

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПОРХУН ВІТАЛІЙ ВІКТОРОВИЧ

Допускається до захисту:

завідувач кафедри політології та
державного управління д.політ.н.,
професор

_____ Чальцева О.М.

« _____ » _____ 2025 р.

**ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ТУРИЗМУ НА РІВНІ РЕГІОНУ
УКРАЇНИ**

Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Науковий керівник:

Прямухін Н.В., професор кафедри
політології та державного управління,
д.е.н, професор

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____ (підпис) _____

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Порхун В.В. Публічна політика у сфері туризму на рівні регіону України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття наукового ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

Туристична сфера є однією із важливих галузей економіки України, що прямо і опосередковано впливає на зайнятість населення, розвиток виробничих процесів, наповнення державного і місцевих бюджетів, відновлення інфраструктури. Ефективний розвиток туристичної сфери не можливо здійснити без державного регулювання, розробки дієвої стратегії, координації та контролю зі сторони інституцій, відповідальних за його розвиток.

У роботі досліджено сутність та особливості державної політики у сфері туризму на регіональному рівні. Досліджено можливі механізми координації між учасниками туристичного ринку. Охарактеризовано можливості антикризового управління туристичною діяльністю в Україні. Визначено шляхи удосконалення державного управління туристичною сферою регіону.

Основним науковим результатом дослідження є визначення напрямів удосконалення публічної політики у сфері туризму на рівні регіону України.

Ключові слова: туристична політика, розвиток туризму комунікації в туризмі, управління регіональним розвитком туризму, туристична сфера, державне регулювання.

81с., 9 табл., 13 рис., бібліограф.: 78 найм.

ABSTRACT

Porhun V.V. Public policy in the field of tourism at the regional level in Ukraine. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a scientific degree «Master» in the specialty 281 Public Management and Administration. Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

Tourism is one of the important sectors of Ukraine's economy, directly and indirectly affecting employment, the development of production processes, state and local budgets, and infrastructure restoration. Effective development of the tourism sector is impossible without state regulation, the development of an effective strategy, and coordination and control by the institutions responsible for its development.

The work examines the essence and features of state policy in the field of tourism at the regional level. Possible mechanisms for coordination between participants in the tourism market are explored. The possibilities for anti-crisis management of tourism activities in Ukraine are characterized. Ways to improve state management of the tourism sector in the region are identified.

The main scientific result of the study is the identification of areas for improvement of public policy in the field of tourism at the regional level in Ukraine.

Keywords: tourism policy, tourism development, communication in tourism, management of regional tourism development, tourism sector, state regulation.

81 p., 9 tables, 13 figures, bibliography: 78 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ РЕГІОНУ.....	10
1.1. Сутність та особливості державної політики у сфері туризму на регіональному рівні.....	10
1.2. Основні принципи та функції регіонального управління у сфері туризму.....	18
1.3. Роль органів місцевого самоврядування та виконавчої влади у розвитку туристичної сфери регіону.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ (НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ).....	32
2.1. Туристичний потенціал та стратегічне бачення розвитку Вінницького регіону.....	32
2.2. Механізми координації між органами влади, бізнесом і громадськістю.....	40
2.3. Проблематика управління у сфері туризму: інституційні, кадрові, фінансові.....	48
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ.....	56
3.1. Антикризове управління туристичною діяльністю в Україні.....	56
3.2. Шляхи удосконалення управління туристичною галуззю в Україні.....	61
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Реалії сьогодення свідчать про те, що туризм є одним із важливих галузей економіки України, що прямо і опосередковано впливає на зайнятість населення та рівень його життя, стимулює розвиток виробничих процесів товарів і послуг, виступає чинником наповнення державного і місцевих бюджетів, сприяє відновленню та розвитку інфраструктури, впливає на комунікацію. Разом з тим, ефективний розвиток туристичної сфери не можливо здійснити без державного регулювання, розробки дієвої стратегії та відповідних програм, координації та контролю зі сторони інституцій, відповідальних за його розвиток. Така ситуація призводить до необхідності розробити сучасну державну політику та запровадити дієві шляхи її реалізації, направлені на ефективний розвиток та реалізацію туристичного потенціалу нашої держави.

Враховуючи те, що розвиток туристичної сфери значно впливає не тільки на економічне, соціальне та культурно-гуманітарне життя держави, але й має вплив на інші дотичні галузі економіки, а саме: торгівля, транспорт, логістична сфера, інфраструктура, виробництво товарів і послуг та інші, можна стверджувати, що туризм на сьогодні є одним з перспективних напрямів розвитку економіки, що потребує підтримки з боку держави та забезпечення можливості швидкого реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, які мають значний вплив на туристичну галузь країни.

Стан наукової розробленості теми. Загальні проблеми організації та розвитку туристичної сфери України неодноразово висвітлювалися у працях вітчизняних науковців. Серед найбільш авторитетних дослідників варто назвати праці Н. Антонюк, М. Борушак, А. Голікова, В. Євдокименка, О. Любіцевої, М. Мальської, І. Писаревського, І. Смірнова, Т. Сокол, Т. Ткаченко, І. Школи, В. Федорченка та ін. Значний науковий доробок становлять праці, присвячені проблемам державного управління туристичною галуззю. Це публікації М. Біль,

В. Бирковича, Є. Козловського, О. Музиченко-Козловської, С. Панченко, Ю. Мігущенко та ін. На цьому тлі значно менше уваги приділено висвітленню особливостей здійснення туристичної політики України. Так, окремі аспекти реалізації туристичної політики держави аналізуються у працях Н. Василюхи, В. Друк, А. Іляшенко, О. Килина, Г. Михайліченко та ін. Проте виникає необхідність систематизувати напрацювання, викладені в зазначених наукових дослідженнях, здійснити їх теоретичне обґрунтування та розробити практичні рекомендації, направлені на удосконалення механізму управління туристичною сферою країни в сучасних умовах, що зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних та практичних засад удосконалення публічної політики, направленої на розвиток туристичної сфери країни в цілому та на регіональному рівні зокрема.

Для досягнення визначеної мети були поставлені та вирішені наступні **завдання**:

- дослідити сутність та особливості державної політики у сфері туризму на регіональному рівні;
- визначити основні принципи та функції регіонального управління у сфері туризму;
- надати характеристику туристичному потенціалу та стратегічному баченню розвитку Вінницького регіону;
- визначити можливі механізми координації між учасниками туристичного ринку;
- розглянути проблемні питання управління у сфері туризму;
- охарактеризувати можливості антикризового управління туристичною діяльністю в Україні;
- визначити шляхи удосконалення державного управління туристичною сферою регіону.

Послідовність поставлених завдань буде відповідати структурі роботи.

Об'єктом дослідження є процеси розробки та впровадження публічної

політики у сфері туризму на рівні регіону України.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та методи, направлені на розробку та впровадження публічної політики у сфері туризму на рівні регіону України.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження становлять концепції публічної політики та врядування, зокрема моделі циклу вироблення й реалізації політики, принципи good governance (належного врядування) та мережевого управління, що дозволяють розглядати туристичну сферу як результат взаємодії державних, бізнесових і громадських учасників. У роботі використано положення теорій регіонального розвитку та інституціоналізму, які розкривають специфіку формування туристичної політики на рівні регіону. Методологічну основу становлять системний, структурно-функціональний та інтегративний підходи, а також концепція сталого розвитку туристичної галузі, що забезпечують комплексний та збалансований аналіз туристичного розвитку.

У процесі дослідження застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для опрацювання теоретичних джерел; порівняльний метод – для зіставлення регіональних підходів до туристичної політики; контент-аналіз нормативно-правових актів та стратегічних документів – для оцінки пріоритетів державного і регіонального управління; статистичний аналіз – для вивчення динаміки туристичних потоків та економічних показників; а також метод кейс-стаді для глибокого дослідження особливостей розвитку туризму у Вінницькому регіоні.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи України, підручники та навчальні посібники, матеріали Державного агентства розвитку туризму України, статистичні дані Державної служби статистики України та міжнародних організацій, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі туризму.

Гіпотезою магістерського дослідження є припущення, що ефективність публічної політики у сфері туризму на регіональному рівні зростає за умови узгодженості дій органів влади, бізнесу та громадськості, а також за наявності стратегічного планування та достатнього фінансування відповідних туристичних програм і передбачених заходів.

Наукова новизна одержаних результатів:

- обґрунтовано концептуальні основи управління туристичною сферою на рівні регіону;
- визначено основні складові антикризової стратегії туристичного сектору України під час війни, впровадження яких дозволить ефективно реалізовувати публічну політику у сфері туризму на рівні регіонів України;
- визначено та упорядковано за групами інтереси усіх учасників туристичного ринку України;
- розроблено дієву модель запровадження основних шляхів удосконалення публічного управління туристичною галуззю України.

Практичне значення отриманих результатів полягає у підвищенні конкурентоспроможності країни завдяки впровадженню запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення державного регулювання туризму, підвищенні якості надання туристичних послуг, покращенні туристичної інфраструктури держави та формуванні позитивного іміджу України у світі.

Теоретичні положення, висновки й рекомендації, запропоновані в магістерському дослідженні, є важливими для подальшого наукового дослідження окремих аспектів проблеми державного регулювання туристичної галузі, для вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази в Україні щодо розвитку туризму.

Зв'язок роботи з науковими програмами. Кваліфікаційна (магістерська) робота виконана в межах розробки науково-дослідної теми кафедри політології та державного управління: 0123U101423 (2023-2028) «Публічна політика і

державне управління в умовах війни та повоєнного відновлення України» Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення і результати дослідження відображені у збірнику матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції «Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень», що відбулась у місті Вінниці 05.11.2025 року – тези «Організація державного управління туристичним потенціалом Вінницького регіону» [78].

Також, наукові результати магістерського дослідження були впроваджені в діяльність структурного підрозділу Вінницької обласної державної адміністрації, зокрема – Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розділу (Акт про впровадження магістерського дослідження від 23.09.2025р. №1414/0-1)

Мета і завдання дипломної роботи обумовили її **структуру**: робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (78 позицій). Загальний обсяг роботи 81 сторінка комп'ютерного тексту, у тому числі 9 таблиць, 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ РЕГІОНУ

1.1. Сутність та особливості державної політики у сфері туризму на регіональному рівні

Туризм в сучасних умовах виступає одним з провідних секторів економіки світу, який досить стрімко розвивається в більшості країн. Враховуючи його значні темпи розвитку, країни, що визначають сферу туризму пріоритетною галуззю економіки, забезпечують стимулюючий ефект свого соціально-економічного розвитку. За даними Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC) та Всесвітньої туристичної організації (WTO) питома вага туристичної сфери діяльності у світовому ВВП у 2024 році становить 10% або 11,1 трлн дол США [73]. У країнах, що активно розвивають туристичну сферу, бюджет щорічно поповнюється на рівні 15-20% від загального обсягу. Туристична сфера пов'язана та має безпосередній вплив більше ніж на 50 різноманітних галузей економіки і сприяє розвитку національної економіки, шляхом забезпечення зростання рівня зайнятості населення, розвитку інфраструктури, зростання малого та середнього бізнесу, збереження культурної спадщини та навколишнього середовища, запровадження інноваційного розвитку, сприяє налагодженню зв'язків з різними країнами та регіонами. Саме тому туристична галузь та її ефективний розвиток є одним з пріоритетних напрямків державної політики багатьох країн світу.

З метою уточнення суті основи державної політики у сфері туризму на регіональному рівні слід визначити ті поняття, що зумовлюють його діяльність та дають можливість визначити основні чинники, що впливають на розвиток туристичної сфери.

Наукова література містить велику кількість різноманітних визначень «туристична політика держави». Дослідники, науковці, практики по різному трактують дане поняття (таблиця 1.1), проте існує певна схожість у визначенні різних авторів, але ми можемо говорити і про відмінності, які вказують на різнопланові інтерпретації визначень категорій «суб'єктів», «об'єктів» та основних напрямків державної та регіональної політики у сфері туризму.

Таблиця 1.1 - Базові визначення державної політики у сфері туризму

Автор	Визначення
В. Герасименко	Державна політика держави в сфері туризму – комплекс методів, дій і визначених заходів у соціальному, економічному, зовнішньоекономічному, соціокультурному та інших напрямках, що впроваджуються органами влади на усіх рівнях, приватним сектором економіки, громадянським суспільством та громадянами, різноманітними угрупованнями, що здійснюють туристичну діяльність, з метою розвитку туристичної сфери країни та створення відповідних умов для досягнення ефективності
З. Горбильова	Під туристичною політикою розуміється система правових норм, регламентів та дій, що здійснюється відповідальними інституціями в країні із залученням певних учасників, що здійснюють свою діяльність у туристичній галузі та дотичних сферах економіки, з метою розвитку туристичної сфери країни та залучення туристів
В. Квартальнов	Туристична політика країни це комплекс інструментів та підходів, що сприяють розвитку туристичної сфери та досягненню стратегічних цілей визначених у відповідних нормативних документах, дія яких направлена на забезпечення соціально-економічного розвитку країни та її регіонів
О. Любіцева	Туристична політика держави розглядається як система заходів правового, фінансового та організаційного рівня, підсилена відповідними державними інституціями, функціонування яких відбувається на всіх управлінських рівнях і направлене на створення сприятливих умов для розвитку туристичної галузі країни та діяльності усіх учасників туристичного ринку
Г. Михайліченко	Туристична політика держави розглядається як цілісна система відповідних механізмів та інструментів в напрямку реалізації соціально-економічних, правових, політичних аспектів, що реалізується публічними органами влади та іншими учасниками туристичного ринку

(продовження таблиці 1.1)

Д. Решетников	Державна політика у сфері розвитку туризму вважається ціленаправленою політикою країни у якій задіяні відповідні структури публічного, приватного та громадського секторів, що здійснюють діяльність у туристичній галузі, з метою забезпечення її стійкого розвитку, створення привабливих туристичних локацій, наситити ринок туристичних послуг відповідними продуктами, що сприятимуть збільшенню туристичних потоків як внутрішніх так і зовнішніх туристів, забезпечити реалізацію туристичного потенціалу територій
С. Севастьянова	Туристична політика країни представляє собою комплекс відповідних публічних дій та розробку дієвих заходів, що сприятимуть створенню комфортних умов для реалізації туристичного потенціалу держави та її регіонів, забезпечення стійкого розвитку галузі та ефективне використання наявних ресурсів, що дозволить результативно розвивати туристичну галузь

Джерело: складено автором на основі [16]

Підсумовуючи визначення, представлені в таблиці 1.1 можна зробити висновок, що державна політика в сфері туризму розглядається як цілісна система визначених пріоритетів, стратегій розвитку, заходів, нормативних механізмів, направлених на реалізацію органами державної влади управлінських функцій з метою регулювання, мотивування та сприяння подальшого розвитку туристичної сфери на національному рівні.

Вивчення та аналіз наявних наукових досліджень свідчить, що політика у туристичній сфері розробляється і впроваджується на центральному рівні країни центральними органами державної та виконавчої влади, які формують загальні «правила гри» для всіх учасників даної галузі в країні. Державна політика розвитку туризму сьогодні виступає важливою складовою при формуванні загальної внутрішньої та зовнішньої політики країни, із врахуванням економічної, соціальної, культурної та інших складових державного регулювання. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO/ЮНВТО) зазначено, що на державу покладається обов'язок формувати і впроваджувати туристичну політику. У 1985 році Хартією туризму, прийнятою Генеральною

асамблеєю Всесвітньої туристичної організації, було зазначено: «...держави мають розробляти і впроваджувати політику, спрямовану на забезпечення гармонійного розвитку внутрішнього і міжнародного туризму» [69]. При цьому, світова спільнота звертаючись до національних урядів, наголошує на необхідності розробляти туристичну стратегію країн не тільки як галузевий пріоритет, але і як потужний інструмент, здатний впливати на регіональний розвиток, соціальну сферу, конкурентоспроможність, сталість тощо [77].

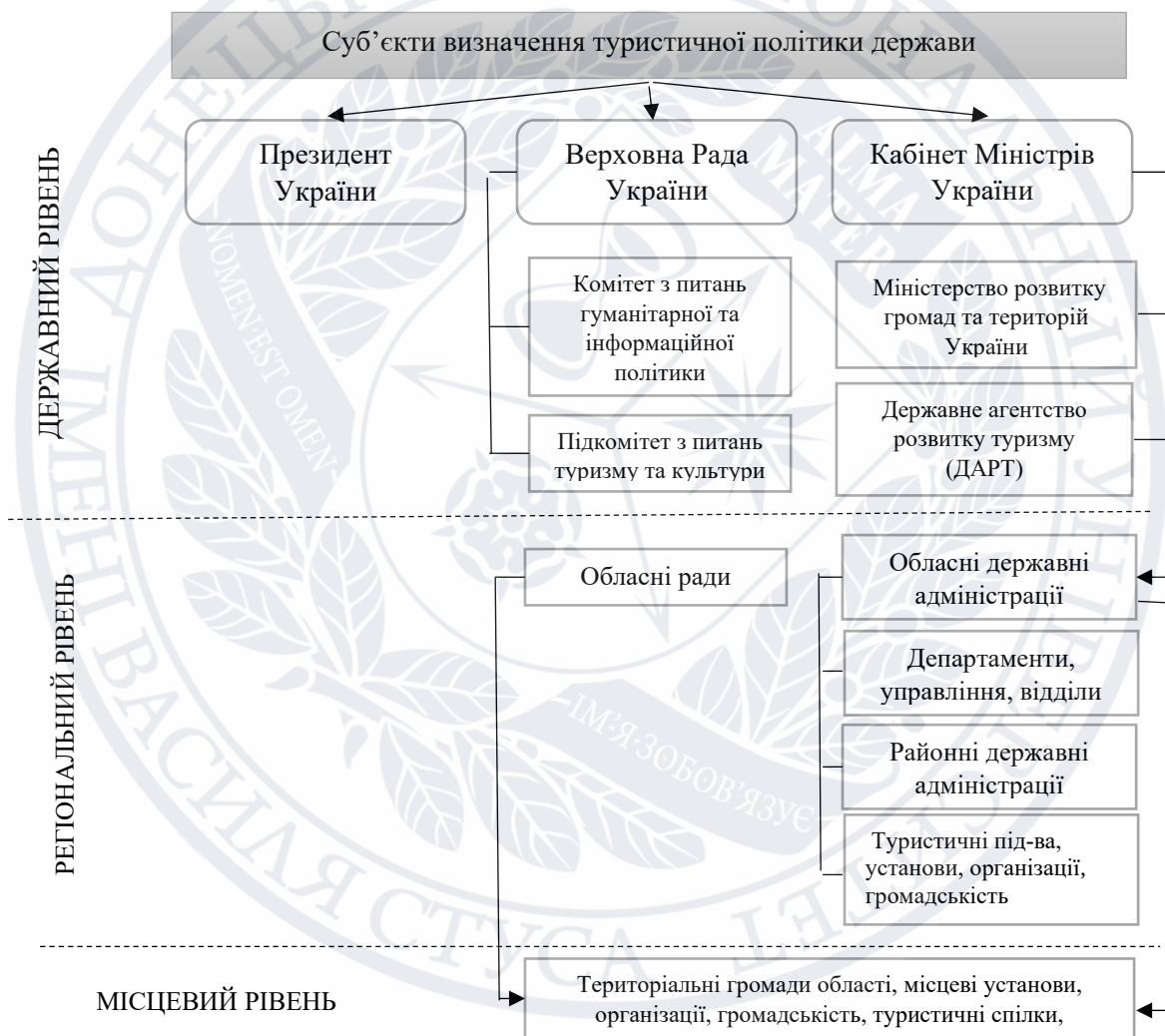


Рис. 1.1 – Структура формування туристичної політики держави на всіх її рівнях

Джерело: складено автором на основі [7].

Слід зазначити, що впровадження туристичної політики може здійснюватися і на регіональному рівні органами виконавчої влади, місцевого самоврядування спільно з професійними спілками, бізнес-структурами, громадськістю. Разом з тим, тільки держава визначає основні напрямки розвитку, пріоритети та формує рамкові умови розвитку туристичної галузі країни. На рис.1.1 схематично представлена структура формування туристичної політики України на всіх її рівнях. Визначальним документом, що регулює відносини в туристичній сфері України є Закон України «Про туризм», що був прийнятий Верховною Радою України 15 вересня 1995 року. Відповідно до даного Закону реалізується державна політика України в галузі туризму із врахуванням правових, організаційних та соціально-економічних основ. Ще одним важливим документом відповідно до якого визначається політика держави у зазначеному напрямку є Стратегія розвитку туризму і курортів на період до 2026 року схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 року №168-р. Також туристична політика держави реалізується через прийняття відповідних концепцій та цільових програм розвитку туризму з розробкою шляхів їх реалізації. Саме на державному рівні створюється фундаментальні основи для впровадження регіональної туристичної політики.

В свою чергу регіональна політика у туристичній сфері бере за основу визначену національну політику в даній галузі та реалізує її через регіональні програми розвитку туризму, які розробляються із врахуванням специфіки території, ресурсного потенціалу, економічної та екологічної ситуації, визначених пріоритетів, запитів місцевого населення тощо.

Державна і регіональна політики у сфері туризму першочергово направляють свої зусилля на стимулювання розвитку територій, їх економічне зростання, підвищення рівня і якості життя громадян, створення нових робочих місць, створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу,

розвиток зеленого туризму, збереження історико-культурної спадщини, створення нових напрямків туризму та туристичних дестинацій тощо.

Система управління туристичною діяльністю України зазнала складного процесу формування. Прослідкуємо непростий шлях трансформаційних процесів за роки незалежної України, який довелося пройти центральному органу виконавчої влади на який покладено основні функції реалізації державної політики у туристичній сфері і який представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи перетворення державних інституцій в туристичному секторі України у 1993-2025 роках

Назва органу	Підлеглисть	Часові рамки
Державний комітет України по туризму (Держкомтуризму)	Кабінету міністрів України	1993–2004
Державний департамент туризму	Міністерству України у справах сім'ї, молоді та спорту	2001–2002
Державна служба туризму та курортів (Держтуризмкурорт)	Міністерству культури та туризму України	2006–2010
Державне агентство України з туризму та курортів (Держтуризмкурорт України)	Міністерству інфраструктури України	2011–2015
Департамент туризму та курортів	Міністерству економічного розвитку і торгівлі України	2016–2019
Департамент туризму та курортів	Міністерству культури, молоді та спорту України	2019–2020
Державне агентство розвитку туризму України	Міністерство культури та інформаційної політики	2020–2021
Державне агентство розвитку туризму України	Міністерство інфраструктури України	2021 – 2024
Державне агентство розвитку туризму України	Міністерство розвитку громад та територій України	2024- дотепер

Джерело: складено автором на основі [14]

Аналізуючи дані таблиці 1.2 можна зазначити, що за період з 1993 по 2025 роки підпорядкування та найменування визначального органу виконавчої влади

в галузі туризму змінювалася 9 разів, що можна пояснити тим, що туристична сфера дотична майже до усіх сфер життєдіяльності країни і має прямий або опосередкований вплив на кожну з них. Така ситуація призводить до того, що визначення стратегічних напрямків та розробки дієвих заходів розвитку для туристичної галузі постійно виходить за рамки компетенцій профільних міністерств та відомств та викликає труднощі щодо об'єднання усіх складових для усвідомлення поточної кон'юнктури галузі та визначення подальших ефективних кроків в напрямку її успішної реалізації. Зрозуміло, що такі дії призвели до постійних змін векторів розвитку галузі та гальмування прогресивних процесів в туристичній сфері України. Також зазначені процеси вплинули і на розвиток туристичної галузі і в регіонах нашої країни враховуючи те, що зміни у підпорядкуванні певних органів на центральному рівні відразу відображаються на регіональному рівні відповідними змінами. Сподіваємося, що «робота над помилками» проведена і державна політика розвитку туристичної сфери буде направлена на структурований послідовний розвиток і матиме успішні результати та нові досягнення.

На сьогодні визначальним органом виконавчої влади у сфері туризму є Державне агентство з розвитку туризму (ДАРТ), створене у грудні 2019 року на виконання вимог постанови Кабінету Міністрів України «Питання утворення деяких центральних органів виконавчої влади» від 04.12.2019 р. №995 [44].

Дана установа підпорядкована Міністерству розвитку громад та територій України і представляє єдиний орган виконавчої влади, який відповідає за: формування та реалізацію державної політики у галузі туризму, адаптування регіональних особливостей до загальнонаціональної стратегії розвитку туристичної сфери, імплементація найкращих світових практик у просування конкурентоспроможних туристичних продуктів країни тощо. Основні завдання, які покладені на ДАРТ висвітлені на рис. 1.2:

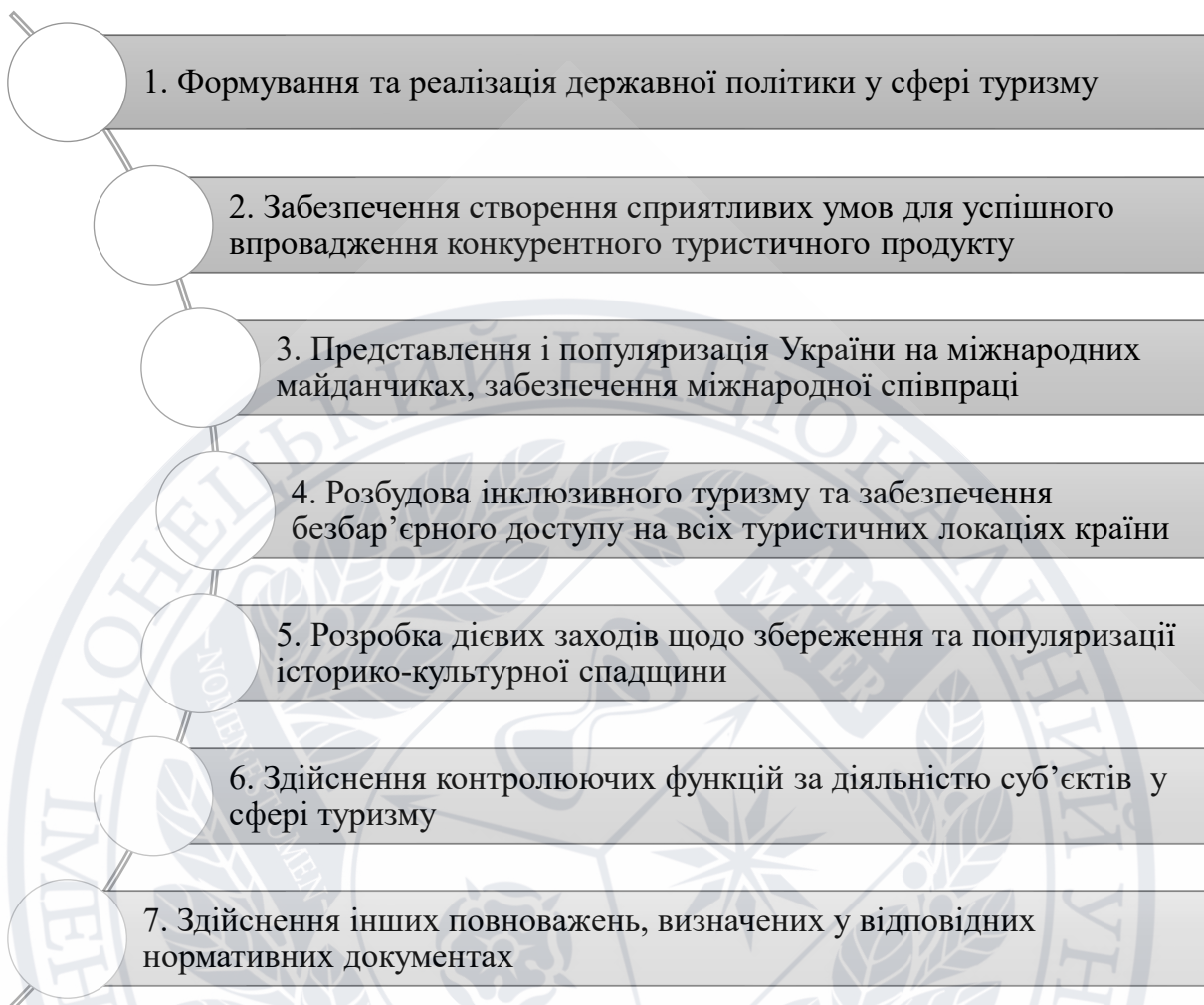


Рис.1.2 – Основні завдання покладені на Державне агентство розвитку туризму України

Джерело: складено автором на основі [22]

Підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що туристична сфера стає важливою складовою загальнодержавної політики не тільки як гуманітарний її пріоритет, але й як економічний, політичний та соціальний. Необхідно, щоб усі зацікавлені сторони – держава, регіони, органи місцевого самоврядування, бізнес-середовище, громадськість направляли свої спільні зусилля на розбудову туристичної інфраструктури та створювали конкурентне середовище, здатне відповідати вимогам найвибагливіших туристів.

1.2. Основні принципи та функції регіонального управління у сфері туризму

Кожний регіон нашої країни відіграє значну роль у розвитку туристичної галузі завдяки унікальному поєднанню мальовничих краєвидів, історико-культурної спадщини, природних ресурсів, неперевершеної гастрономії, неповторного шарму українських традицій, рекреаційних можливостей. Сьогодні, в непростих умовах воєнного стану, набуває важливого значення питання сталого розвитку туристичної галузі в регіонах України для забезпечення довготривалого результату у збереженні довкілля, економічному зростанні, захисті історичної та культурної спадщини тощо.

Основною метою запровадження державної політики в напрямку підтримки та розвитку туристичної сфери на регіональному рівні є створення сприятливих умов для успішного функціонування даної галузі як складової загальної стратегії розвитку регіону в цілому, а саме:

- сприяння розвитку туристичного ринку регіонів органами державної, регіональної та місцевої влади, шляхом створення безпечного і сприятливого середовища;
- правова та стратегічна підтримка, яка забезпечується прийняттям відповідних регіональних програм, сприяння розвитку регіонально-приватного партнерства, встановлення прозорих «правил гри» для всіх учасників даного ринку;
- розбудова туристичної інфраструктури, необхідної для задоволення потреб місцевих мешканців та туристів;
- підтримка підприємництва (малого і середнього бізнесу) як основи для забезпечення розбудови «туристичних магнітів» регіону – привабливих туристичних локацій та дестинацій;

- збереження та відновлення історико-культурної спадщини як одного з головних факторів туристичної привабливості регіону;
- промоція туристичного потенціалу регіону та формування унікального брендингу території.

Крім того, при формуванні регіональної політики у сфері туризму слід враховувати визначальні чинники, які також мають потужний вплив на розвиток регіону в цілому (рис. 1.3).

Основними чинниками, які відіграють вирішальну роль у формуванні регіональної політики у сфері туризму, в сучасних реаліях можна вважати політико-правові та безпеки туризму. Це, в першу чергу, підготовка стратегії регіонального розвитку та галузевої туристичної програми, яка матиме чітку і зрозумілу ціль, місію, розроблені дієві заходи та відповідне фінансування для впровадження цих заходів з метою досягнення визначеної цілі. Крім того, питання забезпечення захисту прав туристів та їх безпечного перебування на території регіону є визначальним для створення позитивного іміджу території.

Забезпечення сталого розвитку туристичної сфери регіону передбачає в першу чергу комплексний підхід до планування та розробки дієвих заходів, направлених на досягнення визначених цілей та врахування важливих складових для туристичного напрямку, а саме: природніх, економічних, соціокультурних, політико-правових та інших. Для захисту навколишнього середовища та збереження унікальності регіонів необхідно дотримуватися балансу між інтересами та пріоритетами регіонального розвитку – враховуючи при цьому економічні інтереси, соціальну складову, збереження історико-культурної спадщини та природньо-рекреаційного ресурсу.

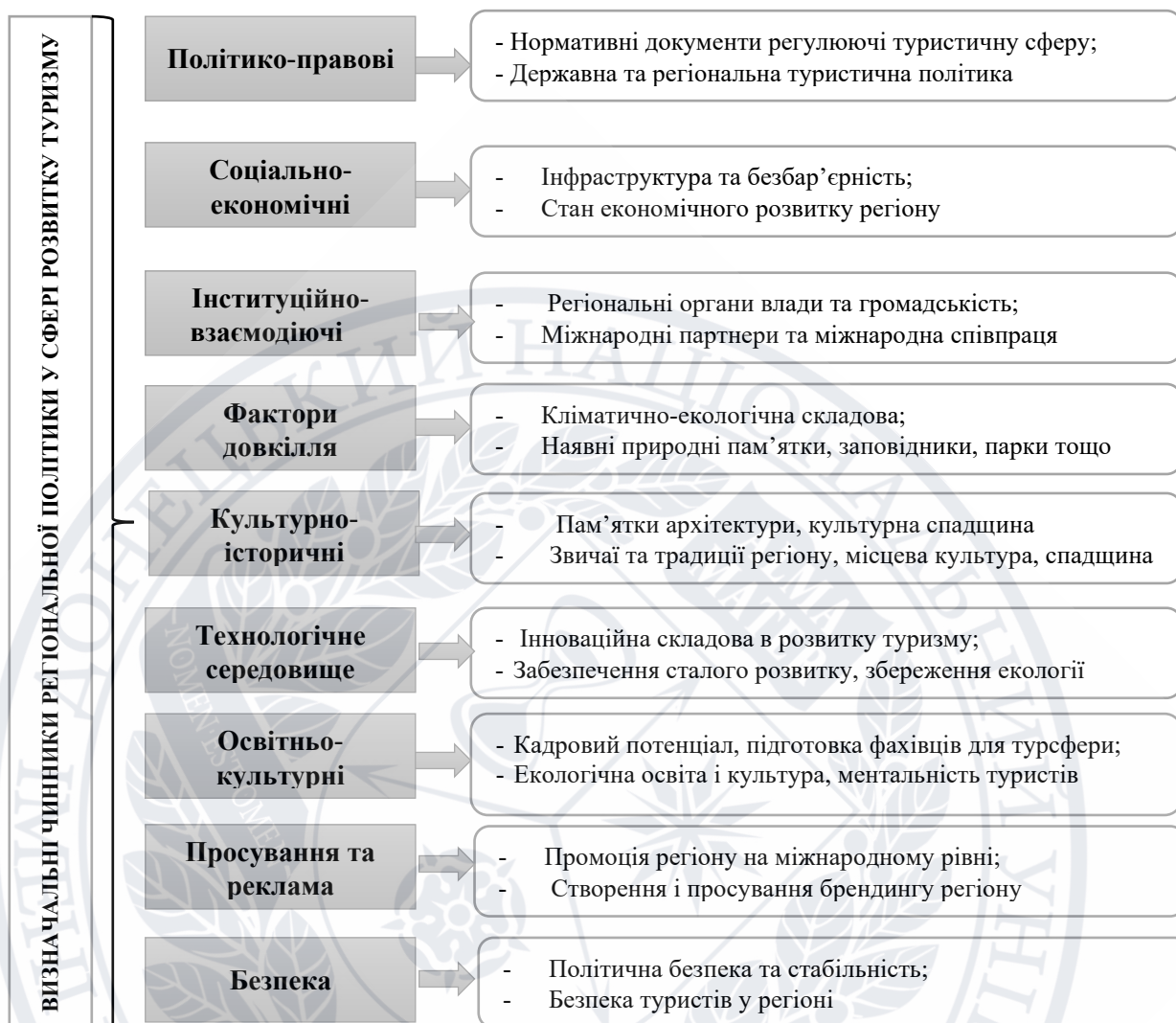


Рис. 1.3 – Визначальні чинники формування регіональної політики розвитку туризму

Джерело: складено автором на основі [71]

Вітчизняні науковці та дослідники у своїх роботах по різному класифікують складові державного та регіонального управління та виділяють їх основні функції. Так, згідно з поглядами Р. Рудницької, О. Сидорчука та О. Стельмаха, державне та регіональне управління у туристичній сфері в своїй основі містять такі основні чинники як методи, важелі, інструменти, політико-правові та інформаційні складові [57]. У працях науковців І. Міхасюк, А. Мельника,

М.Крупки одними з головних елементів державного регулювання виступають суб'єкт, об'єкт, методи та засоби [41].

Необхідність державного та регіонального управління туристичною сферою продиктована в першу чергу специфікою галузі, яку ми розглядаємо. Про це свідчать наукові праці В. Герсименка та С. Галасюка щодо необхідності підтримки на рівні держави та здійснення регулюючих функцій туристичної сфери як комплексної та багатовимірної економічної системи з розвиненою мережею взаємозв'язків [14].

На переконання Ю. Гуменюка особливостями туристичної галузі, особливо у сфері рекреації, є наступні:

Галузеві (сезонність, розміщення туристично-рекреаційних закладів у відповідних місцевостях, особливий попит на послуги оздоровлення та формування певного асортименту послуг тощо);

Специфіка рекреаційної та туристичної пропозиції (обов'язкові стандарти якості, необхідність постійної промоції та реклами, широкий спектр послуг вданому напрямку тощо);

Необхідність особливих ресурсів (наявність комплексу оздоровчих ресурсів, розширений асортимент, терміни використання);

Дотримання технологій (наявність диференційованого підходу щодо тривалості таких послуг, забезпечення безперервності, індивідуальний підхід, наявність різновидів послуг, уникнення негативного впливу на навколишнє середовище) [21].

Узагальнюючи вищенаведені погляди науковців можна зазначити, що туристична галузь є досить специфічною і складною як об'єкт державного і регіонального управління та виділити притаманні їй особливі моменти:

багатофункціональність туризму (дана галузь має значну кількість різноманітних функцій, що здійснює вплив на різні сфери життя суспільства: економічну, інфраструктурну, соціальну, екологічну, політичну тощо);

значний та суперечливий вплив туристичної сфери на соціально-економічний розвиток території (держава, регіон, територіальна громада), враховуючи потенціал можливостей та прогнозовані і не прогнозовані ризики від діяльності у зазначеній галузі;

відсутність визначеної класифікації туризму як окремої галузі (за видами економічної діяльності) відповідно до КВЕД;

залежність туризму від майже усіх галузей національної економіки країни (регіону), що свідчить про тісний міжгалузевий зв'язок.

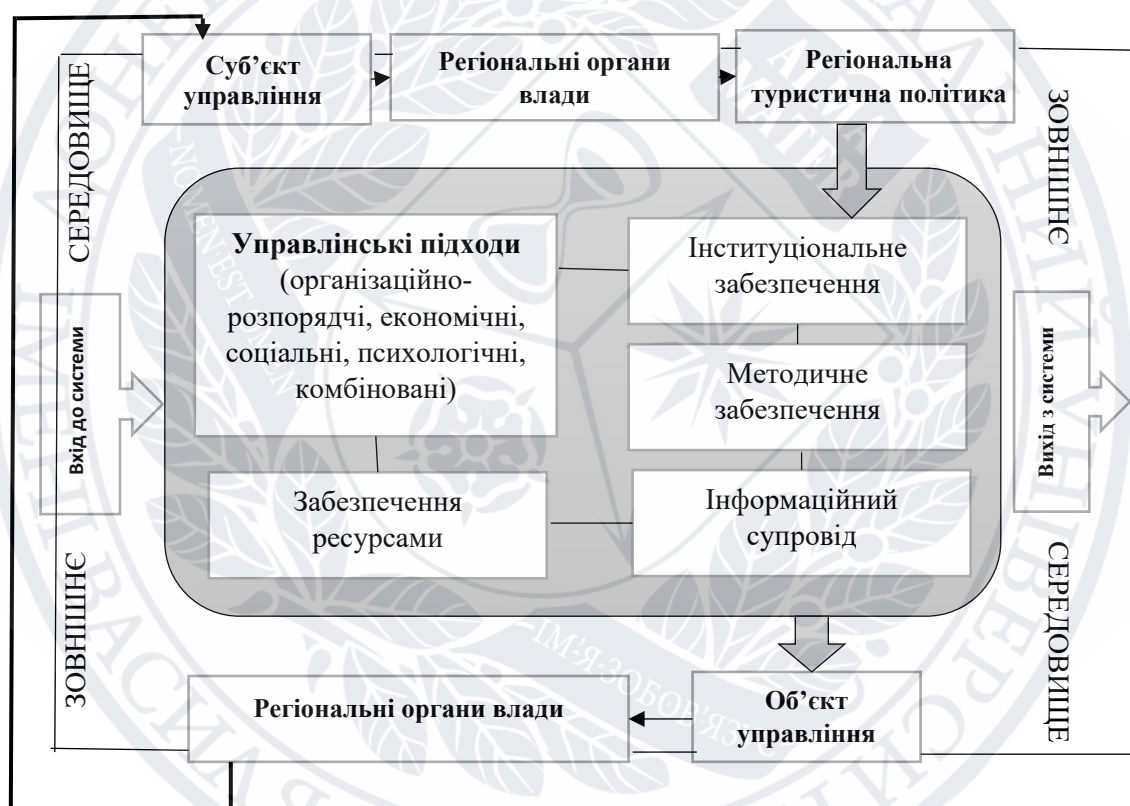


Рисунок 1.4. Функціонування механізму регіонального управління туристичною галуззю

Джерело: складено автором на основі [7]

Здійснення ефективного керівництва туристичною сферою на регіональному рівні потребує створення чіткої та дієвої організаційної структури управління туристичним сектором на регіональному рівні, що забезпечується

професійною діяльністю визначених структурних підрозділів (рис.1.4). На рівні обласних державних адміністрацій створені та функціонують відповідні департаменти, управління, відділи туризму, які формуються за складом в залежності від наявного туристичного потенціалу та визначених пріоритетних напрямків розвитку території. Адміністративна реформа України (2012-2025 років) створила певні умови про передачу значної частки повноважень у державній та регіональній політиці управління туризмом органам місцевого самоврядування. Разом з тим, значна кількість органів місцевої влади не готові брати надані повноваження та ефективно планувати, формувати та здійснювати керівництво в усіх сферах життєдіяльності громади [33].

Враховуючи вищезазначене зазначаємо, що на регіональному рівні управління туристичною сферою має низку переваг при плануванні і впровадженні визначених напрямків діяльності у зазначеній сфері ніж при впровадженні механізму державного управління, що продемонстровано в таблиці 1. 3.

Таблиця 1.3 – Переваги управління туристичною сферою на регіональному рівні над загальнодержавним управлінням

№	Опис переваг
1.	Посилення якості та ефективності впровадження управлінських стратегій завдяки реалізації заходів визначених в регіональних програмах та інших документах, які враховують пріоритетні напрямки розвитку із врахуванням наявних ресурсів та інфраструктури
2.	Можливість вивчати споживчий попит на туристичні послуги в регіоні, з подальшою розробкою та впровадженням високоякісних та конкурентних туристичних послуг, з метою збільшення туристичних потоків та економічного зростання регіону
3.	Ефективне використання наявного туристично-рекреаційного ресурсу регіону з метою створення нових туристичних дестинацій та конкурентних туристичних продуктів, що користуються широким попитом у туристів

(продовження таблиці 1.3)

4.	Раціональне планування просторового розвитку регіону та цільовий розподіл земельних ділянок під привабливі туристичні локації з дбайливим та екологічно-відповідальним ставленням до їх використання
5.	Можливість здійснення цільового планування та розподілу фінансових ресурсів на реалізацію заходів програми розвитку туризму регіону для досягнення визначених цілей та покращення туристичного клімату території
6.	Можливість планування податкових надходжень від результатів діяльності суб'єктів господарювання в туристичному секторі регіону
7.	Напрацьовувати прямі зв'язки з міжнародними партнерами та міжнародними туристичними організаціями з метою розширення можливостей для залучення фінансових та грантових ресурсів, розбудови туристичної та загальної інфраструктури, розширення транскордонної співпраці, обміну досвідом, написання спільних проєктів тощо
8.	Впровадження політики стимулювання зайнятості у регіоні, шляхом створення нових робочих місць, особливо у сільських місцевостях через розвиток «зеленого туризму», агротуризму, екотуризму тощо
9.	Стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в регіоні у туристичній сфері
10.	Налагодження плідної співпраці з органами регіональної влади та органами місцевого самоврядування, бізнес-середовищем, громадськістю з метою реалізації передбачених заходів завдяки запровадженню механізму держуправління на рівні регіону
11.	Можливість розвивати туристичний бізнес на визначених територіях в тому числі і депресивних, з метою усунення існуючих проблем та забезпечувати їх успішний розвиток із врахуванням наявного потенціалу та існуючого запиту.

Джерело: складено автором на основі [43]

Таким чином, до основних пріоритетних завдань регіональної політики у сфері туризму можна віднести наступні:

- Удосконалення заходів відповідно визначених пріоритетів туристичного розвитку регіону із врахуванням наявного потенціалу та можливих ризиків, шляхом внесення відповідних змін у стратегію регіонального розвитку та галузеву програму розвитку туризму на визначений період;
- Визначення туристичного напрямку розвитку регіону як високорентабельної та важливої складової у загальній стратегії розвитку території;

- Залучення іноземних та внутрішніх інвестицій у розвиток туристичної сфери регіону з метою подальшого розвитку галузі та створення нових робочих місць;
- Сприяння подальшого розвитку внутрішнього туризму з особливим ставленням до розвитку сільських територій і впровадження нових видів туризму: зеленого, сільського, екологічного, активного, гастрономічного тощо;
- Розширення міжнародної співпраці у туристичній сфері та здійснення активної промоції на світовому туристичному ринку для активного залучення іноземних туристів до України;
- Сприяння збереженню та відновленню історико-культурних пам'яток регіону та розбудова навколо необхідної інфраструктури;
- Забезпечення безбар'єрного доступу до туристичних локацій регіону.

1.3. Роль органів місцевого самоврядування та виконавчої влади у розвитку туристичної сфери регіону

Відповідно до ст. 7 Закону України «Про засади державної регіональної політики» від 5 лютого 2015 року № 156-УІІ зі змінами від 09.07.2022 року в Україні запроваджено систему стратегічного планування, яка складається з трьох рівнів: державний – регіональний – місцевий. Переосмислення системи управління відбулося в усіх напрямках діяльності та галузевих сферах України. Як вже було зазначено раніше в нашому дослідженні такі зміни торкнулися і туристичної галузі на усіх рівнях управління і на сучасному етапі будуються за принципом каскадного планування із врахуванням вимог до стратегічних матеріалів від мікро- та мезорівня (територіальна громада/регіон) до макрорівня на рівні країни. Стає актуальним питання розвитку територій на рівні регіону із

врахуванням визначених стратегічних напрямків країни та здійснення розробки найефективніших моделей подальшого розвитку із використанням дієвих інструментів реалізації туристичного потенціалу регіону та територіальних громад в його складі. Для кожного регіону України одним з визначальних першочергових завдань у сфері туризму є розробка чітких і зрозумілих «дорожніх карт» свого подальшого розвитку у туристичній сфері та механізмів реалізації передбачених заходів на місцевому і регіональному рівнях.

Таким чином, суб'єктами управління розвитком туристичної галузі на регіональному і локальному рівнях є: органи державної та виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, агенція регіонального розвитку, туристичні організації, представники бізнес-середовища, активна громадськість тощо.

В сучасних реаліях саме громади відіграють одну з вирішальних ролей щодо формування позитивного та привабливого туристичного іміджу регіону і країни в цілому. За результатами адміністративної реформи в Україні в напрямку децентралізації, сформовані територіальні громади, є власниками природних, інфраструктурних, людських та інших ресурсів на певній локальній території. Сьогодні більшість територіальних громад приймають активну участь у розробці власних моделей подальшого розвитку, визначенні стратегічних напрямків і планів розвитку територій, з метою забезпечення своєї життєдіяльності та подальшого ефективного розвитку. Разом з тим, як зазначалося раніше, стратегія громади має враховувати не тільки власні потреби із врахуванням наявних ресурсів і можливостей, але й узгоджувати свої стратегічні цілі і вектор подальшого розвитку із врахуванням цілей національної та регіональної політики, а саме: Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, Національної економічної стратегії на період до 2030 року, стратегії розвитку конкретного регіону – дані документи мають слугувати своєрідним орієнтиром на бачення свого майбутнього місцевим органам влади при розробці та підготовці своїх аналітичних прогнозів та програмних матеріалів [62].

Важлива місія в напрямку розвитку туристичної сфери регіону належить обласним і районним радам в межах їх повноважень, що дає їм право затверджувати регіональні програми розвитку туристичної сфери, контролювати рівень фінансування заходів програм за кошти обласного, районних бюджетів, заслуховувати звіти від безпосередніх виконавців передбачених заходів у програмах.

На місцеві державні адміністрації покладено здійснення організаційно-розпорядчих та виконавчих функцій щодо розвитку туристичної сфери регіону. Фахівці саме цих органів розробляють проекти регіональних програм та подають на затвердження обласним радам і на відповідних сесіях депутати приймають рішення щодо прийняття цих програм чи відправлення на доопрацювання, в разі виявлення недоліків чи виникнення суперечок щодо правильності обраних шляхів реалізації відповідних стратегій подальшого розвитку туризму в регіоні. Також державні адміністрації проводять роботу в напрямку проведення різноманітних заходів, що покликані привернути увагу до «туристичних магнітів» регіону та здатні популяризувати регіон для привернення уваги туристів як з України так і з усього світу. Важливою складовою у роботі є сприяння створенню нової та відновленню існуючої туристичної інфраструктури, розробці шляхів захисту туристичних ресурсів і правил по їх виконанню.

З метою вивчення, розуміння та аналізу кон'юнктури регіонального ринку туристичних послуг проводиться аналіз основних показників розвитку і функціонування даного ринку у межах регіону, з метою чіткого розумінні подальших дій органів влади, прийняття першочергових ефективних управлінських рішень для планування подальших стратегій розвитку у туристичній сфері. Крім того, вивчається функціонування бізнес-середовища, яке прямо чи опосередковано здійснює вплив на туристичну галузь та забезпечує економічне зростання регіону, створює нові робочі місця та формує податкові

надходження до бюджетів регіонального рівня. Також спільно з бізнесом та громадськістю регіональна влада може вирішувати нагальні проблеми, що заважають ефективно та раціонально розбудовувати туристичну інфраструктуру регіону. І завдяки такій співпраці в регіоні формується потужне об'єднання трьох ключових секторів суспільства – «бізнес-влада-громада».

Відповідальною сферою діяльності державних адміністрацій є соціальний напрямок роботи, що проявляється у вирішенні питань соціальної реклами туристичних ресурсів (туристичних локацій і дестинацій), створенні туристичних інформаційних центрів та сприяння розвитку сімейного, молодіжного та дитячого напрямків туризму у регіоні. Також, на державні організації покладені завдання щодо формування потужного кадрового потенціалу для усіх сфер діяльності, в тому числі і туристичного сектору економіки. Вивчається ринок праці регіону, визначаються напрямки дефіциту кадрів, вирішуються дані питання з навчальними закладами та іншими інституціями, відповідальними за даний напрямок роботи. Проводяться постійні навчання та заходи з підвищення кваліфікації працівників та потенційних кадрових ресурсів як за бюджетні кошти в рамках відповідних програм так і за кошти донорів, спонсорів та залучених грантових ресурсів. Надання консультативної та методичної допомоги – ще один з важливих напрямків роботи місцевих адміністрацій, що покликаний підтримувати бізнес та територіальні громади у формуванні необхідних навичок для прийняття ефективних рішень щодо реалізації своїх ініціатив у розвитку туристичного напрямку діяльності.

Крім того, відбувається постійний зв'язок з центральними органами виконавчої влади про роботу в регіоні за напрямком туризму зокрема. Надаються інформаційні та аналітичні матеріали до Державного агентства розвитку туризму України, Міністерствам розвитку громад та територій і культури та стратегічних комунікацій України, іншим інституціям дотичним до туристичної сфери.

Для органів місцевого самоврядування притаманні дії в напрямку затвердження локальних програм розвитку туризму, визначення необхідних фінансових ресурсів місцевих бюджетів для різних галузей та пріоритетів (в тому числі і на туристичну галузь), залучення грантових ресурсів, технічної допомоги тощо. Також на рівні органів територіальної влади вживаються заходи для налагодження співпраці та стимулювання суб'єктів господарювання, які здійснюють свою діяльність у туристичній сфері та інших дотичних до неї галузях.

Як вже зазначалося в нашому дослідженні механізми і інструменти, які використовує держава для розвитку туризму не завжди відповідають сучасним вимогам і не є досконалими та такими, що сприятимуть ефективному розвитку туристичної галузі. Тому, з метою виправлення ситуації на краще, необхідно удосконалювати управлінські методи регулювання та подальшого розвитку туризму саме на регіональному рівні. Пріоритетним завданням сучасної регіональної політики є визначення важливих напрямків соціально-економічного розвитку для кожного окремого регіону. При цьому, завдяки ефективному управлінню на рівні регіонів в напрямку створення потужної туристичної індустрії, стимулюватиме зростання розвитку туристичної сфери на території усієї України, підтверджуючи гасло «Потужні регіони – сильна Україна». В таблиці 1.4 представлені основні функції органів управління на регіональному та локальному рівнях з метою ефективного розвитку туристичної галузі.

Підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що тільки комплексний регіональний підхід здійсненням управління туристичною сферою здатний забезпечити усі необхідні умови для ефективного функціонування даної галузі та сприяти всебічному соціально-економічному розвитку регіону. Сьогодні туристична сфера є однією з найбільш перспективних для забезпечення сталого розвитку регіонів і, країни в цілому.

Таблиця 1.4 – Основні функції органів управління на регіональному та локальному рівнях з метою ефективного розвитку туристичної галузі

Мезоекономічний рівень	Мікроекономічний рівень
Забезпечення на регіональному рівні сприятливих умов для ефективного соціально-економічного розвитку з метою розбудови розгалуженої інфраструктури у туристичній сфері	Створення реєстру туристично привабливих об'єктів та проведення дослідження щодо необхідної навколишньої інфраструктури. Визначення туристичної сфери як один з основних пріоритетів розвитку громади
Розробка та впровадження ефективних регіональних програм розвитку туристичної сфери, створення та подальша промоція конкурентоспроможних туристичних локацій, створення потужної системи безпеки туристів у регіоні	Прийняття місцевої програми розвитку туризму. Забезпечення фінансування заходів програми з місцевого бюджету. Пошук додаткових ресурсів у вигляді грантів, технічної допомоги та інших джерел не заборонених законодавством
Дотримання національних пріоритетів у розвитку туристичної галузі при прийнятті регіональної стратегії та обласної програми розвитку туристичної сфери	Пошук локацій для створення привабливих туристичних дестинацій та створення легенд, поширення яких сприятиме збільшенню туристичних потоків. Написання проєктів для залучення грантової підтримки
Розробляти пропозиції щодо визначення пріоритетних напрямків розвитку туризму на державному рівні і впроваджувати їх на регіональному рівні для підсилення ефекту національної політики у сфері туризму	Налагодження співробітництва з локальним бізнесом, зацікавленим у розбудові потужних туристичних локацій і дестинацій. Вивчення традицій місцевої кухні, створення місцевих кулінарних шедеврів
Аналіз поточної ситуації щодо кадрового забезпечення висококваліфікованими фахівцями регіональних установ та організацій; забезпечення підвищення кваліфікації працівників туристичної сфери	Пошук туристичного амбасадора громади, що сприятиме розбудові туристичної сфери у громаді. Створення відповідального органу розвитку туризму в громаді.

Джерело: складено автором на основі [53]

Разом з тим, при формуванні та реалізації прийнятих стратегій розвитку і відповідних програм, необхідно враховувати наявні суперечності, що виникають в результаті впровадження спільної політики у сфері розвитку туризму на всіх рівнях. Досить часто на регіональному та локальному рівнях відсутня загальна

координація запланованих кроків, спостерігається дублювання повноважень, збій у комунікаціях, що призводить до нівелювання спрямованих зусиль і відсутності бажаного ефекту [16]. Досить часто відбувається недофінансування запланованих заходів у галузевих програмах, що викривляє отримані результати та гальмує подальший розвиток туристичного розвитку.

Висновки до розділу 1

Визначено, що туристична політика держави реалізується через прийняття відповідних концепцій та цільових програм розвитку туризму з розробкою шляхів їх реалізації.

Досліджено, що саме на державному рівні створюється фундаментальні основи для впровадження регіональної туристичної політики. При цьому, регіональна політика у туристичній сфері бере за основу визначену національну політику в даній галузі та реалізує її через регіональні програми розвитку туризму, які розробляються із врахуванням специфіки території, ресурсного потенціалу, економічної та екологічної ситуації, визначених пріоритетів, запитів місцевого населення тощо.

Визначено, що основними чинниками, які відіграють вирішальну роль у формуванні регіональної політики у сфері туризму є політико-правові та безпеки туризму, що реалізуються в процесі підготовки стратегії регіонального розвитку та галузевої туристичної програми та матимуть чітку і зрозумілу ціль, місію, розроблені дієві заходи та відповідне фінансування для впровадження цих заходів з метою досягнення визначеної цілі.

Доведено, що тільки комплексний регіональний підхід здійсненням управління туристичною сферою здатний забезпечити усі необхідні умови для ефективного функціонування даної галузі та сприяти всебічному соціально-економічному розвитку регіону.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В РЕГІОНІ (НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)

2.1. Туристичний потенціал та стратегічне бачення розвитку Вінницького регіону

Стратегічне управління розвитком регіону, в тому числі і туристичною сферою, передбачає здійснення управління взаємодіючими програмами і проектами, прийнятими на регіональному рівні та, які відповідають визначеним пріоритетам розвитку та інтересам, з виконанням передбачених заходів відповідно до обумовлених термінів.

Туризм цілком об'єктивно визначено однією зі стратегічних сфер регіонального розвитку Вінницької області. Це врегульовано найважливішими документами, що ухвалені на регіональному рівні: Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року, прийнята 21.02.2020 року рішенням сесії Вінницької обласної Ради № 921[63] та програма розвитку туризму Вінницької області на 2021-2027 роки, прийнята Вінницькою обласною Радою 24 вересня 2020 року, рішенням № 978 [54].

Так, у Стратегії розвитку Вінниччини одним зі найважливіших напрямків визначено розвиток туризму Вінницької області через збереження та поширення культурної спадщини Вінниччини (стратегічна ціль 3.5). встановлені основні оперативні цілі: розвиток розгалуженої туристичної інфраструктури, створення сучасних туристичних продуктів, збереження історико-культурних пам'яток. Індикаторами досягнення стратегічних цілей визначені наступні показники:

- створення нових туристичних продуктів;
- кількість суб'єктів туристичної діяльності;
- кількість внутрішніх туристів та екскурсантів;

обсяги туристичного збору;
 обсяги інвестицій в туристично-рекреаційну галузь області;
 кількість нових туристичних маршрутів [63].

Якщо Стратегія визначає пріоритетні напрямки розвитку, то галузеві регіональні програми більш чітко деталізують заходи та визначають дієвий інструментарій, які необхідно впроваджувати для досягнення поставлених цілей. Програмою розвитку туризму Вінниччини визначено необхідність створення «...цілісної ефективної системи, направленої на розбудову конкурентоспроможного туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби як зовнішнього так і внутрішнього туриста...» [54]. Крім того, Програма орієнтована на успішний розвиток територіальних громад, завдяки розвитку туризму, зростання їх соціально-економічного розвитку при раціональному використанні наявних ресурсів та збереженню екологічної рівноваги, матеріально-культурної спадщини тощо.

На регіональному рівні стратегію управління галуззю туризму було сформовано із врахуванням опрацьованих та визначених основних концептуальних положень, напрямків діяльності, першочергових завдань, та дієвих інструментів (рис. 2.1).

Крім того, практичний досвід доводить, що при управлінні туристичною галуззю на регіональному рівні задіяні, як правило, такі механізми:

- Вплив на регіональному рівні здійснюється завдяки використанню розширеного інструментарію в різноманітних сферах життєдіяльності, а саме: економічній, соціальній, культурній, екологічній, політико-правовій, науковій тощо. *(Тип і підбір інструментів зумовлений завданнями, які потребують виконання та мети, яка має бути досягнута в специфічних умовах внутрішнього і зовнішнього середовищ, що склалися на даний період);*



Рис. 2.1 – Модель стратегічного управління туристичною галуззю Вінниччини

Джерело: складено автором на основі [63]

- Відбувається саморегулювання туристичної галузі регіону залежно від попиту і пропозиції, які склалися на ринку в даний момент. (Наприклад, у Вінницькій області за останні три роки, навіть в умовах воєнного стану, з'явилося близько двадцяти нових баз відпочинку. Така ситуація пояснюється тим, що більшість населення регіону не має можливості вільно подорожувати країною та за її

межами. Люди вишукують можливість відпочивати недалеко від домівок в межах області. Бізнес задовольняє запит громадян, створюючи відповідні локації, які відповідають запиту. В даному випадку ми можемо говорити про внутрішні інвестиції, які направлені на розвиток туристичної інфраструктури регіону).

Дослідження територіального розподілу туристично-привабливих локацій області дозволяє ідентифікувати місця тяжіння туристичної активності. Зрозуміло, що навколо таких місць необхідно розбудовувати туристичну інфраструктуру, з метою розширення туристичних потоків, та визначати спеціалізацію таких дестинацій в залежності від їх наявного потенціалу та можливостей подальшого розвитку. Така робота потребує розуміння регіональної політики у питанні розвитку туризму та виваженого підходу щодо визначення першочергових заходів, які дозволять створити сприятливі умови для створення відповідних регіональних центрів в найбільш активних громадах, які здатні розвивати туризм і мають для цього усі необхідні туристично-рекреаційні ресурси, активну громадськість, політичну волю з метою досягнення синергетичного ефекту при здійсненні управління туристичною сферою регіону.

У програмі розвитку туризму Вінницької області на 2021-2027 роки визначені найбільш популярні види туризму, які є традиційними і найпривабливіші для відвідувачів нашої області, до яких належать:

- Культурно-пізнавальний;
- Лікувально-оздоровчий та рекреаційний;
- Зелений та агротуризм;
- Подієвий;
- Спортивний та активний туризм;
- Релігійний туризм та паломництво [54].

Враховуючи те, що запит сучасних мандрівників постійно потребує емерджентних видів туризму та вражень, туристична галузь знаходиться у

динамічному русі і продукує нові форми і напрями туризму. Зрозуміло, що на регіональному рівні також необхідно враховувати світові тенденції на туристичному ринку, щоб відповідати вимогам сучасності. Вінницька область має потужний потенціал для свого подальшого розвитку у даному напрямку. У зазначеній програмі розвитку туризму Вінниччини представлені види туризму, які необхідно розвивати в подальшому. Йдеться про такі види туризму: діловий туризм, пригодницький туризм, рибальський та мисливський (єгерський) туризм, соціальний та гастрономічний туризм. При цьому, при здійсненні планування на майбутнє з визначення нових видів туризму необхідно враховувати думку відвідувачів нашої області і України в цілому, щоб зрозуміти поведінкові тенденції мандрівників та їх туристичні уподобання. Для більш детального аналізу щодо споживчих настроїв у туристичній сфері внутрішнього туризму звернемося до даних, отриманих під час дослідження U-Report unicef на замовлення Державного агентства розвитку туризму України у 2024 році «Результати онлайн опитування щодо подорожей Україною під час війни» [79].

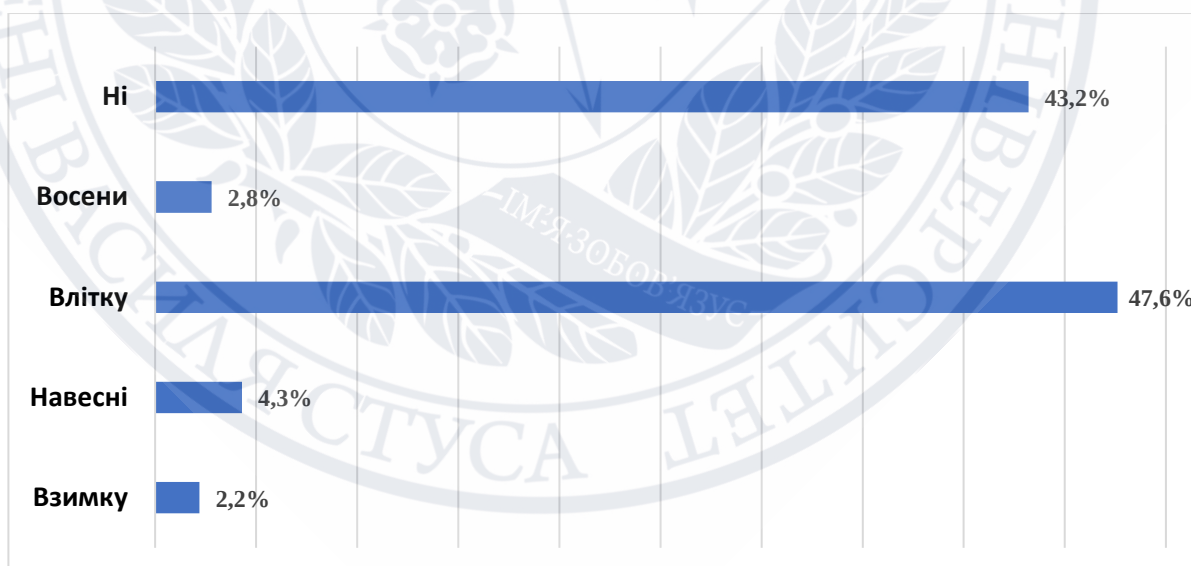


Рис.2.2 – Пори року в які більш активно подорожують Україною

Джерело: складено автором на основі [79]

Тобто для українського туристичного ринку літній відпочинок є найбільш популярний серед потенційних туристів (рис.2.2), якому віддають перевагу майже 48% опитуваних респондентів. Така тенденція притаманна всім регіонам України, для деяких регіонів – зимовий відпочинок є теж привабливим (Західна Україна та регіони, які мають інфраструктуру санаторно-курортного лікування). Тому, при формуванні туристичних пропозицій та визначення нових стратегій подальшого розвитку на регіональному рівні необхідно враховувати зазначені тенденції.



Рис. 2.3 – Якому відпочинку в Україні надається перевага

Джерело: складено автором на основі [79]

Аналізуючи дані рис.2.3 можна зазначити, що більшість респондентів віддають перевагу традиційним видам відпочинку: піші прогулянки і дослідження міст та містечок (54%), культурно-пізнавальному туризму (28,4%),

відпочинку на пляжі (23,1%), лікувально-оздоровчому та рекреаційному туризму (8,6%). Разом з тим, привертають увагу нові вимоги до відпочинку: подієвого туризму (майже 23%) – гості регіону цікавляться заходами, які відбуваються як правило локально, в певних територіальних громадах і на яких представлені місцеві традиції та звичаї, територіальні свята, фестивалі, ярмарки тощо, активного (16,2% - у горах, 11,3% - на воді). Гастрономічний туризм стає все більш популярним в світі і українська кухня, яка може хизуватися різноманітними регіональними смаками, може себе представити на найвищому рівні і задовольнити самі вибагливі смаки. Тому, при здійсненні управління туристичною сферою на визначенні заходів по привабленню туристів до Вінниччини, необхідно враховувати кон'юнктуру загальноукраїнського та регіонального туристичного ринку та відповідати усім запитам відвідувачів регіону.



Рис. 2.4 – На що звертається увага при виборі подорожі

Джерело: складено автором на основі [79]

Дані, представлені на рис.2.4 свідчать, що всі складові, які враховуються під час планування мандрівки наявні у Вінницькій області і можуть слугувати

пріоритетом при прийнятті остаточного рішення споживачами туристичних послуг про напрямок та регіон подорожі.

Підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що в сучасних реаліях відбувається переоцінка пріоритетів туристичного ринку, внутрішній туризм стає все більш популярним і відправною точкою для цього були наслідки пандемії COVID-19, а невдовзі повномасштабне вторгнення РФ до нашої країни. Перед владою Вінницького регіону постають нові завдання і цілі щодо впровадження дієвих кроків з розвитку територій, привабливих для туристів та створення конкурентоспроможного місцевого туристичного продукту. Зрозуміло, що така робота має проводитися органами влади спільно з територіальними громадами регіону, представниками бізнесу та активною громадськістю.

Тому, впровадження визначених стратегічних цілей регіону та заходів програми розвитку туризму Вінницької області дозволить ефективно реалізовувати регіональну політику в напрямку подальшого розвитку туристичного потенціалу Вінниччини та створювати усі умови для досягнення синергетичного ефекту взаємодії всіх учасників туристичного ринку області та досягнення визначеної мети.

Така консолідація зусиль забезпечить нові можливості у досягненні вагомого економічного та соціального ефектів для розвитку нашого регіону та України в цілому, дозволить раціонально використовувати туристичний потенціал, сприятимуть зростанню зайнятості населення області, формуванню позитивного іміджу регіону в результаті чого будуть збільшуватися надходження до місцевих бюджетів тощо.

2.2. Механізми координації між органами влади, бізнесом і громадськістю

Організаційна структура управління туристичним розвитком Вінницького регіону (рис. 2.5) являє собою складну багаторівневу систему, яка включає в себе регіональні, муніципальні, громадські, комунальні та приватні об'єкти, з горизонтальними та вертикальними зв'язками, які сприяють досягненню визначених цілей в напрямку розвитку туризму, дозволяють продукувати нові креативні ідеї та здійснювати дієвий контроль, що приносить результат.

На регіональному рівні представниками державних органів влади виступають обласні державні адміністрації. У Вінницькій області з 2016 року за розвиток туризму відповідає структурний підрозділ обласної військової (державної) адміністрації – Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку. У складі Департаменту – відділ розвитку туризму, що входить до управління торгівлі, сфери послуг та туризму. Також в області функціонує важливий орган управління – Вінницька обласна Рада, яка реалізує свої права щодо затвердження рішеннями сесій обласних галузевих програм та обласного бюджету, створення відповідних комунальних підприємств і закладів тощо. Органи місцевого самоврядування великих міст та територіальних громад області опікуються питаннями розбудови інфраструктурних об'єктів, сприяють соціально-економічному розвитку, в тому числі розвитку туристичної сфери регіону, наданню адміністративних послуг тощо.

Зрозуміло, що налагодження спільної ефективної роботи між усіма учасниками управління туристичною сферою регіону потребує досконалого механізму координації через чіткі і зрозумілі комунікаційні засоби, щоб забезпечити загальноприйнятний зворотній зв'язок усіх учасників процесу.

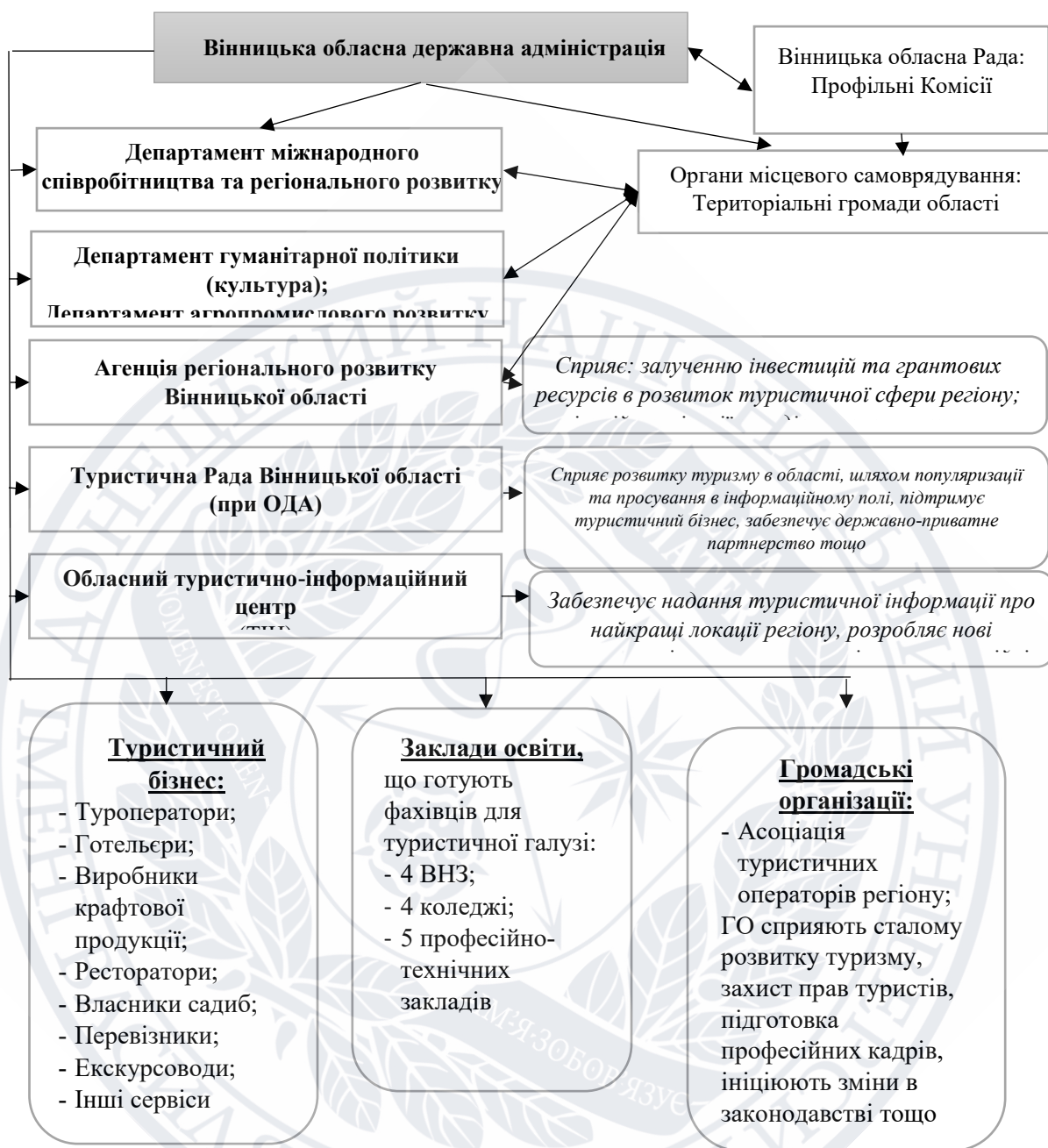


Рис. 2.5 – Організаційна структура управління туристичною сферою Вінницького регіону

Джерело: складено автором

Також необхідно зацікавити учасників через впровадження спільних ініціатив, що забезпечать інтерес кожного в реалізації консолідованих заходів,

проектів, акцій тощо, з метою налагодження взаємовигідної співпраці та досягнення визначених цілей. При цьому, цілі у кожного учасника процесу можуть бути різними і полягати в наступному: розбудові ефективного туристичного середовища з привабливими туристичними локаціями та дестинаціями, створення безбар'єрного простору для всіх відвідувачів регіону, залучення інвестиційних і грантових ресурсів для розбудови комфортної та дієвої туристичної інфраструктури, сприяння збільшенню туристичних потоків і отримання прибутків, забезпечення безпеки туристів, наповнення бюджетів усіх рівнів регіону за рахунок податків і зборів від діяльності на туристичному ринку та розширення номенклатури туристичних послуг тощо.

Дієвим елементом функціонування механізму координації дій між усіма учасниками туристичного ринку Вінниччини є державно-приватне партнерство (ДПП), враховуючи те, що Законом України «Про державно-приватне партнерство» [28] туристична сфера міститься у переліку сфер співпраці держави, регіонів, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання, що здійснюють свою діяльність в галузі туризму і дотичних галузях економіки, враховуючи і фізичних осіб-підприємців.

В рамках регіональної співпраці представники бізнес-середовища включені до складу Регіональної туристичної ради, відповідних Робочих груп, де обговорюються питання подальшого розвитку туристичної сфери області і приймаються рішення про проведення першочергових заходів для вирішення нагальних питань, що сприяють розширенню співпраці і покращенню соціально-економічного середовища регіону. Для бізнесу така співпраця надає всіляку можливу підтримку з боку регіональної влади, громадянського суспільства у вигляді доступу до отримання пільгових довгострокових кредитів, долучення до реалізації інфраструктурних проєктів, які реалізуються у регіоні, створення своєї власної історії та статусу завдяки співпраці з партнерами, в тому числі обласними органами влади тощо.

Важливим елементом такої співпраці є обмін інформацією та створення обласних реєстрів інфраструктурних об'єктів туристичної сфери (ключові туристичні ресурси, пам'ятки архітектури, природні локації, зелені садиби та ін.). Така співпраця вкрай важлива, особливо із врахуванням сучасного стану збору, опрацювання та отримання статистичної інформації, яка є джерелом оцінювання сучасного стану розвитку туристичної галузі і планування її подальшого розвитку. Статистична інформація туризму в нашій країні в цілому і в кожному регіоні не відповідає базовим світовим стандартам. Також викликає занепокоєння ситуація зі збором інформації, запровадженням стандартів та визначенням методологічної складової щодо обрахування існуючих даних. Тому, в області, фахівцями Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку, двічі на рік збирається та аналізується наявна інформація від територіальних громад області та формуються відповідні реєстри, які дають змогу дослідити наявні туристичні об'єкти (заклади розміщення, харчування, зелені садиби), заплановані активності в громадах (фестивалі, ярмарки, театралізовані дійства, гастрономічні шоу, майстер-класи), участь у грантових проєктах, залучені інвестиції в туристичні об'єкти тощо. Завдяки опрацюванню та аналізу такої інформації відбуваються інформаційні компанії, які дозволяють залучити на певні заходи більшу кількість відвідувачів та підняти рівень і статус проведення запланованих подій та сприяють підвищенню привабливості Вінницького регіону для туристів.

Крім того, створюються реєстри регіональних туристичних ресурсів, пам'яток архітектури, музеїв, садово-паркових комплексів тощо та здійснюється оцінка рівня їх важливості та перспективності для розвитку туристичної галузі регіону. Зазначені реєстри поділені відповідальними фахівцями на кілька категорій (табл. 2.1). За результатами аналізу наявної інформації можна зазначити, що наявний потенціал територіальних громад та Вінниччини в цілому не використовується (комерціалізується) відповідно до їхнього потенціалу. З

метою покращення ситуації, в регіоні проводиться відповідна робота на зустрічах Туристичної ради, Робочих груп, тематичних семінарах та навчаннях спільно з представниками обласної влади, навчальними закладами, головами та профільними заступниками голів територіальних громад області, представниками бізнесу, Агенцією регіонального розвитку, туристично-інформаційними центрами, де вирішуються перспективи подальшого розвитку туристичних локацій і плануються відповідні заходи.

Таблиця 2.1 – Вінниччина – основні наявні туристичні ресурси та об'єкти

Назва ресурсу	Опис ресурсу	Стан туристичної готовності, %
Природні ресурси		
Національні парки/заповідники	палацово-паркові комплекси XVIII-XIX, в селах Антопіль, Верхівка, Котюжани; Гайдамацький Яр, Буша,	50%
Річки, озера	Дністер, Південний Буг, малі річки (300), близько 200 озер та 1000 ставків	50%
Культурно-історичні ресурси		
Музеї, інші об'єкти культурно-історичної спадщини, церкви, монастирі	Понад 500 об'єктів	60%
Палаці та панські садиби	Понад 200 об'єктів. Найвідоміші: Палац Потоцьких (Тульчин), Немирівський палац княгині Щербатової, Вороновицький палац Горохольських-Можайських тощо	40%
Подієві заходи		

(продовження таблиці 2.1)

Фестивалі, традиційні свята та інші події	фестиваль «OPERAFEST-TULCHIN», який збирає прихильників опери; міжнародний етно-фестиваль звичаєвої культури «Живий вогонь», який є справжнім святом традицій української прадавньої та сучасної культури. фольк-рок фестиваль «Млиноманія» та міжнародний фестиваль «Щедрик». Гастрономічний фестиваль традиційних подільських страв «Диво з горнятка» тощо	40%
Санаторно-курортне лікування, рекреація		
Санаторії міст Хмільник, Немирів	М. Хмільник: 8 санаторно-курортних закладів, що дає змогу щорічно оздоровлювати понад 60 тисяч осіб	60%
Туристична інфраструктура		
Заклади розміщення	Понад 300 (готелі, мотелі, хостели)	50%
Заклади харчування	Понад 250 (ресторани, кафе, їдальні)	70%
Зелені садиби	Понад 50 (постійно працюючі)	30%

Джерело: складено автором за даними ДМСРР ВОДА

Слід зазначити, що продовжується робота по спільним напрацюванням і складанню актуальних реєстрів, які допоможуть у визначенні нових напрямків розвитку туристичної сфери регіону, промоції туристичного потенціалу громад, доступності та безбар'єрності, наявності знакування та маркування туристичних об'єктів, запровадженні міжнародних та національних туристичних стандартів тощо.

Така інформація надасть можливість координувати роботу щодо визначення комерційної цінності туристичних об'єктів Вінниччини та перетворення наявних пам'яток та ресурсів на об'єкти туристичної зацікавленості, завдяки спільній роботі органів регіональної влади, місцевого самоврядування, представників

бізнесу і громадськості. Враховуючи поточну ситуацію, необхідно потенційно привабливі об'єкти забезпечити необхідною навколишньою інфраструктурою та елементами супраструктури, а також розробити промоційні пакети для просування їх на внутрішньому та міжнародних ринках.

Для здійснення ефективної координації управління туристичною сферою регіону необхідно усвідомити, що більшість потенційних туристичних об'єктів Вінниччини не пропонують туристичного тлумачення та не готові стати центрами організованої активності, відповідно до їх властивостей, характеристик і потенціалу. І ще однією перешкодою для успішного просування туристичних об'єктів регіону є приналежність таких об'єктів органам влади різних рівнів, що призводить до відсутності чіткого розуміння та відповідальності за здійснення ефективного управління і розвитку для подальшої промоції таких об'єктів з метою збільшення туристичних потоків.

Окрему увагу, як важливої складової механізму координації управління усіх учасників туристичного ринку Вінниччини, хочемо приділити співпраці органів регіональної влади з Установою «Агенція регіонального розвитку Вінницької області» та обласним туристично-інформаційним центром на базі Подільського зоопарку. Спільно із зазначеними установами проводяться різноманітні заходи, направлені на удосконалення механізмів координації спільної роботи щодо популяризації регіональних туристичних продуктів і просування туристичних маршрутів як на внутрішньому ринку так і для іноземних туристів. Також організовуються заходи з рекламних компаній, участі в міжнародних виставках, форумах, семінарах. За участі АРР Вінницької області забезпечується виконання заходів регіональної програми розвитку туризму. Так, у 2025 році було проведено ряд заходів, направлених на промоцію туристичного потенціалу Вінниччини, а саме: 6 промотурів для ветеранів, ветеранок, захисників і захисниць, що проходять реабілітацію у лікувальних закладах області та членів їх сімей; 2 екскурсії для дітей загиблих захисників та дітей позбавлених батьківського

підкування; взято участь у міжнародному туристичному форумі та міжнародній туристичній виставці у Львові (жовтень 2025 р.) спільно з представниками Вінницької міської ради, де було представлено туристичний потенціал Вінниччини.

Крім того, спільно з Міністерством розвитку громад і територій України, ДАРТом створено обласний туристичний маршрут місцями пам'яті російсько-української війни. Підготовлено відповідні матеріали по п'ятьох місцях пам'яті області, включених до маршруту для Всеукраїнського цифрового музею.

Обласний туристично-інформаційний центр проводить заходи, що направлені на промоцію туристичних об'єктів розташованих у територіальних громадах області, розробляє нові туристичні маршрути відповідно до запитів відвідувачів, забезпечує зворотній зв'язок між туристами та органами регіональної влади тощо. Крім того, на виконання заходів регіональної програми розвитку туризму та доручення керівництва, структурними підрозділами облдержадміністрації спільно з територіальними громадами планується проведення заходів по представленню туристичного потенціалу кожної територіальної громади області. Де усі охочі зможуть ознайомитися з туристичним магнітами області та найкращими туристичними «родзинками» регіону. За результатами таких заходів будуть розроблені туристичні маршрути, які будуть надані відповідним установам, що організовують екскурсійні тури Вінниччиною для їх впровадження та подальшої популяризації.

Важливим індикатором спільної роботи усіх учасників туристичного ринку Вінницької області є показник «Сума надходжень до місцевих бюджетів від туристичного збору», динаміка якого за 2016-2025 роки представлена на рис. 2.6.

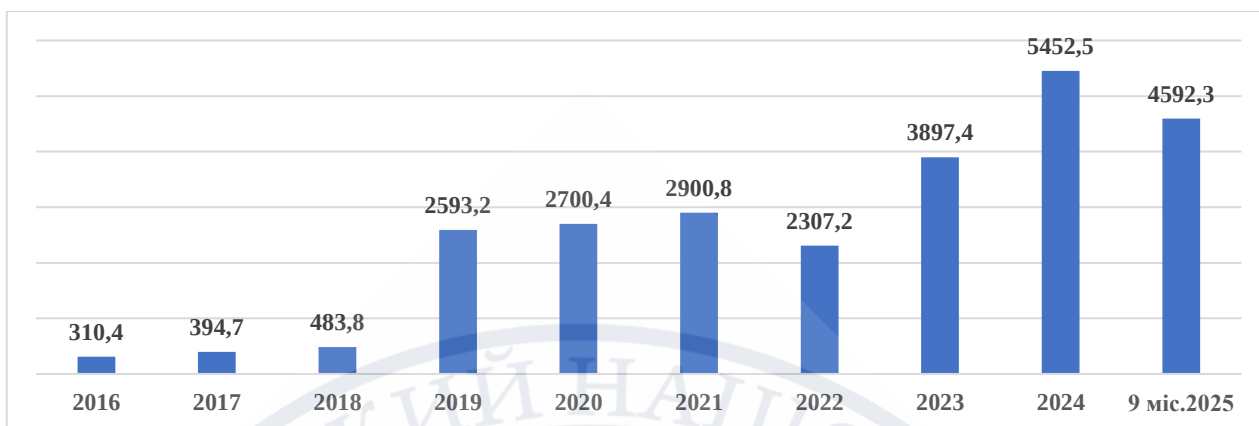


Рис. 2.6 – Динаміка надходжень до бюджетів громад області від туристичного збору 2016-2025 рр, тис.грн

Джерело: складено автором на основі даних Департаменту фінансів Вінницької облдержадміністрації

Динаміка зазначеного показника свідчить про позитивний розвиток туристичної сфери області не дивлячись на існуючі перешкоди та загрози, які необхідно вирішувати спільними зусиллями влади, бізнесу та громадськості нашого регіону.

2.3. Проблематика управління у сфері туризму: інституційні, кадрові, фінансові

Як вже було зазначено у нашому дослідженні ефективне управління туристичною сферою у Вінницькій області відіграє важливу роль для розвитку туристичної галузі і успішного економічного розвитку регіону в цілому. Слід зазначити, що розвиток туристичної сфери у деяких територіальних громадах (особливо у великих містах області) відбувається більш успішно ніж на обласному рівні. Але цьому є зрозуміле пояснення: стратегічні цілі визначаються на різних рівнях управління та виконання, а саме: місія територіальних громад зосереджена на власному розвитку з метою забезпечення своєї сталості. Для

обласного рівня характерно масштабування управлінських ініціатив на територію всього регіону та забезпечення ефективного економічного зростання.

Разом з тим, для кожного учасника туристичного ринку регіону існують свої проблемні питання, які необхідно вирішувати, щоб забезпечувати неухильне зростання, використовуючи при цьому наявний потенціал всіх учасників туристичного ринку регіону.

Однією з головних проблем, яку необхідно негайно вирішувати на державному рівні – це відсутність комплексного стратегічного бачення розвитку туристичної сфери країни, яке б охоплювало усі регіони країни та визначення першочергових дієвих заходів, що дозволять вивести туристичну галузь на новий рівень розвитку. Також неможливо ефективно розвивати туризм в Україні без приведення у відповідність до вимог сьогодення нормативно-правових документів, що дозволять розробляти якісні плани подальшого туристичного розвитку регіонів, покращувати якість менеджменту та сприятимуть відновленню історико-культурної спадщини тощо.

Слід зазначити, що проблеми, які заважають ефективно управляти туристичною сферою регіону присутні на всіх рівнях та стосуються кожного з учасників туристичного ринку. За результатами спільної діяльності в рамках виконання визначених заходів щодо розвитку туризму, а саме: проведення семінарів, круглих столів, обговорень стратегічних документів було визначено ключові проблеми, які заважають сьогодні всім зацікавленим сторонам досягати визначених цілей. При цьому, бралися до уваги і потенційні можливості учасників процесу, їх мотивація та можливі конфліктні елементи, які стають перешкодою у взаємовигідній співпраці усіх учасників процесу (влада-бізнес-громадськість).

Почнемо з представників структурних підрозділів обласної державної адміністрації (департаменти, управління) табл. 2.2 та представників бізнес середовища регіону (малий і середній бізнес) табл. 2.3.

Таблиця 2.2 – Складові елементи для порівняння загальних характеристик в роботі представників структурних підрозділів облдержадміністрації

Напрями діяльності	Основні вимоги	Проблематика
- Робота на розробкою конкурентоспроможних туристичних продуктів; - Забезпечення сприятливих умов для ефективної діяльності усіх структурних підрозділів облдержадміністрації; - Робота над регіональною стратегією просування туристичних продуктів; - Розробка бренду території; - Планування діяльності на регіональному рівні; - Сприяння впровадженню стандартизації туристичних послуг	- Зрозумілий та чіткий розподіл обов'язків та відповідальності на усіх рівнях управління; - Формування бюджетів відповідно до потреб на виконання заходів; - Співпраця з громадським сектором та бізнесом; - Можливість використання усіх необхідних інструментів для досягнення мети; - Забезпечення співпраці з відповідними інституціями на всіх рівнях	- Забезпечення професійного розвитку; - Забезпечення прозорого та ефективного механізму управління людськими ресурсами; - Розвиток транспортної і дорожньої інфраструктури до відділених точок регіону; - Забезпечення доступу представників бізнесу до визначених процесів управління на регіональному рівні (при вирішенні спільних питань)

Джерело: складено автором

Таблиця 2.3 – Складові елементи для порівняння загальних характеристик в роботі представників бізнес середовища регіону (малий і середній бізнес) у сфері туризму

Напрями діяльності	Основні вимоги	Проблематика
- Забезпечення діяльності в напрямку створення і промоції конкурентних туристичних послуг і розробки нових туристичних продуктів; - Розбудова альтернативних закладів розміщення (хостели, міні-готелі, зелені садиби); - Вільне спілкування для іноземних туристів (послуги перекладу, екскурсії на «мові туриста»); - Розробка та впровадження інноваційних продуктів на всьому «ланцюжку створення вартості» (кейтеринг, активності, розваги, сувенірна продукція, крафт)	- Забезпечення доступу до рівних умов фінансування усіх учасників туристичного ринку; - Забезпечення стабільних умов «правил гри» та прозоре регулювання; - Врахування пропозицій бізнесу при прийнятті стратегічних рішень регіональною владою; - Професійний ефективний маркетинг регіону на міжнародному рівні; - Доступ до професійних програм підвищення кваліфікації; - Забезпечення внутрішнього маркетингу регіону у туристичній сфері	- Реєстрація бізнесу з усіх видів туристичної діяльності/проходження процедури категоризації та стандартизації; - Вихід з «тіні» та «сірої зони» до офіційно працюючого бізнесу; - Розширення можливостей для бізнесу; - Формування довіри до регіональної влади/забезпечення взаємовигідної співпраці

Джерело: складено автором

Враховуючи той факт, що представники громадськості є важливою складовою організаційної системи управління туристичною галуззю регіону,

надаємо інформацію про основні проблемні питання, що постають в результаті їх повсякденної професійної діяльності (рис. 2.4).

Таблиця 2.4 – Складові елементи для порівняння загальних характеристик в роботі представників громадських організацій, асоціацій та активної громадянськості

Напрями діяльності	Основні вимоги	Проблематика
- Представлення інтересів угруповань зацікавлених учасників туристичного розвитку регіону; - Робота над формуванням відповідних запитів/пропозицій; - Здійснення наглядових та контролюючих функцій; - Проведення досліджень; - Забезпечення лобіювання інтересів громади; - Налагодження міжнародних комунікацій	- Прийняття участі у переговорах/обговореннях/ «інтегроване управління»; - Робота у партнерстві державного та приватного секторів (Модель PPP в туризмі); - Забезпечення збільшення фінансових ресурсів на розвиток туризму в регіоні; - Професійне зростання/ підвищення кваліфікації	- Забезпечення активної участі у спільноті/ право голосу; - Розбудова громадянського середовища; - Забезпечення благодійної діяльності у туристичній сфері (НДО); - Стимулювання командної роботи та колективної співпраці; - Забезпечення професійного рівня діяльності

Джерело: складено автором

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що проблемні питання, що постають перед всіма учасниками туристичного ринку регіону можна виокремити в певні групи, а саме:

Нормативно-правове забезпечення:

- оновити основний документ регулювання туристичної сфери – Закон України «Про туризм» із врахуванням до сучасних реалій;
- на центральному рівні приймати рішення щодо розвитку туристичної сфери країни із врахуванням практичних складових, наявних ресурсів, потреб туристичного ринку тощо, а не керуватися політичними уподобаннями;
- забезпечити формування єдиного механізму управління для усіх галузей економіки;
- ресурси, що надходять від діяльності туристичної галузі мають направлятися на розвиток цієї галузі;
- питання категоризації готелів має вирішуватися на добровільній основі;
- забезпечити наявність повної статистичної інформації з урахуванням потреб сьогодення та включати у звіти інформацію про ФОПів, а не тільки юридичних осіб, що призводить до викривлення даних і не дає змоги проведення повного аналізу діяльності даного сектору економіки.

Промоція туристичного потенціалу регіону/наявність Брендінгу:

- розширити бюджетні видатки на промоцію туристичного потенціалу регіону;
- запровадити дієву стратегію розвитку бренду та використовувати бренд для впізнаваності та розвитку туристичної сфери регіону;

Конкурентоспроможність:

- сприяти розвитку туристично-інформаційних центрів, доступності туристичних об'єктів та удосконалення наявної інфраструктури;
- забезпечити маркування та знакування туристичних об'єктів;

Залучення додаткових ресурсів на розвиток туристичної сфери регіону:

- Сприяння участі у грантових проєктах та програмах з технічної допомоги громадам регіону для покращення туристичної інфраструктури;

- Забезпечення фінансування заходів галузевої місцевої програми розвитку туризму в усіх громадах регіону, що визначили туристичну сферу пріоритетом розвитку території.

Також слід відмітити, що всі учасники туристичного ринку регіону зазначають негативний вплив відсутності кваліфікованої та професійної робочої сили. І для вирішення даного проблемного питання необхідно посилювати співпрацю з навчальними закладами області щодо формування регіональних замовлень щодо підготовки відповідних фахівців, співпрацювати з регіональними центрами зайнятості, проводити конкурси для активної громадськості та зацікавленої молоді, посилювати профорієнтаційну роботу тощо.

Окремої уваги заслуговує проблема недостатньої кількості закладів розміщення в регіоні, особливо це відчувається у «високий сезон» - для регіону це літній період, чи коли відбуваються потужні заходи подієвого туризму.

Висновки до розділу 2

Досліджено, що стратегічне управління розвитком регіону, в тому числі і туристичною сферою, передбачає здійснення управління взаємодіючими програмами і проєктами, прийнятими на регіональному рівні та, які відповідають визначеним пріоритетам розвитку та інтересам, з виконанням передбачених заходів відповідно до обумовлених термінів.

Виявлено, що на регіональному рівні стратегію управління галуззю туризму було сформовано із врахуванням опрацьованих та визначених основних концептуальних положень, напрямків діяльності, першочергових завдань, та дієвих інструментів.

Доведено, що консолідація зусиль влади, бізнесу і громадськості забезпечить нові можливості у досягненні вагомого економічного та соціального

ефектів для розвитку туристичної сфери Вінниччини та України в цілому, дозволить раціонально використовувати туристичний потенціал, сприятимуть зростанню зайнятості населення області, формуванню позитивного іміджу регіону в результаті чого будуть збільшуватися надходження до місцевих бюджетів тощо.

Проаналізовано організаційну структуру управління туристичним розвитком Вінницького регіону, яка являє собою складну багаторівневу систему, що включає в себе регіональні, муніципальні, громадські, комунальні та приватні об'єкти, з горизонтальними та вертикальними зв'язками, які сприяють досягненню визначених цілей в напрямку розвитку туризму, дозволяють продукувати нові креативні ідеї та здійснювати дієвий контроль, що приносить результат.

Доведено, що для кожного учасника туристичного ринку регіону існують свої проблемні питання, які необхідно вирішувати, щоб забезпечувати неухильне зростання туристичної галузі, використовуючи при цьому наявний потенціал всіх учасників туристичного ринку регіону.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ В УКРАЇНІ

3.1. Антикризове управління туристичною діяльністю в Україні

До глобальної епідемії коронавірусу та вторгнення РФ в Україні туристична сфера становила 2,3% ВВП і забезпечувала роботою майже 380 тис. робітників. З лютого 2022 року ситуація значно змінилася. На початок 2024 року кількість туристичних підприємств скоротилася більше ніж на 35% у порівнянні з 2021 роком [10]. В сучасних реаліях туризм зазнає суттєвих обмежень та нових викликів. Якщо до повномасштабного вторгнення в Україні функціонувало понад 3,7 тис. туристичних агенцій починаючи з місцевих, які працювали тільки на внутрішній туризм до великих підприємств, що мали широку клієнтуру і співпрацювали з майже всіма країнами світу. На сьогодні ця цифра скоротилася понад 4,5 рази і становить 800 підприємств. Більшість агенцій призупинили діяльність через невизначеність, відсутність замовлень на туристичні тури, неспокійну ситуацію в країні через обстріли тощо [67]. Для забезпечення заходів з безпеки українців в країні було закрито аеропорти, дещо обмежили пересування всередині країни, застосовуються оповіщення про небезпеку, надається інформація про наявні укриття тощо.

Саме в таких ситуаціях відводиться першочергова роль країні в питаннях регулювання туристичної діяльності в умовах кризового стану (рис.3.1).

Перш за все необхідно запровадити заходи, дія яких направлена на безпеку громадян країни та її гостей і забезпечити ефективне управління туристичною галуззю країни, стійкістю та конкурентоспроможністю учасників туристичного ринку країни та регіонів. Поряд із заходами, що покликані запобігати можливим і існуючим загрозам необхідно планувати та розробляти стратегічні напрямки

діяльності, направлені на підтримку та відновлення туристичної сфери під час війни та післявоєнний період. Важливо передбачити дієві механізми та ефективний інструментарій, що здатні забезпечити належний розвиток фінансової, маркетингової та інфраструктурної підтримки туристичного сектору економіки країни.



Рис. 3.1 – Складові антикризової стратегії туристичного сектору України під час війни

Джерело: складено автором

Важливо забезпечити сприяння розвитку внутрішнього туризму у військовий час, щоб зменшити кількість виїжджаючих за кордон українців для подорожей і відпочинку. Необхідно посилити роботу щодо розвитку, розробки та просування нових туристичних маршрутів та нових локацій і дестинацій, що будуть приваблювати туристів. Так, ДАРТ України одним з пріоритетних напрямків подальшого розвитку туристичної галузі визначило внутрішній туризм, що став своєрідною основою, яка тримає усю галузь туризму України та слугує підтримкою економічного розвитку нашої країни. Таким чином, на сучасному етапі туристична галузь тримається тільки за рахунок внутрішнього туризму [11]. При цьому, в Україні склалися нові тренди розвитку внутрішнього туризму, а саме: стає все більш популярним санаторно-оздоровчий туризм, менш тривалі за часом тури (як правило одноденні), зростає попит на індивідуальний туризм майже невідомими туристичними локаціями, відбувається зміна очікувань від туристичних закладів, стають затребуваними туристичні програми на підтримку Збройним Силам України тощо [29]. Новий попит спонукає переосмислити та трансформувати звичні традиційні форми внутрішнього туризму особливо на регіональному та місцевих рівнях, тому вкрай важливо вивчати потреби сучасних мандрівників щодо їх очікувань та вподобань особливих дестинацій в умовах воєнного стану [70]. Такі зміни потребують швидкого реагування органів влади на визначення дієвих кроків в напрямку підтримки сучасних запитів туристів та відповідних учасників туристичного ринку.

Подальшим етапом можна вважати «збереження та відновлення інфраструктури». Під час бойових дій на території України багато інфраструктурних об'єктів, які були частиною популярних туристичних маршрутів, знищено або зруйновано. За інформацією Міністерства культури та стратегічних комунікацій України з початку війни знищено або зруйновано понад 1553 об'єкти культурної спадщини та 2338 об'єктів культурної

інфраструктури майже у 20 регіонах України. Найбільше таких пам'яток постраждало в Київській, Одеській, Харківській та Донецькій областях [68]. Для збереження і відновлення об'єктів туристичної інфраструктури на рівні державних органів управління необхідно приймати відповідні рішення, які дозволять залучити фінансову, грантову та іншу технічну допомогу, направлену на відновлення зазначених об'єктів. Першочергово необхідно здійснити такі заходи:

- розробити дієву стратегію та заходи відповідних програм, спрямовані на збереження та відновлення туристичних інфраструктурних об'єктів;
- встановити для туристичної галузі довгострокові цілі подальшого розвитку;
- забезпечити фінансову підтримку на відновлення та розвиток туристичної інфраструктури;
- опрацювати зміни до нормативно-правових актів України в частині сприяння стабільного та ефективного розвитку туристичної сфери економіки країни, створення комфортних умов для потенційних інвесторів, забезпечення розробки та впровадження потужної маркетингової стратегії, направленої на привертання уваги туристів та спільників в розбудові туристичної інфраструктури;
- забезпечення якісної підготовки кадрів у навчальних закладах країни;
- забезпечення сталого розвитку та послідовних виважених кроків у розбудові політичного, економічного та соціального середовищ.

Зазначені заходи дозволять нашій країні забезпечити сприятливі умови для подальшого розвитку туристичної сфери економіки та відновити її інфраструктуру.

Сучасний світ і туристичний бізнес зокрема розвиваються у досить швидкозмінному динамічному середовищі, в якому великого значення набувають технологічний розвиток та інновації. Сьогодні використання

цифрових технологій дозволяють бізнесу досягати успіху, оптимізувати свої операційні витрати, покращувати рівень ефективності, досягати покращенню якості обслуговування тощо. Наприклад, використання штучного інтелекту дозволяє аналізувати кон'юнктуру туристичного ринку, аналізуючи при цьому очікування потенційних туристів, прогнозувати їх потреби у майбутньому та створювати відповідні пропозиції. Крім того, штучний інтелект можна використовувати при обробці різних інформаційних процесів: формуванні заявок, аналізу цін та механізмів ціноутворення, основних тенденцій на ринку туристичних послуг з метою підвищення конкурентних переваг. Також доречно використовувати чат-боти та віртуальних помічників, здатних працювати у цілодобовому режимі, надавати допомогу відповідно до запитів, здійснювати бронювання та моніторинг цін. Розглянути підхід дозволяє розвантажувати зайнятість найманих працівників та піднімає рівень задоволення клієнтів.

Запроваджені інновації, що стають все більш популярними та затребуваними у туристичній сфері, займають особливе місце у стратегічному розвитку регіонів та серед учасників туристичного ринку. Так, все більшою популярністю серед мандрівників користуються віртуальні тури, а саме: VR (віртуальна реальність) та AR (доповнена реальність) дозволяє при плануванні подорожей ознайомлюватися з наявними готелями, закладами харчування, туристичними локаціями та DESTINATION, «прогулятися» запропонованими маршрутами та прийняти остаточне рішення про бронювання та візит до певної локації. Фахівці Державного агентства розвитку туризму України розробили контент на основі VR360 [55], який став незвичною привабливою новинкою для туристів, які в сучасних реаліях не можуть здійснювати подорожі, але планують помандрувати у майбутньому (наприклад, люди з інвалідністю, обмеженими можливостями, іноземні туристи). Такий вид подорожей можна вважати безбар'єрними та такими, що дозволяють «показати та відвідати» унікальні локації нашої країни, щоб закріпити бажання побачити їх «на власні очі» у

майбутньому. Також слід відмітити, що за світовими прогнозами, ринок AR та VR у сфері подорожей та туризму має тенденцію до зростання та вимагатиме від управлінців державного рівня використовувати нові потужні інструменти для розвитку туристичної сфери та нових напрямків діяльності в економіці країни.

Нажаль, в сучасних реаліях значна кількість громадян України були вимушені залишити свої домівки та переїхати в більш спокійні регіони. Більшість з них знаходяться у пошуку роботи. Тому, щоб забезпечити зайнятість вимушеним переселенцям на рівні держави, регіонів приймаються відповідні рішення інтегрувати людей на робочі місця у різних сферах економіки країни, в тому числі у туристичну галузь. Такі дії дозволять підтримати подальший розвиток галузі туризму, національну економіку в цілому та забезпечити добробут громадян.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначаємо, що для країни, яка знаходиться в кризовому стані воюючої країни, залишаються актуальними питання розробки дієвих заходів управління національною економікою та усіма її сферами, забезпечуючи при цьому стабільну соціально-економічну ситуацію в державі. Таким чином, здійснення державного управління туристичною галуззю в умовах воєнного стану є одним з вирішальних чинників для підтримки та подальшого відновлення туристичної сфери, забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості у майбутньому.

3.2. Шляхи удосконалення управління туристичною галуззю в Україні

Характерною рисою туризму, як складного об'єкту публічного управління є поняття «національних інтересів». Впровадження національних інтересів у галузі туризму має забезпечувати вимог і потреб усіх учасників туристичного сектору економіки. На рис. 3.2 схематично виокремлені інтереси держави, представників бізнесу, громадськості, туристів тощо.

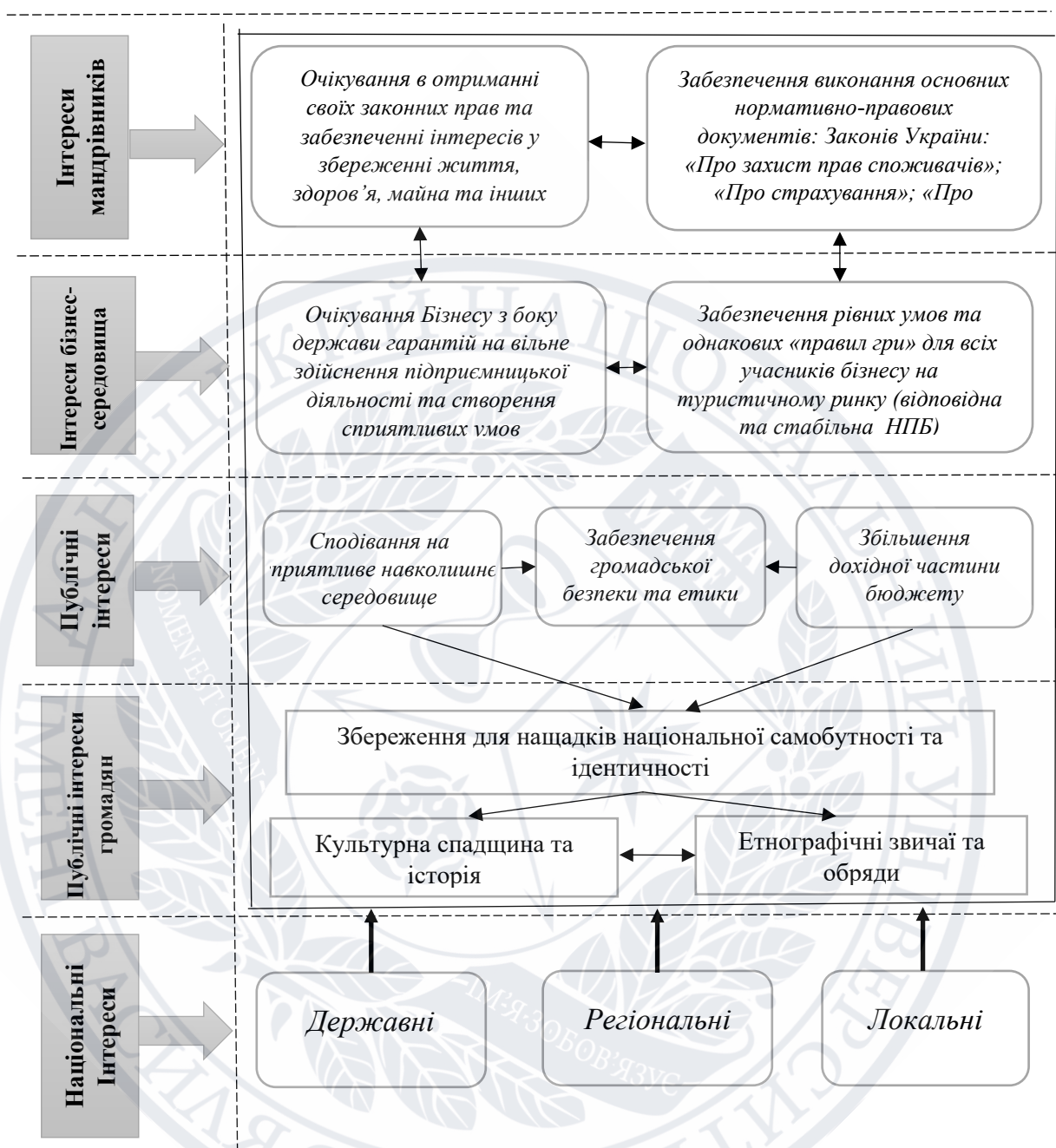


Рис. 3.2 – Інтереси усіх учасників туристичного ринку України

Джерело: складено автором

Зрозуміло, що кожен з учасників процесів, що відбуваються у туристичній галузі країни, вносить свою частку у формування відносин та загального функціонування усієї системи, що має великий вплив на кінцевий результат, або

інакше кажучи ефект, який очікується при формуванні стратегічних цілей та пріоритетів розвитку країни в певній галузі.

Саме державна підтримка туристичної галузі набуває важливого значення для забезпечення своїх національних інтересів, економічної стійкості галузі та її подальшої конкурентоспроможності. Як вже було зазначено, необхідна послідовна та дієва державна політика, яка буде враховувати не тільки виклики сьогодення, але й передбачати довгострокові пріоритетні напрямки розвитку туристичної галузі. Особливу увагу при цьому необхідно приділяти питанням реалізації партнерських проєктів та міжнародної кооперації, що відкривають нові перспективи для подальшого розвитку галузі та її конкурентоспроможності як на внутрішньому так і на міжнародних ринках. Дана співпраця дозволяє залучати успішні світові практики лідерів галузі, інноваційний досвід та новітні технології, що сприятимуть реалізувати заплановані програмами розвитку заходи більш ефективно та досягати визначених цілей.

Враховуючи те, що Україна обрала європейський вектор розвитку, необхідно враховувати при удосконаленні існуючих механізмів та інструментів публічного управління галуззю туризму України найкращі практики країн ЄС. Так досвід країн ЄС демонструє, що стратегічне планування та подальша координація – є основними елементами регулювання на рівні держави в туристичній сфері. Національні програми та стратегії є дороговказами узгодженого та ефективного розвитку туризму. Також для країн Європи туристична галузь є однією з визначальних в економіці країн та забезпечує її довгостроковий розвиток, який ґрунтується на надійній основі. Нами проведений аналіз на основі порівняння впроваджень прогресивних підходів до державного регулювання туристичної сфери у деяких європейських країнах та можливих шляхів впровадження таких практик у національну стратегію подальшого розвитку туризму в Україні та відповідних галузевих програм (табл. 3.1), що дозволить покращити якість туристичних послуг і розширити спектр їх надання,

приваблювати нові туристичні потоки, створити основу для сталого та ефективного сектору туризму в нашій державі. Як вже зазначалося в нашому дослідженні – Україна вже має відповідні нормативні документи відповідно до яких здійснюється державне регулювання туристичною сферою країни як на державному так і на регіональному та місцевих рівнях. Разом з тим, якщо порівнювати з країнами Європейського Союзу, слід відмітити основні проблеми, що гальмують подальший розвиток туристичної галузі, а саме: обмежене фінансування галузі, недостатнє інфраструктурне забезпечення, низький рівень послуг та маркетингового просування туристичного потенціалу країни тощо. Саме тому необхідно провести роботу над помилками і запроваджувати зміни в управлінні туристичною сферою країни, налагоджувати координацію між усіма рівнями управління та організовувати співпрацю з усіма учасниками туристичного ринку країни [75].

Таблиця 3.1 – Залучення досвіду європейських країн у формуванні інноваційних методів публічного управління та державного регулювання туристичної сфери України

Назва країни	Особливості державного регулювання галузі туризму	Можливі шляхи запровадження інноваційного досвіду для України
Іспанія	Розробка нових специфічних туристичних продуктів та відповідної маркетингової стратегії, направленої для різної категорії туристів	Україна може розробляти нові туристичні продукти для різних сегментів туристів та здійснювати їх промоцію на різних інформаційних платформах (внутрішніх і зовнішніх), з метою їх популяризації та залучення нових туристичних потоків

(продовження таблиці 3.1)

Франція	Велика кількість пам'яток історико-культурної спадщини дозволяє приваблювати туристів з усіх країн світу унікальними туристичними маршрутами та легендами	Україна має унікальні архітектурні, історичні та культурні пам'ятки, що дозволяють розробляти цікаві туристичні маршрути, вишукувати легенди, нові гастрономічні смаки, які сформують неповторну атмосферу для нових туристичних маршрутів
Нідерланди (Голландія)	Туристичні послуги надаються на високому якісному рівні завдяки залученню інновацій та новітніх технологій. Створюють унікальні цифрові рішення для мандрівників	Україна має усі можливості залучати інновації та нові технічні розробки у свою туристичну галузь. Це важливий крок направлений на забезпечення зручних сервісів для туристів і покращення якості туристичних послуг
Скандинавські країни	Запровадження зеленого та екологічного туризму, що дозволяє забезпечити стаке поводження та управління природними ресурсами та сталість розвитку туризму	Україна вже робить впевнені кроки у напрямку розвитку зеленого та агротуризму, що дозволить в подальшому змінити ставлення до бережного використання природних ресурсів та сталого розвитку галузі туризму

Джерело: складено автором на основі [32,75,77]

Значною прогалиною у правовому полі України, що регулює туристичну галузь, є відсутній нормативний акт, відповідно до якого можуть здійснюватися інноваційні прогресивні підходи до державного регулювання туристичної діяльності в країні. Проте, український уряд вже працює над новою національною стратегією розвитку туристичної галузі, в якій будуть враховані сучасні інноваційні підходи та кращі практики і досвід європейських країн.

З метою впровадження прогресивного досвіду до державного регулювання, необхідно передбачити у нормативних документах дієві кроки до впровадження потужних інфраструктурних проєктів в туристичній сфері, створення інноваційних туристичних продуктів, сприяння дослідженням та розвитку новітніх процесів і технологій у туристичній сфері. Зазначені підходи направлені на створення сприятливого середовища для формування ефективного розвитку туристичної галузі України, сприяння залучення інвестиційних ресурсів, грантів та іншої технічної допомоги, що в результаті дозволить підвищити конкурентоспроможність туристичної галузі України.

Таким чином, можна визначити основні шляхи удосконалення державного управління туристичною сферою України (рис. 3.3).



Рис. 3.3 – Модель запровадження основних шляхів удосконалення публічного управління туристичною галуззю України

Джерело: складено автором

Підсумовуючи вищевикладене зазначаємо, що до основних шляхів удосконалення публічного управління туристичною галуззю можна віднести:

Нормативно-правова сфера:

удосконалити нормативно-правові документи, що сприятимуть успішному розвитку галузі, з використанням кращих практик країн Європейського Союзу;

розробити і впровадити відповідні зміни у митне регулювання в частині правил в'їзду/виїзду та термінів і умов перебування на території країни, що сприятимуть збільшенню туристичних потоків;

забезпечити виконання нормативних актів, направлених на боротьбу зі злочинністю та корупцією.

Економічна сфера:

забезпечити удосконалення податкового законодавства для виходу туристичного бізнесу з «сірої зони» та «тіні», створити прийнятні «правила гри» для всіх суб'єктів господарювання в туристичній галузі;

забезпечити цільове фінансування туристичної галузі з бюджетів усіх рівнів (державний, обласний, місцевий);

створення сприятливого середовища для залучення інвестицій у туристичну сферу.

Соціальна сфера:

забезпечити елементи безбар'єрності на туристичних об'єктах, локаціях і дестинаціях для вільного доступу людей з інвалідністю, обмеженими можливостями тощо;

забезпечити розвиток соціального туризму;

сприяти інвестування у людський капітал.

Науково-освітня сфера:

сприяти впровадженню науково-дослідних розробок у сфері туризму;

забезпечити кадровий ресурс для туристичної сфери з подальшим підвищенням кваліфікації та навчанням;

забезпечити співпрацю з бізнес-середовищем в напрямку підготовки фахівців за замовленням та проведенням досліджень в туристичній сфері;

Організаційна сфера:

забезпечити на всіх рівнях управлінням розвитку туризму впровадження маркетингових стратегій, направлених на популяризацію туристичних локацій, дестинацій для збільшення туристичних потоків;

розробити бренди територій для їх популяризації та впізнаваності;

створити умови для всебічного використання інфраструктурних туристичних об'єктів;

здійснювати координацію: діяльності усіх учасників туристичного ринку, інвестиційних та інших ресурсів (грантової підтримки, іншої технічної допомоги тощо), направлених в державний та приватний сектори регіону на розвиток туризму.

Висновок до розділу 3

Зазначено, що поряд із заходами, що покликані запобігати можливим і існуючим загрозам необхідно планувати та розробляти відповідні стратегії, направлені на підтримку та відновлення туристичної сфери під час війни та післявоєнний період. Важливо передбачити дієві механізми та ефективний інструментарій, що здатні забезпечити належний розвиток фінансової, маркетингової та інфраструктурної підтримки туристичного сектору економіки країни.

Визначено, що на сучасному етапі туристична галузь в Україні тримається тільки за рахунок внутрішнього туризму. При цьому, склалися нові тренди розвитку внутрішнього туризму.

Розроблено пропозиції щодо залучення досвіду європейських країн у формуванні інноваційних методів публічного управління та державного регулювання туристичної сфери України;

Сформовано модель запровадження основних шляхів удосконалення публічного управління туристичною галуззю України та визначені основні шляхи удосконалення публічного управління туристичною галуззю.

Доведено, що при формуванні та реалізації прийнятих стратегій розвитку і відповідних програм, необхідно враховувати наявні суперечності, що виникають в результаті впровадження спільної політики у сфері розвитку туризму на всіх рівнях. Досить часто на регіональному та локальному рівнях відсутня загальна координація запланованих кроків, спостерігається дублювання повноважень, збій у комунікаціях, що призводить до нівелювання спрямованих зусиль і відсутності бажаного ефекту. Досить часто відбувається недофінансування запланованих заходів у галузевих програмах, що викривляє отримані результати та гальмує подальший розвиток туристичного розвитку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та практичних складових реалізації публічної політики у сфері туризму на регіональному рівні дозволило сформулювати наступні висновки:

Вивчення та аналіз наукових досліджень і матеріалів щодо публічної політики у сфері туризму свідчать про те, що дана тематика потребує більш детального опрацювання та подальшого дослідження. Особливо це актуально для питань управління сферою туризму, державного регулювання та туристичної політики країни, налагодження співпраці і взаємодії з усіма учасниками туристичного ринку, створення нових робочих місць у туристичній сфері, дотримання вимог до екологічних стандартів тощо.

На підставі опрацьованого матеріалу визначено, що державна політика в сфері туризму розглядається як цілісна система визначених пріоритетів, стратегій розвитку, заходів, нормативних механізмів, направлених на реалізацію органами державної влади управлінських функцій з метою регулювання, мотивування та сприяння подальшого розвитку туристичної сфери на національному рівні. Така політика у туристичній сфері розробляється і впроваджується на центральному рівні країни центральними органами державної та виконавчої влади, які формують загальні «правила гри» для всіх учасників даної галузі в країні та виступає важливою складовою при формуванні загальної внутрішньої та зовнішньої політики країни, із врахуванням економічної, соціальної, культурної та інших складових державного регулювання.

Встановлено, що державна система регулювання туристичної сфери України пройшла дев'ять етапів змін відповідальних органів виконавчої влади на центральному рівні і сьогодні покладена на Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України та підпорядкованій міністерству структурі – Державне агентство розвитку туризму України. Сьогодні існує три рівні

управління туристичною сферою – макрорівень – забезпечує управління на рівні країни та формує державну політику у зазначеній сфері; мезорівень – представлений регіональними органами влади, що реалізують державну політику на місцях; мікрорівень формують органи місцевого самоврядування/територіальні громади (міські, селищні, сільські), які упроваджують розвиток туристичної сфери на місцях (локально).

Охарактеризовано визначальні чинники формування регіональної політики розвитку туризму. В сучасних реаліях основними чинниками вважаються політико-правові та безпеки туризму. І в першу чергу йдеться про підготовку стратегій регіонального розвитку та галузевих туристичних програм, які матимуть чітку і зрозумілу ціль, місію, розроблені дієві заходи та відповідне фінансування для впровадження цих заходів з метою досягнення визначеної цілі. Питання забезпечення захисту прав туристів та їх безпечного перебування на території регіону є визначальним для створення позитивного іміджу території.

Розроблено та сформовано модель стратегічного управління туристичною галуззю Вінниччини, із врахуванням опрацьованих та визначених основних концептуальних положень, напрямків діяльності, першочергових завдань, та дієвих інструментів, направлених на подальший ефективний розвиток туристичної сфери регіону та досягненню визначених цілей.

Проведено детальний аналіз споживчих настроїв у туристичній сфері внутрішнього туризму відповідно даних, отриманих під час дослідження U-Report unicef на замовлення Державного агентства розвитку туризму України у 2024 році «Результати онлайн опитування щодо подорожей Україною під час війни» з питань «Якими порами року більш активно подорожують Україною?», «Якому відпочинку в Україні надається перевага?», «На що звертається увага при виборі подорожі?» тощо. За результатами аналізу виявлено, що в сучасних реаліях відбувається переоцінка пріоритетів туристичного ринку, внутрішній туризм стає все більш популярним і відправною точкою для цього були наслідки

пандемії COVID-19, а невдовзі повномасштабне вторгнення РФ до нашої країни. Зокрема перед органами влади Вінницького регіону постають нові завдання і цілі щодо впровадження дієвих кроків з розвитку територій, привабливих для туристів та створення конкурентоспроможного місцевого туристичного продукту. Зрозуміло, що така робота має проводитися органами влади спільно з територіальними громадами регіону, представниками бізнесу та активною громадськістю.

Опрацьовані та схематично представлені інтереси усіх учасників туристичного ринку України, а саме: інтереси держави, представників бізнесу, громадськості, туристів тощо. Визначено, що кожен з учасників процесів, що відбуваються у туристичній галузі країни, вносить свою частку у формування відносин та загального функціонування усієї системи, що має великий вплив на кінцевий результат, або інакше кажучи ефект, який очікується при формуванні стратегічних цілей та пріоритетів розвитку країни в певній галузі.

Проведено аналіз на основі порівняння реалізації прогресивних підходів до державного регулювання туристичної сфери у деяких європейських країнах та можливих шляхів впровадження таких практик у національну стратегію подальшого розвитку туризму в Україні та відповідних галузевих програм, що дозволить покращити якість туристичних послуг і розширити спектр їх надання, приваблювати нові туристичні потоки, створити основу для сталого та ефективного сектору туризму в нашій державі.

Розроблено Модель запровадження основних шляхів удосконалення публічного управління туристичною галуззю України, відповідно до якої можливо створити сприятливе середовище для формування ефективного розвитку туристичної галузі України, залучати інвестиційні ресурси, гранти та іншу технічну допомогу, що в результаті призведе до підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі України.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексеева Ю.В. Державне регулювання розвитку туристичної галузі України в контексті досвіду Франції: дис... канд. наук з державного управління. Одеса, 2005. 223 с
2. Арестов С. Стандартизація, сертифікація та ліцензування в туристичній сфері: конспект лекцій. Одеса: Од. держ. екол. ун-т, 2021. 82 с. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/9839/1/Arestov%20SV_Standart_sert_ta_licenz_v_tur_sferi_KL_2021.pdf (дата звернення: 22.03.2025).
3. Бартошук О. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). Держава і регіони. Економіка та підприємництво. 2023. № 11. С. 62–68. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/bartoshuk.htm (дата звернення: 24.03.2025).
4. Биркович В.І. Модернізація туристичного та рекреаційного потенціалу регіонів України Статистика України. 2006. № 3 (34). С. 83-86.
5. Биркович В.І. Розвиток туристичної галузі в регіоні. Університетські наукові записки. 2006. № 2 (18). С. 335-341.
6. Біль М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект: монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20110801.pdf>. (дата звернення 20.04.2025 р.)
7. Богданова Ж.А. Поняття та види туристичної діяльності в Україні. Вісник ЖДТУ. Сер.: Економічні науки. 2009. № 4 (50). С. 194-197.
8. Важинський С., Щербак Т. Методика та організація наукових досліджень. Суми: СумДПУ ім. А.С. Макаренка, 2016. 260 с. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/2558/1/Пос_бник%20МО (дата звернення: 02.10.2025).
9. Відновлення туризму і туризм для відновлення. Ukraïner. URL: <https://www.ukraïner.net/vidnovlenniazhytla>. (дата звернення 09.10.2025р.)

10. Внутрішній туризм. З початку війни понад 45% українців подорожували країною. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/vnutrishniy-turizm-z-pochatku-viyni-ponad-45-ukraintsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885>. (дата звернення 04.10.2025р.)

11. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів: Монографія у 2 ч. / За ред. В.М. Геєця, А.А. Мазаракі. Київ.: нац. торг.-екон. ун-т, 2008. Ч. 2. 273 с.

12. Герасименко В.Г., Галасюк С.С. Управління національним туризмом в контексті міжнародного досвіду. Вісник ДІТБ. 2008. Вип. 12. С. 160-167.

13. Герасименко В. Г. Управління національним туризмом у контексті міжнародного досвіду. Донецьк: Донецький інститут туристичного бізнесу. – 2008. – № 12. – С. 19-24.

14. Герасименко В., Михайлюк О. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції. Київ: ФОП Гуляє В.М. 2019. 332 с.

15. Герасименко В.Г. Основи туристичного бізнесу: навч. посібник. О.: Чорномор'я, 1997. 160 с.

16. Гончарук Н., Колєда Г. Система управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 4(39). С. 95-103.

17. Гаврилюк А.М. Туризм – драйвер соціогуманітарного розвитку міста Дніпра: досвід для України. Держава та регіони. Сер. Держ.упр. 2018. № 2. С. 40-44

18. Гостєва Н.П. Механізми реалізації державної політики в галузі туризму. Держава та регіони. Серія «Державне управління». 2009. №3. С.27-32.

19. Господарський кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 13.05.2025).

20. Гуменюк Ю.П. Організаційно-економічні механізми стимулювання розвитку рекреаційно-туристичного комплексу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. е. н.: спец. 08.10.01. Львів : 2005. – 24 с.

21. Державне агентство розвитку туризму. Офіційний ресурс. 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення 30.06.2025р.)

22. ДАРТ оновив перелік туристично-інформаційних центрів України. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-onoviv-perelik-turistichnoinformaciynih-centriv-ukrayini> (дата звернення: 04.05.2025).

23. Дацій Н.В. Соціальні засади інвестування національної економіки: монографія. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2007. 328 с.

24. Динаміка податкових надходжень від регіонів за I перше півріччя 2025 року. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-vidregioniv-za-i-pershe-pivrichchya-2025-roku> (дата звернення: 04.10.2025).

25. Домбровська С.М., Білотіл О.М., Помаза-Пономаренко А.Л. Державне регулювання туристичної галузі України. Харків: НАЦ. УН-Т ЦИВІЛЬН. ЗАХ., 2016. 196 с.

26. Дубенко С.Д., Кудлай Т.П., Мельниченко В.І., Плахотнюк Н.Г. Право в державному управлінні: навч.посіб. Київ: НАДУ, 2016. 376 с.

27. Закон України «Про державно-приватне партнерство» (втратив чинність 31.10.2025 р.). Закон від 01.07.2010 року №2404-VI-ВР. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text> (дата звернення 01.11.2025р.)

28. Зарубіна А., Онойко Ю., Щербатюк Н. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32> (дата звернення 25.09.2025р.)

29. КЗ «Центр туризму» ЗОР. URL: <http://centrturizmu.zp.ua/> (дата звернення 04.05.2025р.).

30. Квартальнов В.А. Туризм: учебник. – М.: Финансы и статистика. – 320 с.

31. Крутий Г.М. Публічне управління розвитком туристичної сфери в умовах гібридних загроз. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації». Харків. 2023. С.24-26.

32. Кучеренко В.С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою. URL: [file:///C:/Users/Vieha.kuliavets/Downloads/alex1,+3%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Vieha.kuliavets/Downloads/alex1,+3%20(1).pdf) (дата звернення 23.09.2025р.)

33. Лебідь С.Г. Сталий екологічний туризм: сутність та перспективи розвитку в Миколаївській області Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили. Сер.: Екологія. 2010. Вип. 119. С. 69-73.

34. Леоненко Н. Дослідження моделей державного регулювання у сфері туризму. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. С. 91–97.

35. Леоненко Н. Правовий механізм державного регулювання туристичної сфери України. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. Т. 1. С. 69–75. URL: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-1-69-75> (дата звернення 06.03.2025 р)

36. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). К.: Альтерпрес, 2005. – 436 с.

37. Михайліченко Г.І. Вектори сучасних трансформацій системи державного регулювання інноваційного розвитку туризму. Інноваційна економіка. 2012. №7. С. 39-45.

38. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу: навч. посібн. Київ: Центр навч. літ-ри, 2004. 272 с.

39. Мельник Р.С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації. Правове суспільство. 2012. № 6. С. 95-98.,

40. Михасюк І. Державне регулювання економіки [Текст] / Іван Михасюк, Алла Мельник, Михайло Крупка [та ін.]; за ред. д. е. н., проф., акад. АН Вищої школи України І.Р. Михасюка / Львівський національний університет ім. І. Франка. – Львів: Українські технології, 1999. 640 с.

41. Мокляк А. Туристські ресурси для потреб іноземного туризму в Україні (у контексті українсько-польських туристичних зв'язків): автореф. дис. ... канд. геогр. наук: спец. 11.00.02. Київ, 2014. 17 с.

42. Опанасюк Н.А. Державне регулювання туризму в Україні: правові форми, засоби та моделі: колект. монографія / ред. А.Г. Охріменко. Луцьк: Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: упр., технології, моделі, 2018.

43. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання утворення деяких центральних органів виконавчої влади» від 04.12.2019 р. №995. Офіційний ресурс. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.06.2025р.)

44. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження державного регулювання господарської діяльності: Закон України від 19.10.2010 р. № 2608-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2608-17#Text> (дата звернення: 25.05.2025).

45. Про захист прав споживачів: Закон України від 10.06.2023 р. № 3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text> (дата звернення: 13.05.2025).

46. Про затвердження Положення про департамент туризму та курортів: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 22.07.2016 № 1202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1202731-16/print> (дата звернення 11.08.2025р.)

47. Про курорти: Закон України від 05.10.2000 р. № 2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text> (дата звернення: 13.05.2025 р.).

48. Про охорону культурної спадщини: Закон України від 08.06.2000 р. № 1805-III: станом на 2 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> (дата звернення 13.05.2025 р.).

49. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 р. № 1315-VII : станом на 9 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text> (дата звернення: 13.05.2025).

50. Про схвалення стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від 16.03. 2017 № 168-р. База даних «Урядовий портал». КМ України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501> (дата звернення: 28.03.2025).

51. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення: 22.01.2025).

52. Програма розвитку туризму Вінницької області на 2021-2027 роки, затверджена Рішенням № 978 45 сесії 7 скликання обласної ради від 24 вересня 2020 р. URL: <https://surl.li/wxila> (дата звернення 03.09.2025р.)

53. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Мар'яни Олеськів. 2023. 23 с. <https://www.tourism.gov.ua/plans-and-report> (дата звернення 16.09.2025р.)

54. Решетников Д.Г. Приоритетные направления туристской политики по оптимизации — факторов конкурентоспособности туристского комплекса Беларуси. Белорус. журн. междунар. права и междунар. Отношений, 2003. № 1. С. 86–94.

55. Рудніцька Р.М. Механізми державного управління: сутність і зміст /за наук. ред. д. е. н., проф. М.Д. Лесечка, к. е. н., доц. А.О. Чемериса. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

56. Саух І. Державне регулювання розвитку туризму: сутність поняття та проблеми визначення. Актуальні проблеми економіки. Економічна теорія та історія економічної думки, 2014. № 4. С. 59–66.

57. Севастьянова С.А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства: учеб. Пособие. М.: КноРус, 2007. – 256 с.

58. Скакун О.Ф. Теорія права і держави: підручник. Харків: Консум, 2001. 656 с.

59. Сокол Т.Г. Основи туристичної діяльності: підручник за заг. ред. В.Ф. Орлова. Київ.: Вид-во «Грамота», 2006. 264 с.

60. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%-80#Text> (дата звернення 22.09.2025р.)

61. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року, затверджена Рішенням № 921 42 сесії 7 скликання обласної ради від 21 лютого 2020 р. URL: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf> (дата звернення 03.09.2025р.)

62. Тарасова В.В., Ковалевська І.М. та ін. Стандартизація, сертифікація та ліцензування в туристичній діяльності: підручник. Житомир: вид-во О. Євенок, 2018. 372 с

63. Тарасова В.В., Ковалевська І.М. Методи відображення туристичної інформації: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети». Житомир: ЖНАЕУ, 2024. С. 82–89.

64. Теребух А. А. Досвід стратегічного планування розвитку туристичних центрів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2005. № 533: Проблеми економіки та управління. С. 205–211. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/19211/1/41-Terebukh-205-211.pdf> (дата звернення 10.10.2025 р.)

65. Туризм в умовах повномасштабної війни: куди їхати, який напрям обирати та як планувати свої подорожі. Forbes. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/turizm-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyni-kudi-ikhati-yakiy-napryam-obirati-ta-yak-planuvati-svoi-podorozhi-20102023-16759> (дата звернення 06.07.2025р.)

66. Через російську агресію в Україні постраждали 1553 пам'ятки культурної спадщини. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-culture/4030894-v-ukraini-cerez-rosijsku-agresiu-postrazdali-1553-pamatki-kulturnoi-spadsini.html> (дата звернення 24.09.2025р.)

67. Хартія туризму. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_640 (дата звернення 15.05.2025р.)

68. Шевчук С., Вовк С., Цуркан І. Організація функціонування спеціалізованих туристичних дестинацій в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. № 44.

69. Шелеметьєва Т.В., Трохимець О.І Регіональні вектори сталого розвитку туризму південно-східної України: практичний аспект. / Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2024 р. № 4 (134). С.34-41.

70. Щорічний звіт Всесвітньої ради подорожей і туризму. The Future of Work in Travel & Tourism: The key trends shaping workforce strategies 2024. URL: <https://researchhub.wttc.org/product/the-future-of-work-in-travel-tourism-the-key-trends-shaping-workforce-strategies-executive-summary> (дата звернення 21.04.2025р.)

71. Щорічний звіт Всесвітньої туристичної організації. The World Tourism Barometer. September 2024. URL: <https://surl.li/mxblxl> (дата звернення 20.05.2025р.)

72. Юринець З.В. Чинники, що визначають формування конкурентоспроможності національної економіки. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2013. № 4. Том 1(202). С. 230-233.

73. Buhalis, D., & Diamantopoulos, A. Tourism marketing strategies, practices and challenges. Routledge. 2013.

74. European Commission. European Tourism 2020: Making EU tourism smarter, greener, and more accessible. 2010. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a93be7a9-04e3-4779-b7cd-4bdf7004e087> (дата звернення 20.08.2025р.)

75. The UNWTO Knowledge Network is a special programmer under the direct leadership of the UNWTO Secretary-Genera. URL: <https://surl.li/cqkkdl> (дата звернення 12.04.2025 р.)

76. Vrontis, D., & Weber, Y. Tourism Policy and Planning in European Union: Evolution and Developments. Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing. 2017. №3(2). P. 29-34.

77. U-Report unicef: онлайн опитування щодо подорожей Україною під час війни URL: <https://europe-uk.ureport.in/opinions/> (дата звернення 09.07.2025р.)

78. Порхун В.В., Прямухіна Н.В., Організація державного управління туристичним потенціалом Вінницького регіону. Збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції «Прикладні аспекти сучасних міждисциплінарних досліджень», Донецький національний університет імені Василя Стуса Вінниця.: 2025 р. С.74-77.