дослідження виступають суспільні відносини, пов'язані з розвитком управління туристично-рекреаційним потенціалом у територіальних громадах.

**Предметом** магістерської роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління туристично-рекреаційним потенціалом у територіальних громадах.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань використано такі методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід – для дослідження сутності управління туристично-рекреаційним потенціалом у територіальних громадах; графічний і табличний методи – для наочного відображення основних результатів дослідження; метод систематизації – для узагальнення інструментів управління туристично-рекреаційним потенціалом у територіальних громадах; метод наукових узагальнень – для написання логічних та обґрунтованих висновків.

**Інформаційною базою** магістерської роботи стали: монографії, навчальні посібники, підручники, наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, які стосуються теми дослідження, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні та аналітичні дані.

**Практичне значення** магістерської роботи полягає у можливості застосування результатів дослідження та пропозицій в управлінській діяльності органами державного, регіонального управління та місцевого самоврядування при розробці стратегій та програм соціально-економічного розвитку, а також для формування концептуальних положень управління туристично-рекреаційним потенціалом у територіальних громадах.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

#### 1.1. Сутнісна характеристика туристично-рекреаційного потенціалу

Розвиток туристичної галузі набирає обертів. Сьомий рік поспіль експорт туризму зростає швидше, ніж експорт товарів, скоротивши дефіцит торгівлі в багатьох країнах. З таким зростанням ми несемо відповідальність за ефективне управління туристично-рекреаційним потенціалом України. Очікується, що цифровізація, інновації, більша доступність і суспільні зміни продовжуватимуть формувати сектор, і компаніям доведеться адаптуватися, щоб залишатися конкурентоспроможними, використовуючи потенціал туризму та рекреації як засобу досягнення цілей сталого розвитку та туристичної привабливості територій. Тому дуже важливим є врахування питань, пов'язаних із туристично-рекреаційним потенціалом як елементом конкурентоспроможності територій.

Теоретичні дослідження поняття потенціалу та його структури здійснювалось у працях таких науковців як: Матковський Р. [32], Шелегеда Б., Савченко І., Савченко М. [50], Сломан Дж., Саткліфф М. [4], МакКоннелл К., Брю С. [3] та інші.

Зі свого боку, питання рекреаційного потенціалу територій розглядають: Дроздов А.В. [21], Гуляєв В.Г., Селіванов І.А. [18], Козирєв В.М. [29], Кусков. А. С., Лисікова О. В. [30], Дутчак С. В. [22], Мацола В. [33], Бейдик О. О. [8] тощо.

Спроможність місцевої економіки та здатність суб'єктів господарювання та суспільства створювати та використовувати специфічні конкурентні переваги зумовлюють підвищення рівня конкурентоспроможності територій. Розкриття теоретико-методологічних засад туристично-рекреаційного потенціалу, його функції та ролі в житті

суспільства потребує ґрунтовного аналізу та звернення до історичних джерел. Основою для розвитку туристично-рекреаційних функцій є, безумовно, елемент інтересу – це туристичний потенціал, який можна визначити як найважливіший фактор, що визначає розвиток туризму та підвищення конкурентоспроможності територій. Туристичний потенціал визначатиме можливості створення нових туристичних продуктів.

Термін «туризм» вперше з'явився в 1838 р. у книзі французького письменника Ф. Стендаля «Мемуари туриста», в якій він остаточно закріпив слово «турист» за мандрівниками. Туризм згадувався ще наприкінці 18 ст. в Міжнародному словнику з туризму, але етимологія цього слова набагато старша. У латинській мові слово «тур» означало обертання, рух по колу, а тому вказувало на зміну місця. У сучасному розумінні це слово походить від французького (також прийнятого в англійській мові) «trip», яке використовувалося вже наприкінці 17 ст. для позначення подорожі, яка завершується поверненням до початкової точки.

Різноманітність тлумачень феномену туризму зумовлена насамперед тим, що він є метою досліджень у різних наукових дисциплінах. Поняття та значення туризму зазнали багатьох змін і модифікацій протягом багатьох років, залежно від змін, що відбуваються в самому туризмі, і його зростаючого значення в сучасному світі.

Оцінкою використання туристично-рекреаційних ресурсів, проектуванням і розміщенням територіальних рекреаційних систем займаються економіко-географи та економісти, тому важливо враховувати їх точку зору.

Дослідження понятійного апарату варто розпочати з розгляду концептуальних підходів до базового визначення терміну «потенціал». Визначення «потенціал» не має одностайного визначення серед науковців, найчастіше дослідники ототожнюють потенціал із «ресурсами», «можливостями», «системою» та «результатом» через занадто широкий діапазон множинних функцій.

Дослідження науковців Інституту економіки та прогнозування НАН України показують, що у 58% згадок у науковій літературі «потенціал пов'язаний з ресурсними можливостями економічних систем» [40, с.26].

Погляди різних науковців на ресурсну структуру потенціалу з точки зору ресурсного підходу відображені в працях вітчизняних та зарубіжних вчених (табл. 1.1).

Представники другого напрямку розглядають «потенціал» як можливість досягнення певної мети (наприклад, задоволення потреб населення, забезпечення попиту на продукцію, збереження економічної безпеки держави тощо).

Основна відмінність понять «ресурси» від «потенціалу» полягає в тому, що ресурси існують незалежно від суб'єктів господарювання, а потенціал окремого підприємства, суспільства в цілому нерозривно пов'язаний із суб'єктами господарювання. Тобто «потенціал», за винятком матеріальних і нематеріальних активів, включає здатність працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому ефективно використовувати наявні засоби чи ресурси.

Пропонується підтримати підхід, який розмежовує поняття «туристичні ресурси» та «туристичний потенціал», а також розглядає їх з точки зору можливостей та здатності суб'єктів туристичної діяльності використовувати ресурси як потенціал. Можна констатувати, що розвиток туристичного потенціалу є результатом можливості використання туристичних ресурсів в організації та розвитку туристичної діяльності на певній території. Здатність суб'єктів туристичної діяльності ефективно використовувати туристичний потенціал забезпечує розвиток як суб'єктів туристичної галузі, так і території [15].

Підвищенню туристичної привабливості території сприяє туристичний потенціал, а туристичні території є перспективними.

Таблиця 1.1 - Компоненти ресурсної структури «потенціалу»

Автори	Складові потенціалу
Матковський Р.Б. [32]	виробничий, промисловий, трудовий, природний, інноваційний, інформаційний
Шелегеда Б.Г., Савченко І.В., Савченко М.В. [50]	індустріальний, трудовий, інноваційний, ресурсний, фінансовий
Сломан Дж., Саткліфф М. [4]	індустріальний, трудовий, природний, інтелектуальний
McConnell KR, Brew SL [3]	промисловий, трудовий, природний, інтелектуальний
Тернова І. А. [46]	промисловий, трудовий, фінансовий, інформаційний, природничий,
Зенченко С.В. [23]	ресурсний, фінансовий, організаційний
Лепехіна О.В. [31]	виробничий, ресурсний
Боронос В.Г. [11]	виробничий, кадровий, природний, інноваційний, сировинний, фінансовий, інвестиційний, інформаційний, організаційний, організаційний потенціал.
Калюжна Н.Г. [27]	праця, фінанси, технології, інформація

Звернемо увагу на важливість визначення та узгодження понять рекреація і туризм, вони розрізняються за ознаками: рекреація передбачає короточасний відпочинок, а туризм характеризується зміною звичного середовища, звичного способу життя. Іншим є зміст цих термінів і щодо відряджень (ділового туризму) – у випадку з туризмом вони є його невід’ємною частиною, тоді як відпочинок не включає цей вид діяльності. Таким чином, рекреація – це відпочинок, регенерація, відновлення фізичних і психічних сил, а туризм – форма і елемент рекреації.

Визначення терміну «туристично-рекреаційний потенціал» є найбільш досконалим, оскільки дозволяє поєднати рекреаційну діяльність, спрямовану на задоволення потреб рекреації та туризму, включаючи, крім задоволення потреб у відпочинку, також задоволення професійних та ділових амбіцій. Важливими чинниками розвитку туризму та рекреаційного освоєння

територій є ресурси, їх розмір, структура, динаміка та збалансованість джерел утворення.

Трактування різних авторських визначень поняття «туристично-рекреаційний потенціал» у спеціальній науковій літературі досить широке.

Так, А. В. Дроздов вважає, що «Туристсько-рекреаційний потенціал - це сукупність природних і штучних тіл і явищ, пов'язаних з певним об'єктом (територією), а також умов, можливостей і засобів, придатних для формування туристичного продукту і реалізації туристичного продукту». поточні екскурсії, тури, програми» [21].

Гуляєв В.Г., Селіванов І.А.: «Туристсько-рекреаційний потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик природних, історико-культурних та інших ресурсів території, а також її туристичної інфраструктури, що впливають на розвиток туризму та рекреації» [18, С. 228].

В. М. Козирєв: «Туристсько-рекреаційний потенціал – здатність наявних туристсько-рекреаційних ресурсів регіону приносити дохід різним суб'єктам господарювання в певний період часу» [29].

С. А. Севастьянова: «Сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих потенціалів регіону, які використовуються в туристичній діяльності, а також нових факторів виробництва регіону, що створюються в процесі цієї діяльності і використовуються» [41, С. 102].

Огляд теоретико-методологічних досліджень щодо класифікації туристично-рекреаційних територій показує, що в цілому науковці оцінюють потенціал туризму та рекреації так само, як і економісти, виходячи з ресурсного підходу. Деякі дослідники розглядають потенціал туристичної сфери як складову частину загальної структури економічного потенціалу регіону. Інші вважають, що економічний потенціал є частиною загального потенціалу індустрії туризму та відпочинку [39].

Отже, можна зробити висновок, що туристично-рекреаційний потенціал території є багатоаспектним поняттям, яке охоплює всі природні,

етнокультурні та соціально-історичні ресурси, а також існуючу економічну та комунікаційну інфраструктуру території, яка обслуговує або може стати передумовою для розвитку окремих видів туризму.

Туристично-рекреаційний потенціал є досить містким поняттям, що містить численні детермінанти, що визначають туристично-рекреаційну привабливість даної території. Враховуючи сприятливі умови для туристичної діяльності та враховуючи значні переваги для потреб соціально-економічного розвитку, більша частина території України успішно намагається розвивати ринки туристичних послуг, конкуруючи за потік туристів. Перспективами подальших досліджень у цьому контексті можуть бути пріоритетні напрямки соціально-економічної політики держави, глобальні структурні зміни та життєдіяльність об'єднаних територіальних громад з метою розробки ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності територій.

## **1.2. Чинники формування туристично-рекреаційного потенціалу територіальних громад**

Інтенсивний розвиток сучасного суспільства висуває все більші вимоги до кожної людини, яка існує в цьому суспільстві. Збільшення значущості та інтенсивності праці у співвідношенні «робота – відпочинок» призводить до підвищення якості та різноманітності відпочинку у найкоротші терміни. Повне відновлення фізичних і психічних сил під час відпочинку істотно впливає на працездатність людини.

Водночас спостерігається тенденція відставання розвитку рекреації від стрімкого зростання потреб населення у якісному та комплексному відпочинку. Формування та розвиток рекреаційної системи, що базується, як правило, на споживчих моделях минулого покоління, не повною мірою враховує соціально-економічні процеси та породжує безліч проблем, пов'язаних з необхідністю створення системного підходу до управління

рекреаційними зонами, що демонструє властивості не просто великих складних систем, а повноцінних мережевих структур.

Тому дуже важливо виробити системний підхід до управління рекреаційними зонами, розробити стратегію розвитку таких територій та переформувати їх таким чином, щоб вони якісно та повною мірою задовольняли потреби сучасної людини. повна відпустка.

Розвиток екологічного туризму в рекреаційних зонах охоплює природно-ресурсну базу, що є матеріальною основою економічного розвитку регіону. Беручи участь у виробничих та інших регіональних процесах, формуючи екологічне середовище населення, рекреаційні території відіграють значну роль у функціонуванні економіки регіону.

Інтенсивний розвиток науки і техніки веде до глибокого проникнення неотехнічних засобів на всі боки діяльності сучасної людини, які підвищують продуктивність праці і водночас потребують більшої концентрації уваги та швидкості роботи та мислення [44].

Однак із збільшенням інтенсивності праці зростає потреба в якісному відпочинку та повному відновленні фізичних та психологічних сил людини. Оскільки співвідношення часу «робота – відпочинок» з відомих причин не може збільшуватися на користь останнього, виникає необхідність підвищення ефективності відпочинку за одиницю часу. Найвищий показник щодо зон відпочинку. Але для їх максимальної віддачі необхідно не тільки використовувати їх у діяльності людини, але й вміти правильно та ефективно розпоряджатися ними, щоб вони згодом не втрачали своїх рекреаційних властивостей. Для цього необхідно чітко розуміти властивості рекреаційних зон і розрізняти фактори, що впливають на ці властивості конкретної території (рис. 1.1).

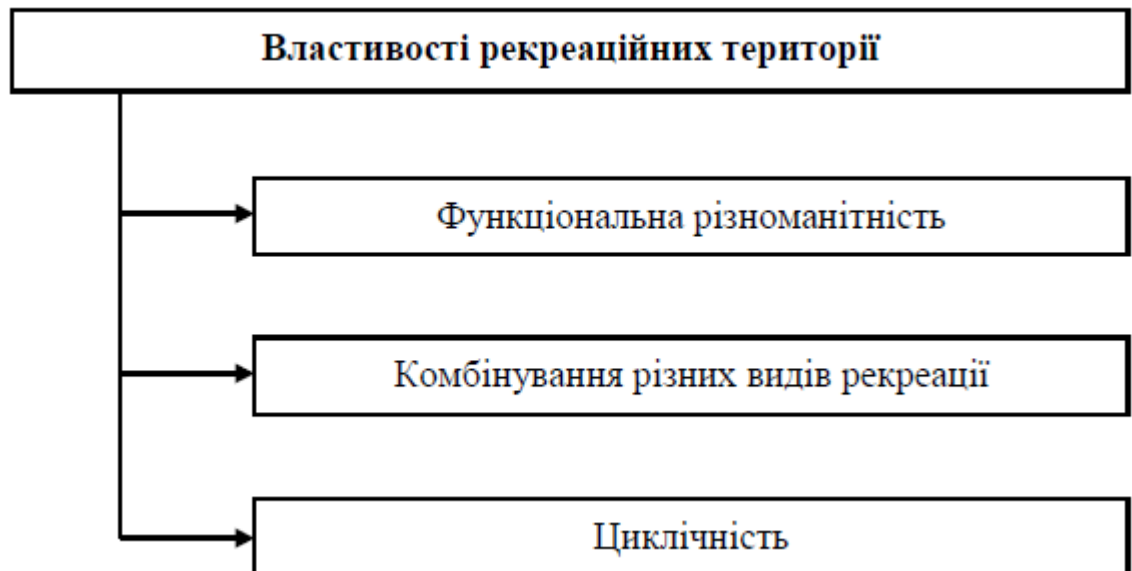


Рис. 1.1 - Властивості рекреаційних територій

Основною ознакою класифікації рекреаційної діяльності є функціональна різноманітність. На сьогоднішній день вчені виділяють такі рекреаційні функції:

- лікувальну - спрямовану на відновлення здоров'я людини;
- пізнавальну - спрямована на розвиток духовного потенціалу людини;
- спортивну - спрямована на розвиток фізичної сили людини.

Поєднання різних видів відпочинку. Видів відпочинку сьогодні може бути багато, тому що будь-яке заняття чи місцевість можна використовувати тією чи іншою мірою для відновлення фізичних чи моральних сил. Загальна класифікація видів рекреаційної діяльності наведена у таблиці 1.2.

Чим більше перерахованих видів відпочинку може запропонувати одна рекреаційна зона, тим вищою буде її рекреаційна цінність.

Одним із найважливіших властивостей рекреаційних зон є циклічність надання рекреаційних послуг. Тобто рекреаційні властивості територій мають бути або повністю відновлені на момент їхнього наступного використання, або їх використання аж ніяк не повинно знижувати їх цінність. У разі невиконання зазначених вимог суб'єкти надання рекреаційних послуг зобов'язані витратити кошти відновлення рекреаційних зон до початкового стану.

Таблиця 1.2 - Класифікація видів рекреаційної діяльності

<b>Ознака</b>	<b>Види рекреаційної діяльності</b>
За характером використання транспортних засобів	Автомобільна (індивідуальна), автобусна, авіаційна (рейсова і чартерна), залізнична, теплохідна (морська, річкова, круїзна)
За рівнем рухливості	Стаціонарна, кочова
За кількістю учасників	Індивідуальна, групова
За віковою ознакою	Дитяча, доросла, змішана
За характером організації	Регламентована (планова), самодіяльна (організована, неорганізована)
За сезонністю	Цілорічна, сезонна (літня, зимова)
За територіальною ознакою	Приміська (місцева), районна (загальнодержавна), міжнародна
За тривалістю	Короткочасна, тривала
За правовим статусом	Національна (внутрішня), міжнародна (іноземна)

До соціально-економічної групи факторів відносять вплив зони відпочинку встановленого рівня цін на рекреаційні послуги та її економічну доступність для різних верств населення. Середній дохід населення регіону істотно впливає на вартість і різноманітність доступних рекреаційних послуг і розвиток території в певному заданому напрямку. Крім того, необхідно відзначити низьку інвестиційну привабливість курортів, які мало відвідуються. Як правило, для зниження ризиків бізнесу інвестиції здійснюються в кращі курорти, це призводить до появи великої кількості покинутих об'єктів, які залишаються поза увагою.



Рис. 1.2 - Фактори впливу на потенціал рекреаційних територій  
Джерело: [10; 20].

Демографічні фактори містять інформацію про вікову структуру населення (співвідношення дітей, дорослих і пенсіонерів), стать і т. д. До демографічних показників відносяться також показники народжуваності, смертності, природного руху населення і середньої тривалості життя. До цієї групи факторів слід віднести і проблему відтоку постійного населення. Відомо, що основною умовою розвитку рекреаційної діяльності в тому чи іншому регіоні, крім природних сприятливих факторів, є проживання місцевого населення. Проте низький рівень оплати праці, проблеми з працевлаштуванням та відсутність життєвих перспектив призводять до поступового скорочення постійного населення, зниження привабливості рекреаційних зон цього регіону.

До ресурсно-екологічної групи факторів належать екологічні фактори. Перш за все, для повноцінного фізичного і морального відпочинку людині необхідні певні ресурси - джерела рекреації. Це можуть бути водні джерела (природні або штучно створені), лісопаркові зони та ін. По-друге, чим вищі екологічні показники території, тим вона придатніша для розміщення рекреаційних закладів. Але не варто забувати, що людина не лише спостерігає за природою, а й є активним споживачем ресурсів. Враховуючи

це, найбільш привабливими для розміщення рекреаційних закладів будуть території зі сприятливими умовами для збирання грибів, ягід, риболовлі та полювання, пляжного відпочинку тощо.

Геополітичні фактори. Їх значення в сучасному світі займає не останнє місце. Майже всі країни світу мають дохідну статтю бюджету у вигляді надходжень від туризму та використання рекреаційних територій. Геополітичні чинники характеризують доступність різних верств населення до тих чи інших рекреаційних зон. На цей показник може впливати зовнішня та внутрішня політика держави щодо переміщення населення з метою відпочинку та туризму (тривалість та складність оформлення туристичних віз до тієї чи іншої країни, кількість документів, які необхідно зібрати для цього), різноманітність способів такого пересування (літак, поїзд), автомобіль тощо).

Повноцінно відпочити і отримати максимальний рекреаційний (оздоровчий) ефект людина може тільки на спеціальних територіях, віддалених від постійного місця проживання. Для цих територій характерні такі характеристики, як: мальовничість, контрастність форм ландшафту, наявність водойм, сприятливі природно-кліматичні умови, доступність, велика різноманітність видів ягід, грибів, лікарських рослин тощо [10, с. 27].

Соціально-психологічний. Ця група факторів враховує менталітет і традиції населення, яке проживає на певній території. З економічної точки зору менталітет, традиції та звички формують попит населення на той чи інший вид відпочинку. Це, в свою чергу, впливає на його доступність і популярність. Проте сліпе дотримання стереотипів у плануванні розвитку рекреаційних зон у певному регіоні може призвести до зниження цінності такого відпочинку, а отже й до зниження його ефективності. При плануванні зон відпочинку необхідно враховувати соціально-психологічні чинники, але користь згодом можна змінити, спрямувавши її в потрібне русло. Звичайно, це дорожче і має більший термін окупності, але при правильному підході

гарантується довгостроковий результат, який задовольнить соціально-економічні потреби населення.

Але всі ці фактори спрацьовують тільки в тому випадку, якщо на території є спеціальний об'єкт - атрактор. За визначенням С. А. Боголюбової, атрактор – це розташований на певній території об'єкт або комплекс об'єктів, які мають різні властивості, що представляють інтерес для туристів і відпочиваючих і на цій основі формують мету відвідування об'єктів атракціону [10, с. 28].

Важливість завдання планувальників і організаторів відпочинку полягає не тільки в правильному виборі території для організації рекреаційної діяльності, але і в наповненні її антропогенними (тобто штучно створеними людьми) атракторами, властивості яких відповідають інтересам споживачів. Привабливість території буде зберігатися надовго лише за умови збереження їх експлуатаційних характеристик, розробки та впровадження нових методів демонстрації атракторів, появи нових об'єктів, покращення доступності рекреаційних закладів, створення нових центрів. Ігнорування цих факторів може призвести до зниження інтересу в майбутньому і, як наслідок, зменшення доходу від використання таких площ.

Сьогодні особлива роль належить рекреації та туризму, який є видом відпочинку, основною метою якого є збереження та зміцнення всебічного здоров'я людини, яке включає не лише фізичне та психічне, а й духовне, моральне та соціальне стан. Водночас у туризмі все більше проявляється оздоровча спрямованість відпочинку, а споживачами відпочинку на рекреаційних закладах стають не лише групи населення, які потребують певного лікування чи профілактики захворювань, а й цілком здорові люди різного віку та соціального статусу.

Відомо, що у світі немає меж потребам населення, але споживач рекреаційних послуг робить свій вибір лише з урахуванням таких обмежень, як: фінансові, інформаційні, політичні, економічні, соціальні та інші.

На нашу думку, корисність є показником рівня задоволеності від споживання тих чи інших товарів і послуг. Такий показник слід розглядати як відкриту систему, де зовнішні фактори, а не внутрішні, визначають вибір людини. Звички, традиції, невпевненість у виборі та несвоєчасне усвідомлення цінності послуг не дозволяють ефективно реалізувати процес планування діяльності суб'єктів рекреаційних послуг відповідно до потреб сучасного ринку рекреаційних послуг та знизити фінансові ризики. .

Основними факторами та умовами формування рекреаційних властивостей території є соціально-економічні, демографічні, ресурсно-екологічні, геополітичні та соціально-психологічні. Виявлені фактори мають багаторівневий характер, що залежить від характеру виникнення, тривалості використання, шляхів розвитку по відношенню до середовища функціонування. Регулюючи рівень рекреаційної привабливості території за допомогою таких факторів, як: ресурси, громадська думка, організація діяльності рекреантів, туристичне обслуговування, заходи регулювання, цінова політика, можна ефективно управляти інтенсивністю використання. збільшення або зменшення потоку туристів, що дозволить регулювати рівень використання рекреаційних об'єктів території та зберегти їх для майбутніх поколінь.

## РОЗДІЛ 2

### 2.1. Аналіз інструментів розвитку туристично-рекреаційного потенціалу у територіальних громадах

Сфера туризму та відпочинку в Україні має великий потенціал, який поки що використовується лише частково. Наприклад, за статистикою лише 20% наших співвітчизників подорожують своєю країною [48]. При цьому донедавна основними ініціаторами формування та просування туристичного продукту як на національному, так і на міжнародному ринках були великі міста, або органи влади на рівні областей і районів. У разі перших були навіть спроби встановити контакт із територіальними громадами сусідніх малих міст і сіл, щоб знайти майданчики для взаємної вигоди від координації зусиль щодо розвитку туристичної дестинації в рамках їхнього маркетингового профілю. Хоча така співпраця була скоріше винятком із правил і мала неофіційний характер - вона не оформлялася жодними договірними відносинами і, тим більше, не передбачала створення будь-яких екстериторіальних утворень у рамках поглиблення такої співпраці (наприклад, комунальних підприємств чи некомерційних організацій). Проте ці окремі факти взаємодії є свідченням правильності позиції щодо необхідності співробітництва територіальних громад у формуванні комплексної пропозиції туристського продукту та сприяння розвитку відповідного потенціалу [28].

Типовою є ситуація, що території окремих громад є самодостатніми, мають розвинуту туристичну інфраструктуру, багаті природно-рекреаційні та історико-культурні туристські ресурси, але такі громади здебільшого не здатні створити цінність для свого потенційного споживача (туриста, гостя), що забезпечило б тривале (більше доби) перебування в конкретному місті, селищі, селі. Поряд з цим, багато привабливих з туристичної точки зору об'єктів можуть перебувати за межами цих міст (сіл, селищ), в інших населених пунктах, які знаходяться поруч. Тому формування інтегрованих

туристичних продуктів та його подальше просування може бути справою лише місцевих органів влади у зазначених містах: очевидна необхідність тісної взаємодії на регіональному рівні. Із цього випливає необхідність пошуку можливостей для співпраці органів місцевого самоврядування різних міст із можливим залученням органів державної влади на місцях (районного та обласного рівня).

У 2014 році Закон про кооперацію територіальних громад визначив точну правову основу однойменної діяльності, що разом із низкою фінансових та нематеріальних стимулів з боку держави дозволило вивести її на якісно новий рівень.

Практика налагодження взаємодії низових адміністративно-територіальних утворень набуває все більшого розмаху, про що свідчать оперативні дані Міністерства общинно-територіального розвитку. Цьому сприяють як прямі, і непрямі стимули із боку держави, але поступово переваги такого співробітництва починають реалізовуватися у співтовариствах і поза такими стимулами.

Комплексний аналіз реєстру договорів про міжмуніципальне співробітництво показує, що така співпраця, швидше за все, буде орієнтована на питання реорганізації систем життєзабезпечення адміністративних послуг, пожежної безпеки та ін. І лише незначною мірою бере участь у проектах розвитку економічної бази - насамперед розвитку туризму.

По-перше, відзначимо відносно невелику кількість прикладів співпраці між територіальними громадами: для масштабів країни з урахуванням потенціалу такої співпраці кількість укладених договорів невелика, але зростає. По-друге, рівень співробітництва в економічній сфері, як і раніше, залишається критично низьким, що свідчить як про низьку поінформованість місцевої влади про перспективи такого співробітництва, так і про відсутність довіри між потенційними партнерами, на яку накладається надмірний рівень економічного егоїзму. Блокування прийняття рішень за напрямами міжмуніципального співробітництва навіть тоді, коли така вигода очевидна.

Яскравою ілюстрацією останнього може бути приклад кластера «Яблучний шлях» (Вінницька область). Важливо, що цей проект, крім аграрного спрямування, має яскраво виражений туристичний контекст.

Сам проект був запущений у липні 2018 р. за підтримки Європейського Союзу, який надав на його реалізацію 560 000 євро [34]. Ініціатором цього проекту була насамперед Барська ТГ, але коли справа дійшла до виділення 34 500 євро з місцевого бюджету на реалізацію проекту (фінансування з боку ЄС становило для цієї спільноти майже 113 000 євро), місцеві депутати не підтримали такого рішення. Відповідно, все фінансування проекту пішло на провадження діяльності на території Северинської ТГ [42].

У результаті кластер Apple Way фактично знаходиться тільки на території Северинської ОТГ: будівля музею Макклір з теплицею, офіс кластера з дегустаційним обладнанням, підприємство з виробництва соків і яблучних чіпсів, музей історії садівництва (перебуває в сусідньому селі, що не входить до складу АТГ), розплідник старовинних подільських сортів яблуні, санаторій (перебуває в Орловському палаці), який запустить серію процедур на основі яблуневого соку.

Водночас можна назвати успішні приклади співпраці територіальних громад у сфері туризму, а також приклади, коли така співпраця розвивається територіально та до неї приєднуються нові суб'єкти.

Саме така ситуація виникла у разі підписання у березні цього року меморандуму про наміри щодо співпраці між об'єднаними територіальними громадами Каламий, Печеніжин, Нижньовербиска та Ланчина. На першому етапі, у липні 2018 р., було підписано угоду між Печеніжинською та Ланчинською ТГ, яка, в тому числі, передбачала співфінансування низки інфраструктурних проектів туристичної дестинації, таких як «Ворота в місто з Карпати» (будівництво оглядової вежі та зони відпочинку у урочище Жбір у селищі Добратів). Надалі, з урахуванням можливості залучення додаткових джерел фінансування, пов'язаних із діяльністю програм міжнародної

технічної допомоги (таких як USAID/DOBRE), співробітництво було розширено до вищезазначеного формату.

Ще одним позитивним прикладом є туристичний кластер «Львівське опілля» – спільний проект чотирьох об'єднаних територіальних громад: Бібрської, Давидівської, Розвадівської та Тростянецької [35]. Львів, який щорічно відвідують мільйони туристів, знаходиться всього за півгодини їзди від кластера, але абсолютна більшість туристів ніколи не бачила тієї цікавої місцевості, історичних пам'яток, лісів, найсмачніших місцевих продуктів, які тут є – за даними представників самоврядування, це саме те, за допомогою якого можна захопити частину турпотoku гостей обласного центру.

Недогарківська, Омельницька та Піщанська ТГ Полтавської області запустили туристичний проект «П'ять перлин Дніпра» [36]. Маршрут включає прогулянку на баркасі вздовж берега Кременчуцького водосховища, можливість взяти участь у садівництві, навчитися їздити верхи, прогулятися «екологічною стежкою», відвідати страусину ферму, пройти курс апітерапії, спробувати мед. та трав'яні напої, відвідати музей хліба та історико-етнографічний музей тощо.

Спільні туристично-рекреаційні проекти сусідніх громад можуть бути орієнтовані не лише на іноземних туристів. Наприклад, у сфері дитячого туризму та здоров'я є цікавий проект міжмуніципального співробітництва з дитячого оздоровчого табору «Подільська казка». Планується [11] залучити кошти від 8 громад Вінниці, які разом зможуть працювати у дитячому таборі та надалі отримувати медичні послуги для дітей зі знижкою 25%.

Вважаємо, що всі наведені вище приклади свідчать про ефективність механізму міжмуніципального співробітництва як різновиду «ініціативи знизу», але жоден з них не передбачає виходу на регіональний або надрегіональний рівень із залученням широкого кола стейкхолдерів (насамперед – територіальних громад). З іншого боку, саме такі амбіції переслідує проект «Соляний шлях», який поки що формально об'єднує 3

єдині територіальні громади, але в перспективі має потенціал вийти на регіональний рівень.

Спочатку ідея вищезгаданого співробітництва розпочалася з встановлення зв'язку між ОТГ «Асканія-Нова» та ОТГ «Присиву», екологічні характеристики яких, по-перше, унікальні, а по-друге, є невід'ємними (нероздільними) складовими єдиного природного комплексу. .

ОТГ «Асканія-Нова» — невелике селище в Херсонській області, яке відоме тим, що на його території функціонує біосферний заповідник «Асканія-Нова» ім. Ф. Фальц-Фейна, включеного до списку ЮНЕСКО, який є переможцем Всеукраїнської акції "7 природних чудес України". Це місце вже багато років відвідує багато туристів, зокрема вітчизняних. Однією із найчастіших груп є шкільні екскурсії. Про існування цього заповідника в Україні знає практично кожна дитина. У період до створення ТГ це не створювало вигод для місцевого бюджету та мешканців. У період після ухвалення стратегії одним із пріоритетів розвитку був розвиток туризму як важливої галузі місцевої економіки. Реалізуються відповідні інвестиційні проекти, організовуються культурно-масові заходи, ведеться реклама. Поруч із новим стадіоном в Асканія-Нова збудовано майданчик зі сценою для потреб проведення більших заходів. У 2019 році саме тут відбулося відкриття туристичного сезону на Херсонщині.

Присиваська ТГ — ще одне невелике селище в Херсонській області, яке розташоване на кордоні з Кримом. Воно особливо відрізняється тим, що його назва походить не від адміністративного центру, як майже всі інші громади, а від його розташування. Південний кордон ТГ – солоні води Сиваша, що славляться своїми цілющими властивостями у країні, а й її межами. Це система мілководних бухт навпроти північно-східного узбережжя Криму. Солоність коливається від 22% на півночі до 88% на півдні. Береги Сиваша низькі, заболочені, влітку вкриті острівцями солі, дно вкрите шаром сірого мулу. Сиваський бруд визнаний цілющим засобом та має відповідний сертифікат, у т.ч. у Німеччині. Також на території ТГ у

Григорівці є невелике Лемурийське озеро. Його солена вода багата на мінерали і позитивно впливає на здоров'я. Водорості, багаті на корисний для організму людини каротином, надають характерного рожевого відтінку. Все це визначає оздоровчо-рекреаційний потенціал Присиваської ТГ. До злиття цей потенціал використовувався мінімально.

Цілком зрозуміло, що розвиток туризму великою мірою призупинила війна з росією.

Багато дискусій у рамках роботи над стратегією розвитку громад стосувалися питання про можливий розвиток туризму та перетворення його на важливу галузь місцевої економіки. Було ухвалено рішення виділити оперативне завдання, присвячене цій проблемі, та розробити перелік завдань. Основну увагу приділяли маркетинговій діяльності: професійна реклама, участь у туристичних ярмарках, екскурсії для журналістів та інших впливових людей на своїй території, поширення листівок, календарів та інших рекламних матеріалів, будівництво за підтримки програми DOBRE та у співпраці з приватним інвестором дачних будиночків.

Разом з іншими спільнотами Присиваська ТГ формує туристичну пропозицію. На початку 2018 підписано угоду з ТГ «Асканія-Нова» про міжмуніципальне співробітництво у сфері розвитку туризму. У стратегіях обох спільнот, які розроблялися в рамках програми DOBRE, передбачалося, що така співпраця буде налагоджена. Потім до партнерства цих угруповань приєдналася Тавричанська ТГ. За спільною угодою створено туристичний кластер «Солена дорога» (<https://www.arr.ks.ua/greenways>). Вже визначено туристичні маршрути та випущено відповідні матеріали. Поєднання пропозиції та її спільного просування вже сприяє продовженню перебування туристів та одержанню економічної вигоди як для мешканців, так і для бюджетів спільнот (наприклад, від проживання, харчування тощо).

Лише в одному селищі Присиваської ТГ Григорівці вже понад 100 зелених насаджень. Кількість мешканців цього селища збільшилася з 600 осіб у 2006 році до майже 1400 осіб. Якщо перші садиби здавали в оренду

бабусям, то зараз цим займається переважно молодь. У кожній місцевій школі кількість учнів щорічно зростає на 3-7 осіб [17].

Завдяки розвитку туризму ціни на нерухомість у селищах Присиваської ТГ значно зросли: будинок, який у березні 2019 року коштував 20 000 грн., у вересні вже коштував 120 000 грн. [17]. Тобто лише за сезон вартість нерухомості збільшилась у шість разів. У Присиваській ТГ стратегія вже дає результати. Кількість туристів зростає. Попит настільки високий, що у 2019 р. практично все житло на майбутній сезон було заброньовано ще у березні.

При цьому до входження до Тавричанської ТГ співпраця була локалізована саме територіальним комплексом, що об'єднує та доповнює один одного туристичними об'єктами, розташованими в обох спільнотах. Однак при розробці та подальшій актуалізації Стратегії розвитку Тавричанської територіальної громади розвиток туризму було визначено як окремий стратегічний пріоритет – у тому сенсі, що воно апріорі передбачає подальшу співпрацю сусідніх громад та адміністративно-територіальних утворень. вищого рівня з метою формування такого комплексного туристичного продукту, як «Соляна дорога», спрямованого на збільшення потоку туристів та підвищення конкурентоспроможності території Херсонської області, підвищення затребуваності та привабливості туристичного продукту на ринку, нові туристичні продукти, пов'язані з аграрним та зеленим туризмом, залучення інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури регіону, а також стимулювання створення та реалізації нових інвестиційних проектів, спрямованих на підвищення якості життя територіальних громад Херсонщини. область, край. Перший етап передбачає залучення туристів на 250-кілометрову ділянку туристського коридору, другий етап передбачає розвиток відгалужень по дорозі, можливе доповнення туристичних локацій та обхід туристичного коридору через західну частину річки.

Отже, істотному прискоренню розвитку на регіональному рівні сприяє формування туристських кластерів, яке на сучасному історичному етапі

розвитку успішно здійснюється за рахунок ініціативи на базовому рівні місцевого самоврядування. Зацікавленість новостворених об'єднаних територіальних громад у збільшенні власної доходної бази стимулює їх до формування нових туристичних продуктів, що мають потенціал монетизації в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Враховуючи вищезазначене та враховуючи поточні події, перспективним напрямком подальших досліджень є визначення впливу збереження обмежувальних заходів у найближчому майбутньому на розвиток внутрішнього та іноземного туризму в Україні, а також нових форм взаємодії територіальних громад у використанні їх туристично-рекреаційного потенціалу в умовах обмежених фінансових ресурсів.

## **2.2. Визначення тенденцій стратегічного управління туристично-рекреаційним потенціалом території**

Аналізуючи актуальні проблеми стратегії формування територіального туристсько-рекреаційного потенціалу, можна зазначити, що формування сучасної моделі економіки України зумовлює докорінні зміни в усьому туристично-рекреаційному комплексі держави. Рекреаційні технології, спрямовані на обслуговування масових потоків туристів, виявилися нежиттєздатними, оскільки державна соціальна підтримка населення практично припинилася. Це призвело до різкого падіння попиту на рекреаційний туризм, внаслідок чого останнім часом усі національні туристсько-рекреаційні регіони опинилися у складних умовах.

В таких умовах виникає необхідність створення нової концепції розвитку туристично-рекреаційного комплексу України. Така концепція має стати органічним продовженням традицій вітчизняної рекреаційної індустрії, тобто, створюючи нову модель функціонування галузі в умовах ринкової економіки, необхідно зберегти спадкоємність традицій. основа функціонування туристично-рекреаційного та курортного бізнесу [5].

Необхідною і особливою умовою розвитку туристсько-рекреаційних потенціалів окремих територій України є розвиток туристичної діяльності, оскільки санаторно-курортна сфера і пропонований нею курортний продукт повинні бути доповнені різноманітними туристичними пропозиціями: різноманітними видами туризму, в тому числі діловим, туристичним, туристичним, туристичним, туристичним, туристичним. у свою чергу, може стати каталізатором розвитку інших сфер рекреації. Курортна політика повинна будуватися таким чином, щоб забезпечувати туристично-рекреаційні послуги всім верствам населення. Для успішного вирішення головного завдання – оздоровлення населення – санаторно-курортні заклади України мають бути єдиним комплексом, об'єднаним на основі загального організаційно-методичного забезпечення та контролю за виконанням державних гарантій населенню, що забезпечує реалізацію державних гарантій. регулюються законодавством. . Проте єдиного методичного підходу до формування основ функціонування та розвитку територіальних туристсько-рекреаційних комплексів ще не розроблено. У сучасній економічній практиці механізм стратегічного управління перебуває на стадії становлення і має будуватися на засадах незалежності та соціальної відповідальності суб'єктів управління. Для цього необхідно врахувати та прогнозовано оцінити можливі стратегічні зміни та застосувати на підприємствах туристично-рекреаційного комплексу такий підхід, який дозволить їм планувати ключові напрями виробничої діяльності.

У плані територіального управління стратегії розробляються та змінюються з урахуванням думки зацікавлених груп, насамперед, органів влади, органів місцевого самоврядування, місцевої громади. Тому необхідно пов'язати традиційне стратегічне планування та реалізацію стратегії в єдиний процес, що представляє собою використання інтегрованого управління стратегічними змінами як найбільш сучасного та ефективного методу стратегічного управління. Інтегроване управління стратегічними змінами дозволяє побудувати таку організацію, яка працюватиме незважаючи на

несприятливі умови зовнішнього середовища, оскільки забезпечить участь усіх зацікавлених сил. Основним критерієм оптимальності територіальної стратегії буде прагнення до максимального підвищення добробуту населення в рамках сталого соціально-еколого-економічного розвитку територіального туристично-рекреаційного комплексу.

Дослідження проблеми стратегії сталого розвитку показало, що вона характеризується еколого-економічною збалансованістю, а також відносно високим рівнем і динамікою розвитку кінцевих соціально-економічних показників. У зв'язку з цим, постає питання дослідження критеріїв розвитку та методів їх визначення, що є складною та багатоаспектною проблемою. Водночас сталий розвиток ґрунтується на економічних механізмах, які, з одного боку, ведуть до ефективного використання природних ресурсів і збереження навколишнього середовища, а з іншого – до задоволення потреб і підвищення якості життя нинішніх і майбутніх поколінь людей [5].

Багаторічна господарська практика показала, що туризм і рекреацію необхідно розвивати комплексно та стійко, використовуючи принципи розумного та ефективного планування, лише в цьому випадку ресурси будуть збережені та відновлені для подальшого використання. У зв'язку з цим, необхідним є комплексне врахування особливостей природного, історико-економічного та науково-технічного потенціалу територій. Мають бути забезпечені такі умови, щоб доходи суб'єктів господарювання від використання ресурсного потенціалу відображали їхній внесок у досягнення суспільного добробуту. Тільки таке забезпечення дозволить досягти економічної рівноваги та стабільності.

Необхідно визначити співвідношення між економічною ефективністю та соціальною справедливістю у використанні ресурсного потенціалу. На практиці така дилема виникає досить часто, особливо в тих сферах діяльності, де найважливішою умовою є масштабне використання природних ресурсів. Зокрема, у сфері туризму та рекреації нелегко знайти баланс між економічною ефективністю та сталим станом природного середовища,

оскільки збільшення туристичних потоків збільшує антропогенне навантаження на природне середовище, що погіршує його стан.

Розвиток туризму викликав підвищений інтерес до проблеми вимірювання впливу туризму на економічний розвиток країн і регіонів. Стрімке зростання доходів від туризму викликає інтерес інвесторів не лише до туристичної діяльності, чому сприяє виділення методології вимірювання впливу туризму в окремий напрямок економічного аналізу та створення спеціальних баз статистичних даних. У такій ситуації економіко-статистичну оцінку впливу туризму доцільно проводити за трьома основними напрямками:

оцінка економічного впливу;

оцінка соціального впливу та взаємодії туристів і місцевого населення;

оцінка впливу туризму на навколишнє середовище.

Розрахунок сумарного впливу цих факторів можна здійснити на основі аналізу мультиплікаторів, які визначаються як відношення зміни загального обсягу доходів або витрат (включаючи зміни, спричинені туризмом у регіоні) до сума зміни доходів або витрат безпосередньо у сфері туризму. Мультиплікатори можуть бути розраховані на основі математичної моделі міжгалузевого балансу або моделі економічного базису. Однак слід зазначити, що мультиплікатори, розраховані на основі економічної бази, мають велику кількість обмежень через високий ступінь агрегування, але в той же час вони прості і розрахунок показників обійдеться дешевше.

Зараз статистичному вимірюванню підлягають лише прямі доходи від туризму. Саме за сукупністю цих доходів органи регіонального управління оцінюють внесок туризму в економіку країни чи окремого її регіону, що фактично не дає можливості врахувати всі реальні доходи, отримані від туризму. Крім цього, повністю ігнорується той факт, що туризм і відпочинок ініціюють витрати туристів під час відпустки чи подорожі, що призводить до збільшення непрямих доходів від туризму. Відсутність грамотної системи вимірювання та обліку доходів від туристичної діяльності призводить до постійної недооцінки внеску туризму. У зв'язку з цим, аналіз туристичних

витрат має велике значення для визначення ступеня впливу туризму на розвиток території.

Необхідно обґрунтувати методичні та практичні підходи, що дозволяють оцінити можливості туристсько-рекреаційних регіонів з точки зору доходів за рахунок різних складових туристичного продукту та виявити основні резерви у сфері формування доходів від туристичної діяльності. . , що дає змогу зосередити увагу на найбільш перспективних напрямках розвитку туристично-рекреаційної діяльності. Найбільш об'єктивним і оптимальним методом дослідження туристичних витрат є вибіркоче спостереження, яке здійснюється методом анкетування і в результаті якого можна з'ясувати, скільки коштів витратили туристи під час перебування в регіоні за окремими напрямами дослідження. . туристичні витрати.

При цьому доречним є використання казуальних методів, які базуються на оцінці загального економічного значення туризму для економіки регіону за допомогою туристичних мультиплікаторів. На основі проведених досліджень впливу туризму та рекреації на регіональний розвиток сформульовано узагальнені висновки, які розкривають переваги туризму та проблеми, з якими стикаються туристично-рекреаційні регіони. Це дасть підстави для комплексного аналізу основних чинників та умов розвитку туристично-рекреаційних потенціалів територій.

Формування регіональних програм сталого розвитку туристично-рекреаційних потенціалів територій суттєво відрізняється від традиційних підходів до планування, оскільки кінцевим продуктом туристично-рекреаційного виробництва є туристично-рекреаційний продукт, який виробляється підприємствами різних галузей і має комплексну структуру. Таким чином, цей продукт формується на стику різних галузей. Тоді при формуванні регіональних програм сталого розвитку туристично-рекреаційних територій доцільно розглядати певну територію як самостійний територіально-господарський комплекс із дотриманням необхідних пропорцій.

При цьому стратегічні зміни в регіональних програмах можна планувати за такими напрямками: розвиток матеріально-технічної бази, залучення інвесторів, розвиток нових продуктів і послуг, вихід на нові ринки, пошук нових каналів збуту, підвищення кваліфікації персоналу і т. д. Реалізація стратегії відбувається в основному для управління людьми та бізнес-процесами.

Крім того, стратегії розробляються та змінюються з урахуванням думки зацікавлених груп: правоохоронних органів, органів місцевого самоврядування, місцевої громадськості. Тому стратегічне управління має базуватися на сучасних методах менеджменту, зокрема, на комплексному управлінні стратегічними змінами. Такий підхід дозволяє пов'язати традиційне стратегічне планування та реалізацію стратегії в єдиний процес, оскільки він складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу та планування стратегії та підсистеми реалізації стратегії. Ефективне структурне оновлення в організаціях туристично-рекреаційної сфери можна здійснити на наступних етапах:

1. Мотивація змін у туристично-рекреаційній сфері.

- створення готовності до змін в організації туристично-рекреаційної сфери;

- подолання внутрішнього виробничого та соціального опору змінам.

2. Розробка (бачення концепції) змін:

- активізація творчого мислення управлінської команди організації;

- характеристика бажаного стану туристсько-рекреаційних організацій на перспективу.

3. Створення політичної підтримки (підтримка змін):

- відбір лідерів – агентів змін у туристично-рекреаційній сфері;

- визначення зацікавлених груп;

- розробка інструментів впливу на зацікавлені групи.

4. Управління переходом на якісно новий рівень розвитку:

- планування діяльності туристично-рекреаційної організації з урахуванням змін;
- розподіл нових обов'язків і повноважень;
- створення спеціальних структур для управління змінами в організаціях.

5. Підтримка рушійних сил структурного оновлення туристично-рекреаційної сфери:

- ресурсне забезпечення змін;
- створення систем підтримки агентів змін у туристично-рекреаційних організаціях;
- розробка нових змін і готовність їх виконавців;
- закріплення нової поведінки, атестація персоналу.

Це дозволяє зробити висновок, що управління стратегічними змінами відбувається на постійній основі, і в кінцевому рахунку реалізація стратегії полягає в побудові такої організаційної структури, яка могла б успішно працювати незалежно від несприятливих умов середовища.

У таких умовах основними етапами процесу комплексного управління стратегічними змінами в організаціях туристично-рекреаційної сфери є:

- проведення стратегічного аналізу регіонального ринку туристично-рекреаційних послуг;
- розробка та вибір нової стратегії розвитку організації.
- розробка плану стратегічних змін в організації туризму та рекреації.
- реалізація запланованих стратегічних змін в організації.

Стратегічний аналіз, крім традиційної діагностики організації та її середовища, має виявити ступінь готовності персоналу туристично-рекреаційних організацій до змін. У свою чергу, формування територіальної цільової програми в цей період має ґрунтуватися на справжньому прагненні до технологічної переваги підприємств, галузей і регіонів, що входять до неї. Крім того, цільове програмування дасть можливість виробити нові підходи до вирішення питання співпраці та спільної діяльності підприємств між

собою та з органами влади на рівні обласної адміністрації. У цьому випадку особливо ефективним є використання інтегрованих форм організації бізнесу та можливостей стратегічного партнерства через створення стратегічних альянсів і груп підприємств.

Використання програмно-цільових методів управління і планування дозволяє розглядати курортне господарство як єдиний і цілісний курортно-туристичний комплекс. Як показує практика функціонування туристично-рекреаційних зон, вони сьогодні не є справжніми комплексами, оскільки не несуть ознак цілісності та взаємозалежності. Єдиний господарський комплекс формується на основі налагоджених зв'язків між окремими містами, районами та розташованими на їх території туристсько-рекреаційними підприємствами. Причиною поділу є наявність різних програмних документів, які мають принципово єдину мету. Такі документи не слід розробляти і застосовувати паралельно, оскільки це ускладнює консолідацію ресурсів. При цьому запропонована концепція не повинна являти собою єдиний єдиний бізнес-план розвитку територіального курортного комплексу. При розробці стратегічного плану розвитку туристично-рекреаційних територіальних утворень насамперед необхідно визначити ключові напрями розвитку кожної території з урахуванням її особливостей та рівня соціально-економічного розвитку.

Таким чином, виходячи з наявних ресурсних передумов, спеціалізації туристично-рекреаційного комплексу, структури відповідного потенціалу та тенденцій розвитку ринку туристично-рекреаційних послуг, має бути розроблена стратегія розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіонів України. формуються з урахуванням туристичної привабливості територій, що входять до їх складу, з чітким усвідомленням того, що ця частина територій нині перебуває на периферії сучасних рекреаційних потоків. За своєю суттю така стратегія передбачатиме виділення однорідних груп туристсько-рекреаційних регіонів відповідно до їх конкурентоспроможності,

інфраструктурних, екологічних та інших особливостей, які необхідно враховувати при розробці конкретних програм розвитку.

Стратегічне програмування розвитку дасть змогу вирішити низку спільних проблем туристично-курортного комплексу, зосередивши зусилля на основних стратегічних напрямках: поглиблення туристично-рекреаційної спеціалізації курортних міст і районів; відновлення системи координації у сфері туристичної та курортної справи на державному та регіональному рівнях шляхом міжвідомчої та міжрегіональної координації туристичної та санаторно-курортної діяльності; створення комплексних систем маркетингу туристично-рекреаційного продукту; розвиток партнерських відносин; розробка та впровадження спільних маршрутів відпочинку, у тому числі з використанням можливостей клубного відпочинку; розробка спільного календаря курортних заходів; створення, впровадження та розвиток єдиної системи інформаційного забезпечення туристично-курортного комплексу; реалізація спільної комплексної програми автоматизації процесів збору, обробки та систематизації інформації; створення єдиної статистичної бази даних туристично-рекреаційної сфери.

Стратегічна концепція сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери має визначатися сучасним напрямком еволюції, бути комплексною та втілюватися у сферах людської діяльності.

Туризм як цілісна система, що охоплює всі сторони життєдіяльності та значну кількість задіяних видів економічної діяльності, є пріоритетним об'єктом реалізації критеріїв і принципів сталого розвитку, що визначають вимоги до гармонійного співіснування всіх суб'єктів економіки. туристичний бізнес. з навколишнім середовищем.

Ефективне структурне оновлення туристично-рекреаційних організацій має здійснюватися з урахуванням запропонованих етапів структурних змін та стратегічного управління ними на основі сучасних методів статистичного аналізу.

## РОЗДІЛ 3

### 3.1. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу території

Стратегія є основою стратегічного управління, основними функціями якого на всіх рівнях ієрархії (макро-, мезо- та мікро-) є планування, організація, мотивація, координація, регулювання та контроль, у системі моніторингу, обліку та оцінки. Тому дослідження, спрямовані на розробку теоретико-методологічних засад стратегічного управління, а також обґрунтування конкретних пріоритетів, імперативів і сценаріїв розвитку еколого-економічних систем, є важливими. Тому вкажемо на основні проблеми, які існують у підходах і методах оцінки загального внеску рекреації в соціально-економічний розвиток регіону, що призводить до хибної оцінки регіональної системи [12; 13; 14; 16; 38]

: єдина статистична дані про рекреаційні продукти, які надаються на регулярній основі;

— відсутність взаємоузгоджених показників в індустрії дозвілля через різноманіття специфіки галузі;

— відсутність методологічної бази оцінки рекреаційної сфери як частини регіональної економічної системи з урахуванням різноманітності форм рекреаційних територій;

— складність порівняння показників рекреаційних зон із міжнародними конкурентами.

Тому, оцінюючи вплив рекреації на підвищення сталості та формування системних механізмів управління, слід зазначити, що важливим критерієм економічного управління рекреаційними територіями слід вважати стабілізацію та сталість. Водночас санаторно-курортна галузь має особливе значення в народному господарстві, оскільки виконує низку найважливіших з точки зору забезпечення здоров'я громадян функцій: оздоровчу, профілактичну, лікувальну, оздоровчу та населення. відновлення.

У практиці статистичного прогнозування найчастіше використовуються дві основні моделі СС – Брауна і Холта, перша з яких є окремим випадком другої [1; 2]. Ці моделі представляють процес розвитку як лінійну тенденцію з постійно змінними параметрами.

Формування ефективної стратегії розвитку курортно-оздоровчої галузі визначається насамперед поточним станом суб'єктів, що працюють у цьому сегменті ринку. Тому аналіз ефективності діяльності суб'єктів санаторно-курортної індустрії є одним із найважливіших теоретико-прикладних аспектів обґрунтування перспективних напрямків розвитку галузі та всієї економіки країни.

Стратегія розвитку рекреаційних територій окремих регіонів формується в рамках формалізованих перспектив, з одного боку, та трансформації факторів, що впливають на індустрію рекреації, з іншого. У цьому відношенні ця стратегія є поєднанням управлінських рішень щодо адаптації еколого-економічних систем до змін з метою отримання конкурентних переваг [7, С. 86].

Незважаючи на достатню розробленість вищезазначених питань, на наш погляд, питання стратегічного аналізу комплексного розвитку санаторно-рекреаційної сфери з урахуванням потреб населення у сфері відпочинку, оздоровлення та інші види діяльності, не вирішено. Було належним чином відображено, оскільки кожен дослідник виділяє у своїй роботі окремі проблеми.

Для обґрунтування ресурсного вибору пріоритетів реалізації потенційних типів рекреаційних територій може бути використаний метод порівняльного аналізу, який є методологічною основою розробки локальних, зональних та регіональних стратегій формування рекреаційних територій. Сучасна практика використання потенціалу рекреаційних територій зводиться до вибору стратегічних варіантів і створення планів за критерієм фінансових можливостей, замість того, щоб розробляти стратегічні

альтернативи реалізації типів потенціалу за розміщенням території з продуктивними та неактивними. -продуктивні фактори [26; 6; 24].

Методичний підхід до формування набору стратегічних пріоритетів, з нашої точки зору, базується на наступному ланцюжку: комплексний аналіз – визначення мети – розробка альтернативних стратегій – вибір стратегії – реалізація стратегії [49; 43; 25].

Тому доцільним є використання алгоритму створення комплексу стратегічних альтернатив реалізації ресурсного потенціалу рекреаційної території, а саме: використання можливостей; усунення загроз із зовнішнього середовища, збереження та використання активів території; усунення слабких місць з подальшим якісним аналізом створеного набору стратегічних альтернатив (рис. 3.1).

Такий підхід дає змогу побудувати структурно-логічну модель розвитку стратегії з урахуванням переваг рекреаційної території, унікальності територіального рекреаційного продукту, культурно-етнічної самобутності регіональної спільноти, що сприятиме підвищенню в конкурентоспроможності всієї рекреаційної території.

Для найбільш перспективних регіонів України для розвитку рекреаційних територій, враховуючи сировинний та інфраструктурний потенціал, спробуємо визначити відповідні стратегічні пріоритети розвитку.

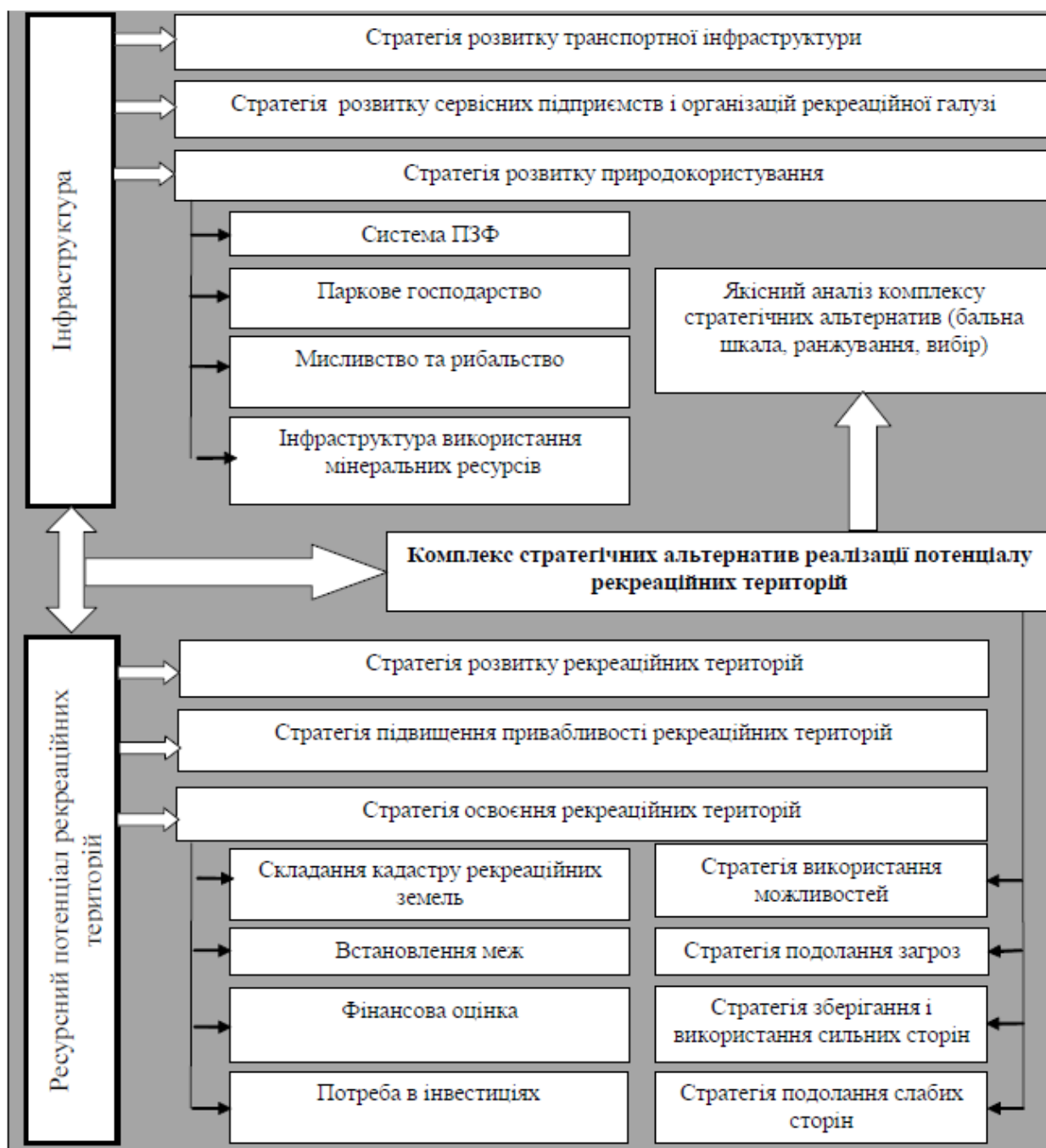


Рис. 3.1. Модель розробки альтернативних стратегій використання потенціалу рекреаційних територій  
Джерело: складено за [44].

За результатами ранжування та групування регіонів України за рівнем ресурсного потенціалу рекреаційних територій запропоновано три сценарії їх розвитку: територія як донор сировини, яка може бути міжрегіональним ринком поставок; рекреаційні послуги для регіонів з низьким і дуже низьким рекреаційно-ресурсним потенціалом; нейтральні території, що мають середній рівень рекреаційно-ресурсного потенціалу для надання

рекреаційних послуг та забезпечують середній рівень потреби в рекреаційних послугах; територія як сировинний реципієнт, що не може забезпечити свої потреби у сфері рекреаційних послуг через низький рівень рекреаційного потенціалу ресурсу та є безпосереднім учасником міжрегіонального ринку рекреаційних послуг (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Сценарії розвитку рекреаційних територій залежно від рівня доступу до ресурсного потенціалу

Рівень ресурсного потенціалу	Інтегральний індекс ресурсного потенціалу	Залежність від міжрегіонального ринку рекреаційних послуг	Сценарій розвитку	Стратегія збалансування розвитку за показниками
Високий	$\geq 0,76$	незалежний	сировинний донор	екологічного стану
Середній	0,51–0,75	нейтральний	нейтральний розвиток	еколого-економіко-соціального стану
Низький	0,26–0,50	залежний	сировинний реципієнт	еколого-соціального стану
Дуже низький	$\leq 0,25$	дуже залежний	сировинний реципієнт	еколого-соціального стану

Джерело: складено за [44].

Стратегія для регіонів із достатнім рівнем рекреаційно-ресурсного потенціалу, регіону-донора сировини, передбачає використання наявного рекреаційного потенціалу іншими регіонами, а балансування розвитку рекреаційних територій здійснюється відповідно до припущень екологічної, економічної та соціальної підсистем, але ключовим балансом є екологічні показники.

Адже саме екологічний стан рекреаційних територій, які функціонують як міжрегіональний ринок рекреаційних послуг, може негативно вплинути на стан загальної еколого-економічної системи.

Для регіонів із середнім рівнем рекреаційного потенціалу пропонується використовувати стратегію збалансування екологічних, економічних і соціальних показників.

Для регіонів із низьким і дуже низьким рівнем доступу до рекреаційного потенціалу, тобто сировинних регіонів, важливим стратегічним підходом є збалансованість їх економічного, соціального та екологічного розвитку, а також вкрай важливо збалансування діяльності

інших галузей економіки, врахування соціальних вимог та екологічного стану територій. Ключове значення мають показники економічного та соціального розвитку, в тому числі за рахунок регіонів-донорів.

З метою реалізації стратегії сталого розвитку рекреаційних територій створено групи фондів, які найбільш доцільно регулюють їх розвиток та забезпечують довговічність регіональної еколого-економічної системи. З метою реалізації Стратегії сталого розвитку за індикаторами екологічного стану створено групи: організаційно-правових інструментів регулювання ринку міжрегіональних рекреаційних послуг та еколого-економічних інструментів сталого використання рекреаційного потенціалу. Для реалізації Стратегії сталого розвитку на основі показників еколого-економічного та соціального стану створено групи: організаційно-правових інструментів регулювання господарської діяльності галузей економіки та еколого-економічних інструментів сталого використання потенціалу природних ресурсів. в усіх галузях економіки [47].

Для реалізації Стратегії сталого розвитку територій на основі індикаторів еколого-соціального стану створено групи: організаційно-правові інструменти забезпечення соціальних стандартів сталого розвитку шляхом регулювання господарської діяльності та еколого-економічні інструменти регулювання господарської діяльності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Групи інструментів реалізації стратегії балансування за сценаріями розвитку рекреаційних територій

Сценарій розвитку рекреаційних територій	Стратегія збалансування розвитку за показниками	Групи інструментів для реалізації стратегій збалансування
Сировинний донор	Екологічного стану	Організаційно-правові для регулювання ринку міжрегіональних рекреаційних послуг. Еколого-економічні для збалансованого використання рекреаційного потенціалу
Нейтральний розвиток	Еколого-економіко-соціального стану	Організаційно-правові для регулювання господарської діяльності галузей економіки. Еколого-економічні для збалансованого використання природно-ресурсного потенціалу всіма галузями економіки
Сировинний реципієнт	Еколого-соціального стану	Організаційно-правові для забезпечення соціальних стандартів сталого розвитку регулюванням економічної діяльності. Еколого-економічні для регулювання економічної діяльності

Джерело: складено за [44].

На основі науково обґрунтованого концептуального підходу до сталого розвитку рекреаційних територій та теоретико-методологічного підходу до

формування моделі переходу до сталого розвитку рекреаційних територій розроблено описову модель розвитку рекреаційних територій. . Модель містить низку положень, які теоретично обґрунтовують поступовий перехід до сталого розвитку рекреаційних територій залежно від наявного ресурсу рекреаційного потенціалу, розподіл на основі складових еколого-економічного механізму (рис. 3.2).

Таким чином, за результатами ранжування та групування регіонів України за рівнем ресурсного потенціалу рекреаційних територій запропоновано три сценарії їх розвитку: регіон як донор сировини; нейтральні території; території як одержувача сировини. Для кожного сценарію розвитку рекреаційних територій та надання рекреаційних послуг населенню розроблено стратегію збалансування відповідної підсистеми загальної системи рекреації. Враховуючи національну специфіку функціонування туристично-рекреаційного комплексу, актуальною є розробка адаптованої до специфіки національного ринку методології аналізу курортно-рекреаційної галузі. Водночас забезпечення розвитку санаторно-рекреаційної галузі на національному рівні має базуватися на результатах комплексного стратегічного аналізу, що базується на ґрунтовній методологічній основі. Враховуючи значне розмаїття туристично-рекреаційного потенціалу територій за інфраструктурою та використанням основних туристичних ресурсів, така діяльність повинна здійснюватися з урахуванням особливостей, стану, умов функціонування та перспектив розвитку сфери за регіонами України.

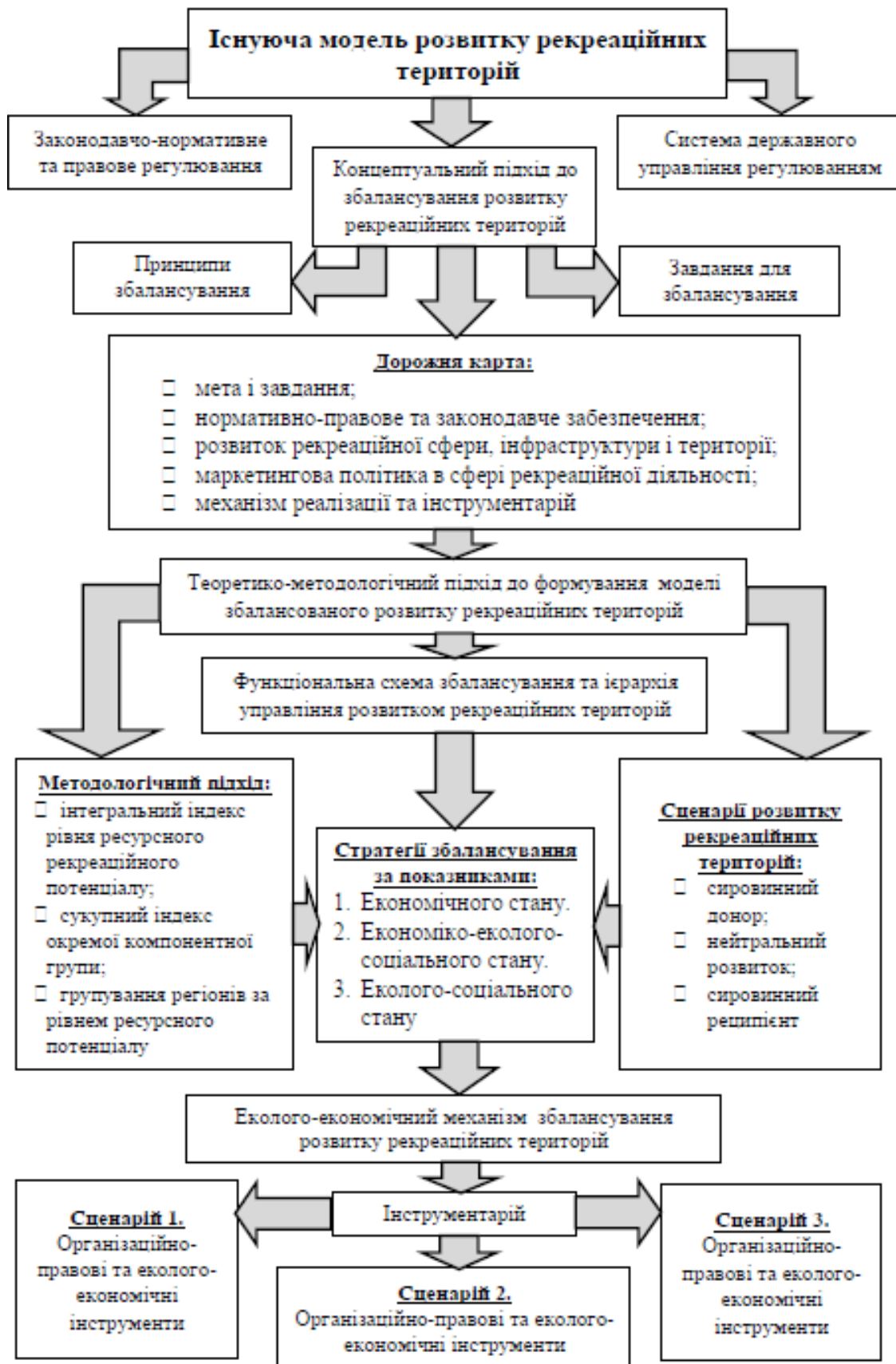


Рис. 3.2 - Модель переходу до сталого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу територій

Джерело: складено за [44].

Модель збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу територій має враховувати вплив екологічних, економічних і соціальних факторів. Таким чином, розгляд збалансованого розвитку рекреаційних територій як системи, а також особливостей її організації зумовили необхідність розробки концептуальної моделі, яка включає такі блоки: підготовчий, інформаційно-аналітичний та функціонально-інструментальний (рис. 3.3).

У рамках підготовчого блоку проводиться комплексна оцінка рекреаційних ресурсів цих територій і на основі отриманих даних визначаються суб'єкти рекреаційного природокористування, які можуть бути включені до рекреаційної території, з подальшим визначенням її. Виявлено функціональну спеціалізацію. Розробка плану заходів щодо реалізації концепції збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу територій здійснюється в процесі формування Дорожньої карти та моделювання на її основі основних сценаріїв розвитку. Зміст інформаційно-аналітичного блоку в концептуальній моделі полягає у визначенні складу критеріїв та показників збалансованого розвитку, що входять до складу рекреаційної території, їх оцінці та визначенні на основі отриманих даних результативності та ефективності стратегічних напрямків розвитку. збалансований розвиток рекреаційних територій.

Реалізація функціонально-інструментального блоку здійснюється через комплекс засобів, що включає оптимальний комплекс методів, засобів, важелів і технологій функціонування системи управління розвитком рекреаційних територій.

Тому збалансований розвиток туристично-рекреаційного потенціалу територій базується на елементах, що враховують специфіку туристично-рекреаційної галузі та спрямовані на реалізацію потенціалу територіальних еколого-економічних систем.



Рис.3.3 - Концептуальна модель збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу територій

Примітка. Складено автором.

Тому фундаментальною основою моделювання збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу територій має стати

системний підхід, як механізм систематизації факторів впливу на процес управління через структуризацію основних його елементів. Загалом, реалізація запропонованої концептуальної моделі збалансованого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу територій дасть змогу здійснювати цілеспрямований вплив на внутрішнє середовище територіальних елементів та організацію рекреаційної діяльності з метою отримання бажаного результату в процесі їх розвитку.

### **3.2. Адаптація зарубіжного досвіду управління туристично-рекреаційним потенціалом територій в Україні**

У науковій літературі останнім часом почали говорити про змішану модель рекреаційного менеджменту, в якій поєднуються елементи кількох інших моделей. Характерною рисою цієї моделі є розмежування повноважень між центральним і регіональним управлінням туризму та використання інструментів прямого та опосередкованого впливу держави на розвиток туризму (Малайзія).

Жодна з існуючих моделей у чистому вигляді не може бути застосована в Україні до державного регулювання рекреаційної сфери. Виходячи з проблем державної політики у сфері рекреаційної індустрії України, що є наслідком лібералізації, фактичного відхилення держави від регулювання процесів у галузі, що призвело до виникнення та посилення кризових явищ з початку 1990-х рр. можна зробити висновок, що формування державної антикризової політики у сфері рекреаційної індустрії України має базуватися на прийнятті кейнсіанської теорії з пріоритетом «азіатського» («єгипетсько-турецький», «японський»), що вимагає активного втручання держави в регулювання процесів, що відбуваються в галузях. Особливо важливо це сьогодні, коли потрібно буде відновлювати та інтенсивно розвивати подекуди знищені туристично-рекреаційні ресурси окремих територій України.

Вважаємо перевагою цієї моделі порівняно з ліберальною, або «американською», моделлю, яка передбачає мінімальне втручання держави в цей процес, охоплює лише економічну сферу, позбавлена державного адміністрування галузі, спирається лише на приватний капітал, реалізується у рамках досконалого правового поля, якого в Україні не створено, або "європейської", реалізація якої спирається на достатність бюджетних фінансових ресурсів, стабільність політичної та економічної ситуації, що не властиво для України на цей час, є те, що вона більшою мірою може бути адаптованою для вирішення кризового стану розвитку галузі в нашій державі, оскільки: по-перше, охоплює всі сфери галузі; по-друге, спирається на використання всіх методів за адміністративною формою державного регулювання з їх пріоритетним значенням над економічними; по-третє, передбачає комбіноване фінансування галузі як за рахунок державних, так і за рахунок приватних інвестицій; по-четверте, зорієнтує державні інституції на максимально активну допомогу суб'єктам господарювання у галузі задля розвитку рекреаційної інфраструктури. Розглянемо можливості впровадження моделей державного управління рекреаційною сферою на прикладі ряду інших країн. Наприклад, у Франції регулювання рекреаційної сфери належить до компетенції Міністерства транспорту та громадських робіт, при якому діє Державний секретаріат з питань управління рекреацією та туризмом. Ці органи відповідають за управління та регулювання індустрії дозвілля, інвестицій та міжнародних відносин. Крім того, існує низка органів, які беруть участь в управлінні сферою дозвілля з дорадчим голосом: Рада з туризму Міністерства транспорту та громадських робіт, Французьке агентство з туризму, Рада з туризму (маркетингові дослідження та статистика), Національне агентство з туризму (соціальний туризм), Комітет національного добробуту Франції (питання дозвілля та озеленення міст).

Основними інструментами державної підтримки рекреаційної сфери у Франції є: розробка відповідних нормативно-правових актів, спрямованих на

підтримку та регулювання сфери рекреаційних послуг для людей з обмеженими фізичними можливостями; затвердження національного стандарту якості рекреаційного продукту для сімейного відпочинку як найбільш поширеного в країні; контроль цін на окремі рекреаційні продукти; впровадження системи отримання відпусток, впровадження та функціонування системи «культурні картки»; створення спеціальної рекреаційної інфраструктури для молоді. Досвід Франції показує, що максимального ефекту в розвитку рекреації можна досягти лише в умовах взаємодії органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських і професійних організацій і бізнес-структур. В Іспанії питання відпочинку координує Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, підпорядкований Міністерству економіки. Крім Державного секретаріату Міністерство підпорядковується Головному управлінню туризму (питання управління, формування загальних напрямів державної політики у сфері рекреації). Повноваження самого Мінекономіки невеликі. До прерогатив місцевої влади входять такі важливі функції, як ліцензування, сертифікація послуг, розробка стратегії розвитку індустрії дозвілля. Для координації їх діяльності в країні створено Раду розвитку рекреації, до складу якої увійшли представники органів державної влади всіх рівнів та представники приватного бізнесу.

На нашу думку, в майбутньому Україні варто запозичити досвід співпраці між Радою розвитку рекреації та представниками приватного сектору, який відбувається шляхом впровадження в організацію та врахування запропонованих останніми ініціатив.

В Ізраїлі держава надає значну підтримку рекреаційній сфері, оскільки вона є одним із головних факторів успішного розвитку соціально-економічної сфери країни. Тому в Ізраїлі була створена некомерційна організація – Міністерство туризму, на яку покладено функції реалізації ефективної державної політики у сфері відпочинку. До основних завдань міністерства входять: розробка національної стратегії та перспективних

проектів розвитку рекреаційної сфери країни; створення сприятливих економічних умов для діяльності вітчизняних і закордонних рекреаційних підприємств; координація основних напрямків розвитку рекреаційної сфери країни; фінансово-інвестиційне забезпечення будівництва нової та модернізації існуючої рекреаційної інфраструктури; контроль якості рекреаційних послуг; проведення маркетингових та статистичних досліджень у сфері рекреації; створення ефективної системи професійного навчання кадрів рекреаційної сфери. Слід зазначити, що Міністерство туризму Ізраїлю витрачає значні ресурси на просування свого рекреаційного продукту на презентаційних, рекламних та інформаційних заходах у багатьох країнах світу [3]. У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу досвід Австрії, країни з тисячолітньою історією, з численними історичними та іншими цінними пам'ятками. Організація надання рекреаційних послуг в австрійських містах цікава тим, що туристичний сезон тут триває цілий рік і охоплює різні рекреаційні зони, включаючи такі види рекреаційних послуг, як оздоровчі, культурні та медичні послуги. Оскільки рекреаційно-туристична діяльність в країні вже давно є важливою галуззю національної економіки, їй приділяється велика увага, створена якісна рекреаційно-туристична інфраструктура, розгалужена мережа засобів розміщення, насамперед невеликих готелів і приватних пансіонатів, були створені.

Тому політика місцевої влади Австрії щодо розвитку ринку дозвіллевих послуг включає рекламні та маркетингові кампанії, навчання туроператорів, розробку каталогів, роботу та постійну взаємодію зі ЗМІ, організацію святкових заходів. Віденська туристична організація проводить різноманітні кампанії, залучаючи цільові групи туристичної діяльності. Маркетингова стратегія відпочинку та туризму Австрії спрямована на привернення уваги потенційних гостей країни до можливостей культурно-освітнього, активного, екологічного та оздоровчого відпочинку. Він базується на трьох ключових поняттях: «культура», «автентичність» та «інтенсивність». Водночас досвід Канади є особливо цікавим у досліджуваній темі. Відтоді ініціатива щодо

визначення пріоритетів сфери діяльності, зокрема рекреації, передана на рівень воєводств і гмін. Найбільших успіхів у сфері відпочинку Канада досягла завдяки проведенню ефективної державної політики, яка полягає у підтримці місцевих ініціатив та забезпеченні їх реалізації фінансовими ресурсами.

Аналіз показує, що серед іншого важливо обмежити ініціативу державних структур прийняттям нормативних актів, які ускладнюють дозвільну систему та посилюють державний контроль. Тому канадський досвід в аспекті розвитку рекреаційної сфери є корисним для його застосування в українських містах. Особливо слід відзначити запровадження місцевих податків та зборів за рекреаційні послуги, які значно оздоровлюють місцеві бюджети та стимулюють підприємництво в районі. Одним із головних завдань розвитку рекреаційної політики ЄС на даному етапі є посилення конкурентоспроможності європейського рекреаційного ринку та вирішення проблеми зайнятості населення. Захист прав відпочиваючих, задоволення потреб людей з обмеженими фізичними можливостями стали пріоритетними напрямками розвитку рекреаційної політики ЄС; сприяння якісній професійній освіті та підготовці працівників сфери відпочинку; інформаційне та фінансове забезпечення рекреаційних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу; інформування рекреаційної сфери та використання новітніх технологій [2]. Безперечно, майже в усіх країнах світу держава бере активну участь у фінансуванні та розвитку інфраструктури відпочинку. Це втручання проявляється у виплаті субсидій індустрії дозвілля, участі в експлуатації та підтримці збиткових підприємств. Держава покриває витрати на негативні події, які можуть статися не відразу. До них відносяться погіршення екологічного середовища, стан пам'яток історії та культури минулого, асоціальні явища тощо. Також у фінансовому аспекті в багатьох країнах рекреаційна сфера отримує значну фінансову підтримку за рахунок волонтерів, які надають відпочинкові послуги на один-два роки в обмін на працевлаштування та профорієнтацію (США та країни Європи). Правильно

субсидувати населення на оздоровчі послуги та запровадити систему пільг щодо сплати податків фізичним особам, які використовують певну суму на оздоровлення (Канада). З питань організаційного регулювання варто звернути увагу на оцінку якості роботи суб'єктів створення умов для відпочинку за бальною системою, яка не допускає нераціонального використання страхових коштів та страхових фондів (Німеччина).

Аналізуючи практику законотворчого та державного регулювання діяльності рекреаційних підприємств, можна стверджувати про успішний зарубіжний досвід використання державно-приватного партнерства у рекреаційній сфері. Слід зазначити, що основними формами організації державно-приватного партнерства в рекреаційній сфері країн світу є: співробітництво, що забезпечує рівномірний розподіл прибутків, ризиків та участь в обґрунтуванні управлінських рішень, залучення комерційних бізнес-структур для управління підприємствами державної та комунальної форм власності, створення некомерційних організацій для досягнення певних цілей, у концесії для передачі державних об'єктів комерційним структурам за договором. Впровадженню таких організаційних форм в Україні перешкоджають низький рівень економічної активності, висока вартість банківських кредитів, невелика кількість державних пропозицій з різними термінами, вартістю, ресурсами та галузями. Переконаний, що збільшення кількості заявлених інвестиційних проектів потребує створення спеціалізованих підрозділів в офісах, залучення до цих процесів університетів та організацій відпочинку.

Світові тенденції розвитку рекреації спрямовані на створення умов для використання кожним громадянином країни своїх можливостей у створенні суспільного продукту шляхом постійного заохочення власників і керівників підприємств та їх працівників до вдосконалення їх фізичного, психічного, духовного та інтелектуального розвитку. У регулюванні оздоровчої діяльності громадян присутній не тільки мотиваційний аспект, а й заходи примусу.

Наприклад, запровадження власниками та керівниками підприємств обов'язкового медичного огляду громадян перед прийняттям на роботу з метою його покращення шляхом включення їх у оздоровчу діяльність підприємства, преміювання працівників, які систематично працюють на підприємстві. курорти, державні премії керівникам підприємств за найкраще створення умов для відпочинку працівників (США); створення в штаті підприємств посад: методиста з фізкультурно-оздоровчої роботи, дієтолога, інструктора, психолога, діяльність яких спрямована на профілактику захворювань і стресів, перелічені спеціалісти розробляють програми відпочинку, які затверджуються керівниками підприємств та забезпечують їх впровадження всіма співробітниками (Японія).

Світовий досвід показує, що для ефективного розвитку ринку рекреаційних послуг в регіоні необхідно створити сучасну інформаційно-рекламну та маркетингову систему, які є невід'ємними елементами регулювання ринку, що стимулюватиме формування ринку рекреаційних послуг на регіональний рівень. Враховуючи досвід державної підтримки розвитку рекреаційної сфери, зокрема досвід Франції та Німеччини, ми визначили найбільш ефективні державні механізми розвитку рекреаційної галузі в Україні:

забезпечення умов для активного споживання;

оздоровлення інвалідів, пенсіонерів, військовослужбовців, малозабезпечених і багатодітних громадян та їх сімей, у тому числі шляхом розвитку спеціалізованої рекреаційної інфраструктури для відпочинку маломобільних груп населення, будівництва пансіонатів і санаторіїв для сімейного відпочинку, розвитку недорогих видів відпочинку;

створення ефективних систем знижок для молоді та студентів, впровадження системи «культурних карток», обслуговування міжнародних дисконтних карток та студентських квитків, створення системи пільг для іноземних студентів та молоді, які приїжджають в Україну на навчання, програми туристичного чи культурного обміну (наприклад, запровадження

диференційованих тарифи на транспортні послуги для іноземних студентів, знижки на проживання, харчування, страхування, відпочинкові послуги);

підтримка культурного обміну між молоддю та дітьми з різних країн, зокрема шляхом створення міжнародних літніх таборів, центрів екотуризму (волонтерських таборів), літніх університетів та мовних шкіл у туристично привабливих регіонах України, організації міжнародних конкурсів, олімпіад, фестивалів; розроблення, впровадження та поширення системи відпусток для працівників комерційних структур, які потребують додаткового захисту, наприклад, профспілкових перепусток для працівників бюджетних установ;

підтримка розвитку спеціалізованої інфраструктури та супутніх послуг для молодіжного туризму та культурних обмінів; законодавча — розробка та прийняття Комплексної державної програми розвитку соціального туризму в Україні, основними етапами якої мають стати: прийняття законів України «Про соціальний туризм», «Про молодіжний та дитячий туризм», Концепції за розвиток спеціалізованої туристичної інфраструктури (для людей з обмеженими можливостями, сімейного відпочинку студентів тощо);

створення умов для сезонної зайнятості молоді у сфері рекреації;

участь органів місцевого самоврядування у розвитку соціального туризму та впровадження механізмів стимулювання підприємців до розвитку соціального туризму (наприклад, шляхом надання певних податкових пільг, преференцій).

## ВИСНОВКИ

Туристично-рекреаційний потенціал є досить містким поняттям, що містить численні детермінанти, що визначають туристично-рекреаційну привабливість даної території. Враховуючи сприятливі умови для туристичної діяльності та враховуючи значні переваги для потреб соціально-економічного розвитку, більша частина території України успішно намагається розвивати ринки туристичних послуг, конкуруючи за потік туристів. Перспективами подальших досліджень у цьому контексті можуть бути пріоритетні напрямки соціально-економічної політики держави, глобальні структурні зміни та життєдіяльність об'єднаних територіальних громад з метою розробки ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності територій.

Основними факторами та умовами формування рекреаційних властивостей території є соціально-економічні, демографічні, ресурсно-екологічні, геополітичні та соціально-психологічні. Виявлені фактори мають багаторівневий характер, що залежить від характеру виникнення, тривалості використання, шляхів розвитку по відношенню до середовища функціонування. Регулюючи рівень рекреаційної привабливості території за допомогою таких факторів, як: ресурси, громадська думка, організація діяльності рекреантів, туристичне обслуговування, заходи регулювання, цінова політика, можна ефективно управляти інтенсивністю використання. збільшення або зменшення потоку туристів, що дозволить регулювати рівень використання рекреаційних об'єктів території та зберегти їх для майбутніх поколінь.

Отже, істотному прискоренню розвитку на регіональному рівні сприяє формування туристських кластерів, яке на сучасному історичному етапі розвитку успішно здійснюється за рахунок ініціативи на базовому рівні місцевого самоврядування. Зацікавленість новостворених об'єднаних територіальних громад у збільшенні власної доходної бази стимулює їх до

формування нових туристичних продуктів, що мають потенціал монетизації в середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Враховуючи вищезазначене та враховуючи поточні події, перспективним напрямком подальших досліджень є визначення впливу збереження обмежувальних заходів у найближчому майбутньому на розвиток внутрішнього та іноземного туризму в Україні, а також нових форм взаємодії територіальних громад у використанні їх туристично-рекреаційного потенціалу в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Стратегічне програмування розвитку дасть змогу вирішити низку спільних проблем туристично-курортного комплексу, зосередивши зусилля на основних стратегічних напрямках: поглиблення туристично-рекреаційної спеціалізації курортних міст і районів; відновлення системи координації у сфері туристичної та курортної справи на державному та регіональному рівнях шляхом міжвідомчої та міжрегіональної координації туристичної та санаторно-курортної діяльності; створення комплексних систем маркетингу туристично-рекреаційного продукту; розвиток партнерських відносин; розробка та впровадження спільних маршрутів відпочинку, у тому числі з використанням можливостей клубного відпочинку; розробка спільного календаря курортних заходів; створення, впровадження та розвиток єдиної системи інформаційного забезпечення туристично-курортного комплексу; реалізація спільної комплексної програми автоматизації процесів збору, обробки та систематизації інформації; створення єдиної статистичної бази даних туристично-рекреаційної сфери.

Стратегічна концепція сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери має визначатися сучасним напрямком еволюції, бути комплексною та втілюватися у сферах людської діяльності.

Туризм як цілісна система, що охоплює всі сторони життєдіяльності та значну кількість задіяних видів економічної діяльності, є пріоритетним об'єктом реалізації критеріїв і принципів сталого розвитку, що визначають вимоги до гармонійного співіснування всіх суб'єктів економіки. туристичний

бізнес. з навколишнім середовищем. Ефективне структурне оновлення туристично-рекреаційних організацій має здійснюватися з урахуванням запропонованих етапів структурних змін та стратегічного управління ними на основі сучасних методів статистичного аналізу.

Світовий досвід показує, що для ефективного розвитку ринку рекреаційних послуг в регіоні необхідно створити сучасну інформаційно-рекламну та маркетингову систему, які є невід'ємними елементами регулювання ринку, що стимулюватиме формування ринку рекреаційних послуг на регіональний рівень. Враховуючи досвід державної підтримки розвитку рекреаційної сфери, зокрема досвід Франції та Німеччини, ми визначили найбільш ефективні державні механізми розвитку рекреаційної галузі в Україні: забезпечення умов для активного споживання; оздоровлення інвалідів, пенсіонерів, військовослужбовців, малозабезпечених і багатодітних громадян та їх сімей, у тому числі шляхом розвитку спеціалізованої рекреаційної інфраструктури для відпочинку маломобільних груп населення, будівництва пансіонатів і санаторіїв для сімейного відпочинку, розвитку недорогих видів відпочинку; створення ефективних систем знижок для молоді та студентів, впровадження системи «культурних карток», обслуговування міжнародних дисконтних карток та студентських квитків, створення системи пільг для іноземних студентів та молоді, які приїжджають в Україну на навчання, програми туристичного чи культурного обміну (наприклад, запровадження диференційованих тарифи на транспортні послуги для іноземних студентів, знижки на проживання, харчування, страхування, відпочинкові послуги); підтримка культурного обміну між молоддю та дітьми з різних країн, зокрема шляхом створення міжнародних літніх таборів, центрів екотуризму (волонтерських таборів), літніх університетів та мовних шкіл у туристично привабливих регіонах України, організації міжнародних конкурсів, олімпіад, фестивалів; розроблення, впровадження та поширення системи відпусток для працівників комерційних

структур, які потребують додаткового захисту, наприклад, профспілкових перепусток для працівників бюджетних установ;

підтримка розвитку спеціалізованої інфраструктури та супутніх послуг для молодіжного туризму та культурних обмінів; законодавча — розробка та прийняття Комплексної державної програми розвитку соціального туризму в Україні, основними етапами якої мають стати: прийняття законів України «Про соціальний туризм», «Про молодіжний та дитячий туризм», Концепції за розвиток спеціалізованої туристичної інфраструктури (для людей з обмеженими можливостями, сімейного відпочинку студентів тощо); створення умов для сезонної зайнятості молоді у сфері рекреації; участь органів місцевого самоврядування у розвитку соціального туризму та впровадження механізмів стимулювання підприємців до розвитку соціального туризму (наприклад, шляхом надання певних податкових пільг, преференцій).

## Список використаних джерел

1. Brown R.G. Statistical forecasting for inventory control, 1959 New York: McGraw-Hill, 1959. — 232 p.
2. Holt C.C. Forecasting Seasonals and Trends by Exponentially Weighted Moving Averages. ONR Memorandum, 1957. Vol. 52, Carnegie Institute of Technology, Pittsburgh.
3. McConnell K. R., Brue S. L. Economics: principles, problems and politics. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2005. 733 p.
4. Sloman J., Sutcliffe M. Economics for Business. Harlow : FT Prentice Hall, 2004. 726 p.
5. Акулом М.Г. Аналіз сучасних проблем стратегії формування туристично-рекреаційного комплексу. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95). С.98-105.
6. Башта О.І. Інноваційний розвиток рекреаційної системи регіону на засадах стратегії його соціально-економічного розвитку // Формування ринкових відносин в Україні. — 2011. — № 10. — С. 186—189.
7. Безуглий І.В. Імперативи розробки стратегії еколого-економічного розвитку рекреаційно-туристичних систем // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2014. — № 3. — С. 84—90.
8. Бейдик О. О. Методологія та методика аналізу рекреаційно-туристських ресурсів України : дис. ... д-ра геогр. наук : 11.00.02. Київ, 2004. 424 с.
9. Боголюбова С.А. Эколого-экономическая оценка рекреационных ресурсов / С.А. Боголюбова // Международный журнал экспериментального образования. — 2010. — № 3. — С. 27—28.
10. Боголюбова С.А. Эколого-экономическая оценка рекреационных ресурсов / С.А. Боголюбова // Международный журнал экспериментального образования. — 2010. — № 3. — С. 27—28.
11. Боронос В. Г. Методологічні засади управління фінансовим потенціалом території : монографія. Суми : СумДУ, 2011. 310 с.
12. Будзович Г.В. Екологічна економіка рекреаційного землекористування у сфері природокористування // Актуальні проблеми економіки. — 2014. — № 9. —
13. Букреев И.А. Роль рекреационного потенциала региона в конкурентоспособности рекреационно-туристической отрасли // Экономический анализ. — 2013. Вып. 14 (1). — С. 31—37.
14. Буркинський Б.В., Мартієнко А.І., Хумарова Н.І. Інституціональні засади вдосконалення відносин власності на рекреаційно-туристичні ресурси в Україні // Економіка України. — 2017. — № 2. — С. 61—73.
15. В'їзний туризм : навч. посіб. / авт. кол. : Коваль П. Ф., Алешугіна Н. О., Андрєєва Г. П. та ін. Ніжин : Вид. Луцяненко В. В., 2010. 304 с.
16. Ванієва А. Методичні засади оцінки туристично-рекреаційних ресурсів та їх впливу на конкурентоспроможність туристичних продуктів та послуг // Бізнес-навігатор. — 2013. — № 2. — С. 277—281.
17. Войтенко, А. Б., Якобчук, В. П., Плотнікова, М. Ф. Децентралізація: шлях від об'єднання до розвитку ОТГ / Інвестиції: практика та досвід, 2019. № 11, С. 32-39.
18. Гуляев В. Г., Селиванов И. А. Туризм: экономика, управление, устойчивое развитие : учебник. М. : Советский спорт, 2008. 280 с.
19. Гуменюк Ю. П. Організаційно-економічні механізми стимулювання розвитку рекреаційно-туристичного комплексу (на прикладі Тернопільської області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Львів, 2005. 22 с.
20. Денисова І.В. Оцінка сучасного стану розвитку туристсько- рекреаційних територій України / І.В. Денисова, А.В. Обуховська // Економічні проблеми сталого

- розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О.Ф. Балацького. – Суми, 2014. – Т. 2. – С. 129–130.
21. Дроздов А. В. Экотуризм: определения, принципы, признаки, формы // Актуальные проблемы туризма-99. Перспективы развития туризма в Южном Подмоскowie : сб. докл. и тез. сообщений науч.-практ. конф. М., 1999. С. 42–57.
  22. Дутчак С. В. Управління регіональним розвитком туризму : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. 128 с.
  23. Zenchenko S. V. Формирование и оценка регионального финансового потенциала устойчивого развития экономики территории: теория и методология : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05; 08.00.10. Ставрополь, 2009. 37 с.
  24. Иванов А.М. Шляхи оптимізації планування економіко-екологічного розвитку рекреаційних територій //Економічний простір. — 2013. — № 70. — С. 275—283.
  25. Ільїна М.В. Прогнозні моделі розвитку туристично-рекреаційної сфери регіонів України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 5 (4). С. 220-224.
  26. Кажаметова Т.Н. Вдосконалення стратегічного управління та розвитку рекреаційного потенціалу регіону [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua>
  27. Калюжна Н. Г. Потенціал системи управління підприємством: методологія, оцінювання та моделювання : монографія. Луганськ : СПД Резніков В. С., 2013. 543 с.
  28. Карий О. І., Глинський Н. Ю. Об'єднання зусиль територіальних громад з метою використання їх туристично-рекреаційного потенціалу . URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7886>
  29. Козырев В. М. Туристская рента. М. : Финансы и статистика, 2003. 110 с.
  30. Кусков А. С., Лысикова О. В. Курортология и оздоровительный туризм. Ростов н/Д : Феникс, 2004. 320 с.
  31. Лепьохіна О. В. Фінансова та економічна взаємозалежність потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 7. С. 127–136.
  32. Матковський Р. Б. Економічний потенціал України та шляхи його ефективного використання : автореф. дис... канд. экон. наук : 08.01.01. Київ, 2003. 20 с.
  33. Мацола В. Рекреаційно-туристичний комплекс України : монографія. Львів : ІРД НАН України, 1997. 259 с.
  34. На Вінничині підписали Меморандум щодо розвитку туристичного потенціалу в Северинівській та Барській ОТГ / Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9200>
  35. На Львівщині з'явився новий туристичний кластер "Львівське Опілля" / Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12162>
  36. На Полтавщині ОТГ презентували маршрути сільського зеленого туризму / Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9721>
  37. На Полтавщині презентували маршрут кластера зеленого туризму / Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9211>
  38. Неізнана В.С. Формування стійкого функціонування підприємств рекреаційного комплексу на основі комплексного методичного підходу // Проблеми системного підходу в економіці. — 2015. — Вип. 52. С. 60—68.
  39. Писаревський І.М., Мелешко К.К. Туристично-рекреаційний потенціал як елемент конкурентоспроможності територій. БІЗНЕСІНФОРМ № 12. 2019. С.148-154.
  40. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій / відпов. ред. – канд. экон. наук Ю. В. Кіндзерський. Київ : Ін-те економіки та прогнозування НАН України, 2007. 408 с. URL: [http://ief.org.ua/docs/mg/Prompotencial\\_monogr\\_2007.pdf](http://ief.org.ua/docs/mg/Prompotencial_monogr_2007.pdf)

41. Севастьянова С. А. Методологические основы развития и системного управления туризмом в регионе. СПб. : СПбГИЭУ, 2005.
42. Синяк Д. Вітаміни для розвитку громади. Як Северинівська ОТГ вирушила "Яблуневим шляхом", і що з цього вийшло / Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/12292>
43. Солодовник Ю.О. Проблематика прогнозування у сфері рекреаційної діяльності на сучасному етапі розвитку // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 2. С. 77-79.
44. Ступень Н.М. Стратегічні пріоритети збалансованого розвитку рекреаційних територій. Інвестиції: практика та досвід № 19/2018. С.11-16.
45. Ступень Н.М. Фактори розвитку рекреаційного потенціалу територій. URL: <https://repo.snau.edu.ua>
46. Тернова І. А. Економічне регулювання потенціалу в сучасних умовах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03. Харків, 2005. 20 с.
47. Цьохла С.Ю. Трансформація рекреаційної діяльності та розвиток регіональних ринків курортно-рекреаційних послуг (методологія, аналіз і шляхи вдосконалення): [монографія]. — Сімферополь: Таврія, 2008. 352 с.
48. Чи може громада зробити туризм прибутковим бізнесом? / Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9924>
49. Шевченко Г.М. Теоретико-методичні підходи до проведення прогностичної оцінки зрівноваженого розвитку рекреації в Україні // Проблеми економіки. 2017. — № 1. — С. 139—145.
50. Шелегеда Б., Савченко М., Савченко І. Економічний потенціал регіону: закони формування і методи оцінки. Схід. 2003. № 4. С. 28–33.

**Виконала:**

студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

**Рудь В.Ю.**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник:**

доцент кафедри публічного управління та адміністрування, доктор наук з державного управління, доцент

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

**Маланчій М.О.**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, доктор наук з державного управління, доцент

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

\_\_\_\_\_

Підпис

**Щепанський Е.В.**

Ініціали, прізвище