

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

На правах рукопису

ЛЕВИЦЬКИЙ АРТУР ОЛЕКСІЙОВИЧ

УДК 351:338.482 (043.3)

МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

25.00.02 – механізми державного управління

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з державного управління

Науковий керівник
Ахламов Анатолій Геннадійович,
доктор економічних наук, професор

Одеса – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ.....	12
1.1 Аналіз наукових досліджень з питань організації публічно- управлінської діяльності в туристично-рекреаційній сфері	12
1.2 Передумови та пріоритети реформування публічного управління туристично-рекреаційною сферою в Україні.....	31
1.3 Місце і роль регіональної туристичної дестинації в системі публічного управління забезпеченням конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону.....	39
1.4 Проектний підхід до забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону.....	56
Висновки до розділу 1.....	69
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	72
2.1 Визначення особливостей, проблем та потенційних напрямків розвитку туристично-рекреаційного комплексу Одеської області.....	72
2.2 Типологія адміністративних районів Одеської області за рівнем розвитку туризму та визначення можливих стратегій якісної зміни наявного стану.....	89
2.3 Ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності регіональної туристичної дестинації	113
Висновки до розділу 2	125

РОЗДІЛ 3 ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ.....	128
3.1 Концептуальна модель публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації за інтеграційним підходом	128
3.2 Організаційна структура механізму публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації	142
3.3 Портфельна стратегія управління розвитком регіональної туристичної дестинації	159
Висновки до розділу 3	167
ВИСНОВКИ.....	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	176
ДОДАТКИ	213

ВСТУП

Актуальність теми. Україна посідає одне з провідних місць за рівнем забезпеченості цінними природними лікувальними та історико-культурними ресурсами на Європейському континенті, який щорічно відвідує 51 % усіх туристів на планеті, що створює об'єктивні передумови для сталого розвитку економіки країни за рахунок туризму. Проте, на фоні високих темпів будівництва туристичних об'єктів за світовими стандартами, інтеграції областей України до міжнародного ринку туристичних послуг та зростання кількості туристичних організацій по всій території України, базові умови розвитку туризму в регіонах характеризуються наявністю глибоких протиріч в організаційній структурі управління, спрямованості розвитку, стані якісних і кількісних характеристик інфраструктури.

Забезпечення багатовекторного позитивного впливу туризму на економіку кожного регіону, на суспільство й місцеві громади, потребує: формування туристичної дестинації як конкурентної територіально-просторової одиниці регіонального туристично-рекреаційного комплексу; регулювання і узгодження публічних інтересів, що виникають у процесі створення конкурентних переваг регіональних туристичних дестинацій; узгодження стратегічного підходу до розвитку території з проектами розвитку дестинацій; удосконалення організаційної структури публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації.

Вищезазначене актуалізує наукове завдання державного управління – формування механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації як структурно-функціонального підґрунтя комплексної реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону.

Сутність туристичних дестинацій, закономірності їх розвитку та роль у системі туризму досліджено у працях вітчизняних і закордонних учених:

Р. Батлер, М. Бойко, С. Гаврилюк, А. Головчан, В. Данильчук, Л. Дядечко, В. Євдокименка, В. Захарченко, Х. Кім, Л. Кірьянової, Ю. Леонт'євої, Н. Лейпер, А. Мазаракі, К. Макаричевої, С. Медлік, С. Мельниченко, О. Любіцевої, В. Семенова, Т. Ткаченко, Ю. Швець, Н. Шмола, Л. Черчик та ін. Значну увагу розвитку механізмів публічного управління рекреаційно-туристичною та курортною сферою приділили вітчизняні науковці: Ю. Алексєєва, О. Білотіл, М. Блащук, О. Василів, М. Кабушкін, Є. Пархоменко, О. Шаптала та інші. Основні аспекти використання органами влади проектного підходу, як одного з інноваційних механізмів публічного управління, є об'єктом наукових досліджень Т. Безверхнюк, Т. Берегой, І. Дробота, В. Куйбіди, І. Мазура, Є. Морозова, В. Рача, Т. Сивак, О. Федорчак, Ю. Шарова, І. Чикаренко та інших відомих науковців.

Аналіз наукового доробку в даній сфері свідчить, що механізм публічного управління регіональною туристичною дестинацією лише формується і багато організаційно-інституційних та інфраструктурно-технологічних аспектів його функціонування є неврегульованими. Тому дослідження даного питання є актуальним у науковому і практичному аспектах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертаційної роботи відповідає тематиці досліджень ОРІДУ НАДУ при Президентіві України в межах комплексного наукового проекту «Державне управління та місцеве самоврядування» за темами науково-дослідних робіт: «Механізми узгодження інтересів та координації дій суб'єктів регіональної політики при реалізації соціальних проектів» (ДР № 0113U000795) та «Державний механізм антикризового проектного управління соціально-економічними процесами» (ДР № 0115U001263), у межах яких автором, як виконавцем, обґрунтовано концептуальні засади формування механізму публічного управління проектами розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону (Додаток А).

Мета і задачі дослідження полягають у теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад організації публічно-управлінської діяльності із

забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону та розробленні концептуальної моделі механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі дослідницькі *завдання*:

- дослідити передумови і пріоритети реформування публічного управління у туристично-рекреаційній сфері, обґрунтувати актуальність використання проектного підходу під час формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону;

- узагальнити вітчизняний і зарубіжний досвід організації ефективного управління туристично-рекреаційним комплексом регіону та сформулювати об'єктивні ознаки інституціоналізації механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації;

- здійснити аналіз можливостей формування регіональної туристичної дестинації на прикладі Одеської області та визначити ключові фактори забезпечення її конкурентоспроможності;

- обґрунтувати концептуальну модель механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації за інтеграційним підходом;

- розробити організаційну структуру механізму публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації;

- сформулювати рекомендації органам публічної влади щодо розроблення портфельної стратегії управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації.

Об'єкт дослідження – система публічного управління туристично-рекреаційним комплексом регіону в Україні.

Предмет дослідження – механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дисертаційної роботи становлять фундаментальні положення теорії публічного управління, публічної політики, регіонального розвитку, стратегічного та проектного

управління, ринкової економіки, територіального планування та соціального проектування; наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців із теорії інституціоналізації управлінських відносин і зв'язків, теоретико-методологічних основ механізму прийняття проектних рішень, удосконалення публічного управління у сфері туризму, методології організації управління проектами і проектами розвитку туристичної сфери. Наукові принципи і засоби наукового пізнання гарантують достовірність результатів, досягнення поставленої мети.

У дисертації застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема абстрагування, узагальнення, аналіз і синтез, індукція й дедукція, системний аналіз. За допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукової інформації за темою дисертації; компаративний та логіко-семантичний методи застосовувалися під час дослідження понятійного апарату; за допомогою структурно-функціонального аналізу та декомпозиції розроблено інтегровану модель механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації; для вирішення окремих наукових завдань використовувалися відповідні методи економіко-статистичного аналізу та теоретичного моделювання. Емпіричною основою дослідження стали нормативно-правові акти, що регламентують управлінські відносини суб'єктів публічного управління при реалізації проектів і програм у сфері туризму, особисті спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні конкретних пропозицій щодо формування механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації як структурно-функціонального підґрунтя комплексної реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону. У результаті проведеного дослідження отримано нові наукові й практичні результати:

вперше:

- обґрунтовано концептуальну модель механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації за інтеграційним підходом, технологічними перевагами якої є: функціональна – мережева форма організації управління дестинацією (координованість, консолідація інтересів, пул ресурсів, оптимізація інформаційних потоків та управлінських зв'язків), що уможливорює отримання вигоди всіма групами заінтересованих сторін; структурна – конкретизація видів взаємодії органів публічної влади в межах кожної фази життєвого циклу туристичної дестинації, що сприятиме інституціоналізації механізму публічного управління; процесна – стратегічна орієнтація портфельного управління розвитком дестинації, що забезпечує розстановку пріоритетів між проектами у відповідності зі стратегічними завданнями розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону;

удосконалено:

- понятійний апарат науки державного управління в аспекті досліджуваної проблеми, зокрема уточнено і представлено авторське визначення понять: «портфельна стратегія управління розвитком туристичної дестинації», що пропонується розглядати як безперервний процес створення та оцінювання портфеля стратегічних ініціатив, призначених для досягнення стійких результатів і переваг у збільшенні цінностей дестинації та спрямованих на вирішення найважливіших проблем розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень. Поняття «механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації», на відміну від існуючих наукових підходів, акцентує увагу на регламенті взаємодії органів публічної влади та інших заінтересованих сторін у межах кожної фази життєвого циклу розвитку регіональної туристичної дестинації;

- теоретичні підходи до формулювання принципів туристичного проектування, що дозволило виокремити та охарактеризувати інформаційно-

технологічний принцип, що проявляється по-різному під час вирішення конкретних завдань у межах туристичної дестинації;

- методичні підходи до технологізації мережевої форми організації публічного управління регіональною туристичною дестинацією шляхом створення інформаційно-аналітичної системи просторового аналізу і моделювання комплексного освоєння та розвитку туристично-рекреаційних ресурсів території;

набули подальшого розвитку:

- типологія адміністративних районів Одеської області за рівнем розвитку туризму, що дозволило обґрунтовано визначити можливі стратегії якісної зміни наявного стану та ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності регіональної туристичної дестинації;

- концептуальні положення щодо пріоритетів реформування системи публічного управління у туристичній сфері з обґрунтуванням інтеграції проектного та стратегічного підходів до забезпечення конкурентоспроможності регіонального туристично-рекреаційного комплексу.

Практичне значення одержаних результатів. Концептуальні положення, висновки та рекомендації можуть бути враховані органами публічної влади під час реалізації проектів і програм розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону, для запровадження мережевого підходу до публічного управління розвитком регіональних туристичних дестинацій у інших областях, під час розробки та реалізації портфельної стратегії управління розвитком туристичної дестинації, а також у процесі навчання персоналу органів публічної влади для розвитку проектної компетентності.

Основні наукові положення дисертаційного дослідження використано у діяльності:

- Департаменту стратегії та економічного розвитку Міністерства аграрної політики та продовольства України для організації залучення заінтересованих сторін до розроблення і реалізації проектів (довідка від 17.05.2016 № 37-18-1-15/7166) (Додаток Б.1);

- Департаменту туризму та курортів Міністерства економічного розвитку і торгівлі України під час підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів до парламентських слухань (довідка від 11.05.2016 № 27-14/642) (Додаток Б.2);

- ДУ «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України» під час розробки Концепції стійкого розвитку рекреаційної зони (довідка від 25.11.2015 № 41-32/2015) (Додаток Б.3).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, розробки і висновки дисертаційної роботи є особистим здобутком здобувача. У дисертації не використовуються ідеї і розробки, що належать співавторам. Особистий внесок здобувача в наукових працях, написаних у співавторстві, наведено у списку використаних джерел.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення дисертаційного дослідження були оприлюднені та обговорені на розширеному засіданні кафедри економічної та фінансової політики ОРІДУ НАДУ при Президентові України (протокол від 06.06.2016 № 18), а також апробовані в навчальному процесі і на науково-комунікативних заходах: «Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації» (м. Одеса, 2007 р., 2008 р.); «Соціально-економічний потенціал регіону та бюджетний процес» (м. Одеса, 2011 р.); «Соціально-економічний розвиток регіонів та його програмування: цілі, механізми, інструменти» (м. Одеса, 2012 р., 2013 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління» (м. Одеса, 2013 р.); «Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід» (м. Одеса, 2014 р.); «Геоінформаційні технології в територіальному управлінні» (м. Одеса, 2015 р.); «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 2015 р.); «Сучасні суспільні комунікації: проблеми, пріоритети та першочергові завдання в євроінтеграційних процесах» (м. Хелм, Польща, 2015 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 21 працю, у тому числі: 2 – колективні монографії; 8 статей – у наукових фахових виданнях України та 1 – у зарубіжному виданні, що індексується наукометричними базами; 10 публікацій – у збірниках матеріалів науково-комунікативних заходів.

Структура обсяг та дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 175 сторінок, у тексті містяться 29 рисунків та 6 таблиць. Список використаних джерел налічує 319 найменувань.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ

1.1 Аналіз наукових досліджень з питань організації публічно-управлінської діяльності в туристично-рекреаційній сфері

Досвід різних країн свідчить, що успіх розвитку туризму прямо залежить від того, як на державному рівні сприймається ця галузь та наскільки вона користується державною підтримкою. Варто зазначити, що сфера туризму, як багатогалузевий комплекс, має потребу в координації своєї господарської діяльності набагато сильніше, ніж будь-яка інша. Однак надмірна державна присутність і регламентація руйнує прояв підприємницької ініціативи, що лежить в основі становлення ринкових відносин [36]. Крім того, сфера туризму має величезне економічне, політичне та соціально-культурне значення для кожної країни, у результаті чого формування державних органів управління туризмом є досить складним процесом [37].

Стрімкий розвиток туризму у світі обґрунтований значним соціально-економічним впливом галузі, який за ефективної державної політики набуває позитивних ознак. Роль туристичної галузі для соціально-економічного розвитку країни зумовлює необхідність державного управління туризмом. Разом з тим не варто переоцінювати роль туризму для соціально-економічного розвитку території, адже туристична галузь значною мірою належить до сфери послуг, надмірна залежність від якої є загрозою національній безпеці, оскільки в її основі практично завжди лежать вторинні потреби, які у кризових ситуаціях втрачають своє значення і на перше місце виходять первинні потреби, які продукуються матеріальним виробництвом. Тому при державному управлінні туристичною галуззю важливо чітко визначити місце туризму в галузевій структурі національної чи регіональної економік, щоб усунути надмірну

залежність від галузі, яка характеризується високим ступенем мінливості внаслідок впливу екзогенних чинників [15].

Трактування поняття туризму в сучасній науковій думці є неоднозначним. Так, на думку Жукової М., існуючі визначення туризму доцільно розділити на дві великі групи. Одні з них носять вузькоспеціалізований характер і стосуються окремих економічних, соціальних, правових і інших аспектів туризму або його видових особливостей і виступають інструментом для вирішення конкретних завдань. Інші концептуальні визначення охоплюють предмет у цілому, розкривають внутрішній зміст туризму, що виражається в єдності всього різноманіття властивостей і відносин та дозволяють відрізнити його від подібних явищ [66]. Американські професори Голднер Ч., Рітчі Б., Макінтош Р. пропонують такі підходи [296, с. 127]: інституціональний, підхід, заснований на вивченні туристичних послуг, історичний, управлінський, економічний, соціологічний, географічний та системний. Щепанський Е., провівши власний аналіз сутності поняття «туризм», пропонується виділити такі підходи до його визначення: як вид рекреації та соціально-культурної діяльності людей; як сукупність певних відносин; як форма міграції населення; як галузь національної економіки; як складна соціально-економічна система [285].

Бабкін А. пропонує 4 групи підходів, що базуються на різноманітних ознаках: туризм як тимчасове переміщення людей, їх знаходження поза постійним середовищем існування і тимчасове перебування на об'єкті, що викликав туристичний інтерес; туризм, як складна соціально-економічна система, основу якої становить багатогалузевий виробничий комплекс, який має назву туристичної індустрії; туризм як сегмент ринкової економіки, на якому взаємодіють різноманітні підприємства господарського комплексу з метою пропозиції продукту, який задовольнятиме туристичний інтерес; туризм як тимчасові виїзди громадян, осіб без громадянства у вільний час з постійного місця проживання з оздоровчою, пізнавальною, професійною, спортивною,

релігійною, діловою, освітньою та іншими цілями терміном не менше 24 годин і не більше 6 місяців [4, с.9].

Різноманітність використовуваних трактувань туризму, обумовлене багатомірністю розглянутого явища, спонукає деяких дослідників до побудови комплексного визначення, що поєднує ознаки попередніх підходів. У даному випадку мова йде про розуміння туризму як складної соціально-економічної системи. Туризм, як система, з одного боку, є частиною складних суперсистем, таких як «суспільство», «економіка», «навколишнє середовище», а з іншого має власну структуру з різноманітним внутрішнім зв'язком. Уперше системне визначення туризму надав у 1979 р. Лейпер, який розглядав туризм як систему, що складається з таких складових: географічні елементи, які, у свою чергу, підрозділяються на регіон, що породжує туристів, транзитний регіон, регіон туристичної дестинації; туристи та туристична індустрія [149, с. 16]. На думку Азара В., туризм – це велика економічна система з різноманітними зв'язками між окремими елементами в рамках як народного господарства окремої країни, так і зв'язків національної економіки зі світовим господарством в цілому [2, с. 29].

Таким чином, туризм розглядається багатьма авторами як складне, багатовимірне поняття, являючись одночасно й видом діяльності, і формою рекреації, і галуззю національної економіки, і способом проведення дозвілля, і, крім того, мистецтвом, наукою й бізнесом. Запропоновані підходи не суперечать один одному, а відображають різні сторони цього багатоаспектного явища, яким є туризм. Однозначно охарактеризувати туризм неможливо, тому що не можна абсолютизувати жоден з його структурних аспектів.

Різним типам туристичної діяльності відповідають співмірні туристичні простори, що представляють собою частину соціального простору, який поєднує сукупність взаємопов'язаних між собою природних і соціально-економічних умов для використання в рекреації. Розмір і склад внутрішньої організації туристичного простору має ієрархічну структуру [282].

Територіальна спеціалізація на виконання туристично-рекреаційної функції базується на наявних конкурентних перевагах території: наявність і типи рекреаційних ресурсів, їх сполучуваність; рівень розвитку ринкової, виробничої інфраструктури, супутніх видів діяльності. Перевага в структурі культурно-історичних ресурсів створює основу формування туристично-екскурсійної спеціалізації елементу територіальної структури в територіальному розподілі праці, а природно-рекреаційних – туристично-рекреаційної або курортної. У залежності від спеціалізації, елементи територіальної структури концентрації туристичної діяльності можуть бути представлені пунктами, центрами, вузлами, дискретними або ареальними формами [136, с.49.]

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин туризм набуває особливого значення для регіональної економіки, виступаючи не тільки засобом наповнення місцевих бюджетів від податкових надходжень, але й важливим драйвером розвитку регіону, висуваючи при цьому серйозні вимоги до екологічного стану території, що є необхідною умовою розвитку туризму. Звідси виникають нові вимоги до розвитку інфраструктури регіонів, котра повинна забезпечити потреби туристів не тільки в рекреації, але і в засобах самореалізації та пізнання світу, що у свою чергу формує особливі вимоги до розвитку індустрії туризму. Все це свідчить про поступову інституціоналізацію туризму, тобто про становлення його не лише однією з галузей економіки, але й як інституціональний фактор розвитку територій.

Інститути, як відомо, це правила і норми, що визначають рамки економічної поведінки, а також дії та результати, які при цьому можна отримати. Перетворення туризму в провідну економічну галузь та сферу людського життя робить туризм інституціональним обмежувачем багатьох напрямків розвитку територій. Адже, індустрія туризму інтегрована в економіку регіону за допомогою коопераційних відносин, соціальної, ринкової, комунікаційно-технічної інфраструктури, на основі взаємодії ринкових сил попиту та пропозиції, скорегованих державною економічною політикою, та

базується на єдиних регіональних ресурсах: природно-кліматичних, географічних, екологічних, культурно-історичних, інфраструктурних (трудових, фінансових, інформаційних, технологічних), організаційно-економічних. Це свідчить про активне становлення нового інституту регіональної економіки – регіональний туристичний ринок.

Особливістю туристичної діяльності є те, що туристична послуга для кінцевого споживача є ланцюгом послуг (розміщення, харчування, лікування, розваги, переміщення тощо), що передбачає значну кількість учасників туристичного ринку, і споживач розглядає цінність туристичної послуги з точки зору її комплексності, проектуючи свої враження від спожитих послуг у цілому на регіон. У зв'язку з наявністю значної кількості суб'єктів туристичного ринку та їх диференційованістю, діяльність учасників ринку часто буває не узгодженою, що призводить до зниження цінності туристичного продукту для споживача, і таким чином, знижує привабливість регіону, ступінь його конкурентоспроможності, що є причиною відмови споживача здійснити подорож у даний туристичний регіон.

Рівень розвитку туризму в регіоні, ступінь його конкурентоспроможності безпосереднє впливає на рівень соціально-економічного розвитку регіону, на чому наголошується в Концепції стійкого розвитку туризму від Всесірної туристичної організації [259]. В концепції розглядається вплив туристичного комплексу як функціонально-територіальної системи на розвиток регіону по ряду напрямів:

- прямий вплив: витрати туристів перетворюються в прибутки суб'єктів туристичного господарювання, що забезпечує можливості розвитку відтворювальних процесів (як на рівні туристичного підприємства, так і підприємств регіону, включених в коопераційні зв'язки), створення нових туристичних продуктів та їх продажі;
- опосередкований вплив: податки від економічної діяльності суб'єктів туристичного господарювання надходять в бюджет регіону і направляються на

його розвиток, що забезпечує можливості розвитку відтворювальних процесів на рівні регіону з мультиплікативним ефектом;

- вплив соціального характеру: розширений характер відтворювальних процесів у регіоні призводить до створення нових робочих місць, зростання доходів домогосподарств, підвищення рівня якості життя населення.

Інтеграційні процеси між учасниками регіонального туристичного ринку спостерігаються як на горизонтальному, так і на вертикальному рівні. Горизонтальна інтеграція формується як співробітництво між підприємствами, що створюють і просувають туристичний продукт на ринок, формуючи пропозиції турпродукту згідно зі спеціалізацією. Зв'язок між елементами ринку формується на основі ринкової і комунікаційно-технічної інфраструктури (фінансової, маркетингової, транспортної, телекомунікаційної тощо). Ступінь інтенсивності горизонтальних інтеграційних зв'язків: відтворювальних, розподільчих, управлінських, прямих, зворотних та інших – напряду залежить від наявності і структури конкурентних переваг туристичного регіону, інтенсивності попиту на туристичний продукт даного регіону. На основі цього визначаються масштаби діяльності регіонального туристичного ринку і спеціалізація.

Вертикальні зв'язки підприємств, організацій туристичного ринку з іншими компонентами соціально-економіко-екологічного комплексу території – матеріальним виробництвом, невиробничою сферою, громадськими організаціями, державними органами, місцевим населенням – формується на основі участі в територіальному розподілі праці і спеціалізації.

Приклад формування інтеграційних процесів сектору туризму наводить у своїх дослідженнях Нордін С. [309]. Однією з перспективних форм економічної інтеграції є формування кластерів, які представляють собою групи підприємств, фірм, організацій та установ, діяльність яких знаходиться в одній (чи споріднених) сферах бізнесу за економічними інтересами та регіональною ознакою. Перевага і новизна кластерного підходу полягають у тому, що він надає високої значимості мікроекономічній складовій, а також територіальному

і соціальному аспектам економічного розвитку. У туризмі кластерний підхід широко використовується для формування нових високо конкурентних туристичних дестинацій і рекреаційних центрів.

Необхідність державного управління туристичною галуззю є наслідком наукових обґрунтувань такої необхідності в усіх сферах суспільного життя, а також зумовлена специфікою самої галузі.

Обґрунтуємо необхідність державного управління як такого. Проблемні аспекти виникають, насамперед, у процесі зіткнення інтересів ринку та його суб'єктів із загальнодержавними інтересами, направленими на суспільний поступ через зростання рівня економічного добробуту населення. Ця проблематика висвітлена у ряді праць вітчизняних учених. Так, за твердженням авторів, необхідність втручання держави в економіку зумовлена створенням умов для ефективного функціонування самого ринкового механізму, усуненням негативних наслідків ринкових процесів, захистом національних інтересів на світовому ринку, вирішенням проблем, які ринковий механізм вирішити не може або вирішує їх погано [54, с. 148]. На думку Є.Козловського, у взаємодії «державне регулювання – ринок» первинною ланкою є ринок, а державне регулювання виступає як інструмент, яке забезпечує загальні умови його існування, вирівнює стартові умови його суб'єктів та усуває, по можливості, негативні прояви ринкової стихії [94]. Первинність ринку у взаємодії з державою є наслідком його саморегулювання, яке забезпечує ефективний розподіл ресурсів за ідеальних умов.

Проте практично завжди ринковий механізм не забезпечує оптимального використання ресурсів, оскільки один суб'єкт ринку не може поліпшити своє становище, не погіршивши при цьому становища іншого суб'єкта (так званий ефект Парето). У результаті таких взаємин виникають різні екстерналії і такі умови створюють недоліки ринку, які виникають через: неспроможність конкуренції, ринку забезпечити людей суспільними товарами; зовнішні ефекти, неповноту ринків; недосконалість інформації; економічну нестабільність [54].

Необхідність державного управління туристичною галуззю обґрунтована також специфікою самої галузі. Туристична галузь є специфічним об'єктом державного управління, адже, з одного боку, туристичний продукт повинен задовольняти потреби споживача та сприяти формуванню позитивного іміджу країни у світі, проте, з другого боку, управління повинне спрямовуватись на досягнення позитивного соціально-економічного ефекту.

На думку В.Герасименка та С.Галасюка, необхідність державної підтримки та регулювання туризму як синтетичної та багатогранної економічної системи з розгалуженою мережею зв'язків є очевидною [39, с. 19]. За твердженням Ю. Гуменюка, основними особливостями туристичної галузі є: галузеві (сезонний характер, тяжіння закладів рекреаційно-туристичного комплексу до рекреаційних місцевостей, залежність асортименту рекреаційного продукту від виду рекреаційного попиту); особливості рекреаційного та туристичного продукту (високі вимоги до якості, залежність якості послуги від місткості територій, нерозривність процесу виробництва та споживання); особливості використовуваних ресурсів (комплексний характер рекреаційних ресурсів, велика кількість різновидів, значний термін використання); технологічні (значна диференціація тривалості рекреаційних послуг, безперервність рекреаційного процесу, індивідуальний характер продукування послуги, використання різних видів рекреаційних ресурсів, можливість негативного впливу на довкілля) [52, с. 9].

Фактично, провідною метою державного управління туристичною галуззю можна вважати формування сприятливих умов для функціонування та розвитку туристичної сфери та суміжних з нею сфер та галузей, що відносяться до матеріального виробництва та сфери послуг народного господарства.

Під державним управлінням туристичною галуззю слід розуміти вид діяльності держави, що передбачає цілеспрямований вплив на галузь чи окремі її складові через дієвий механізм державного управління з метою досягнення визначених стратегічних завдань.

Державне регулювання туристичної галузі - це сукупність методів впливу

суб'єктів управління на туристичну галузь як об'єкт, які мають практичний характер та функціональну спрямованість для досягнення визначених цілей.

Особливістю державного регулювання, що відрізняє його від управління, є врахування законів ринку в ході реалізації управлінських функцій. Тобто державне управління є теоретичною оболонкою та концептуальною основою реалізації відповідного механізму, а державне регулювання відображене в практичному вимірі з обов'язковим включенням поточних процесів на ринку та їх прогнозів.

Державне управління туристичною галуззю реалізується через державну туристичну політику як цілеспрямовану діяльність державних, суспільних і приватних структур із розробки і реалізації методів, механізмів й інструментів дії правової, економічної, соціальної та іншого характеру з метою забезпечення ефективного розвитку туристичної галузі, задоволення внутрішнього і зовнішнього попиту на туристичні послуги і товари за раціонального використання наявного туристичного потенціалу [18, с. 223].

Державне управління в туристичній сфері здійснюється шляхом нормативно-правового та фінансово-економічного регулювання діяльності з реалізації завдань державної політики у сфері туризму та курортів, виходячи з того, що вітчизняний ринок туризму здебільшого підлягає впливу політико-правового та економічного факторів, що, відповідно, сприятиме активному розвитку національного туризму, а також його інтеграції в світовий туризм.

П.Р. Пуцентейло визначає державну туристичну політику як комплекс правових, економічних і організаційних заходів, забезпечений відповідними інститутами управління, діяльність яких стосується всіх управлінських рівнів і є орієнтованою на узгодження інтересів держави, місцевого самоуправління та бізнес-структур на туристичних ринках різного масштабу. При цьому в якості каналів впливу пропонується розглядати законодавчо-нормативний, податковий, валютно-фінансовий, інформаційний, управлінський. Як критерій ефективності державного управління у сфері туризму та курортів рекомендується використовувати рівень прибутковості туристичної сфери й її

вклад в розвиток національної економіки. Ще один критерій ефективності державної політики у сфері туризму та курортів автор пов'язує з місцем вітчизняного туристичного ринку в загальному світовому туристичному процесі [204, с. 148].

Враховуючи той факт, що туристична сфера є багатограним об'єктом державного управління, тобто, з одного боку комплексний туристичний продукт повинен задовольняти різнохарактерні потреби споживачів та сприяти створенню сприятливого іміджу країни на світовому рівні, а з іншого боку державне управління в туристичній індустрії повинне бути орієнтованим на досягнення позитивного ефекту з соціально-економічної точки зору, необхідність державного управління туристичною сферою слід вважати наслідком подібної обґрунтованої з наукової точки зору необхідності в усіх сферах суспільного життя [132, с. 230].

Стратегічними завданнями державного управління туристичною сферою є: досягнення позитивного соціально-економічного ефекту реалізації функцій туризму; недопущення або усунення (повне чи часткове) негативних впливів туристичної галузі на соціально-економічні процеси території; оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на туризм з метою створення сприятливих умов розвитку галузі.

Отже, виходячи із значення туризму для соціально-економічного розвитку країни та окремих її регіонів підкреслюємо значення державного управління відповідними процесами. При цьому воно повинно бути налагоджене таким чином, щоб не допускати рецесивні впливи, а також сприяти реалізації функцій туризму, внаслідок чого можна забезпечити оптимальний соціально-економічний ефект за всіма кваліметричними показниками. Процес реалізації основних завдань державного управління туристичною галуззю здійснюється через дієвий механізм як складну системоутворюючу структуру, яка містить визначені елементи, що у взаємодії забезпечують ефективність управлінських рішень.

Дефініція механізму державного управління туристичною галуззю у наукових працях вітчизняних учених має вибірковий, епізодичний характер та не відображає комплексно специфіку галузі як об'єкта управління. Є.Козловський визначає поняття механізму державного регулювання в галузі туризму, який, за його твердженням, необхідно розглядати як сукупність організаційно-економічних методів та інструментів, за допомогою яких виконуються взаємопов'язані функції для забезпечення сталого розвитку туризму [101, с. 7-8]. М. Борушак виділяє державне регулювання регіональної туристичної політики як один із напрямів державної туристичної політики разом з розробкою концепцій розвитку туризму в регіонах, формуванням цільових програм щодо розвитку туризму на рівні адміністративного центру в цілому і на рівні окремого суб'єкта адміністрування [19, с. 12]. За визначенням Л.Давиденко, державне регулювання у сфері туризму - це цілеспрямований вплив з боку держави та її органів, яким державою делеговані відповідні повноваження щодо формування і підтримки туристично-рекреаційного середовища, регулювання обсягів і напрямів туристичних потоків, створення туристичної інфраструктури, охорони рекреаційних ресурсів і заповідних територій, організації відпочинку та вільного часу населення країни, підготовки кадрів для рекреаційних туристичних комплексів [54, с. 7]. У дослідженнях І. Валентюк знаходимо виділення складових механізму державного регулювання туристичної сфери України: 1) організаційних (програми розвитку туризму, створення єдиної інформаційної системи, нарощення туристичного потенціалу, формування позитивного туристичного іміджу); 2) економічних (ліцензування, стандартизація, сертифікація, кредитування, митні та податкові пільги) [27].

Отже, механізм державного управління туристичною галуззю є складною управлінською формою з чітко сформованою структурою та взаємозв'язками. Такий механізм повинен створювати сприятливе середовище для розвитку туризму в регіонах країни. Лише за умов функціонування правильно побудованого механізму можливе забезпечення досягнення цілей державного управління туристичною галуззю. Для цього вкрай важливим є правильне та

чітке визначення організаційного забезпечення як центральної складової механізму державного управління туристичною галуззю, адже саме через дану підсистему реалізуються основні управлінські рішення, що визначають рівень розвитку галузі на визначеній території, та формується державна туристична політика.

Організаційне забезпечення галузі туризму формують державні та недержавні організаційні структури, які створені на різних рівнях механізму та реалізують свої рішення через методи державного управління в туристичній галузі в межах своїх повноважень. Між цими організаційними структурами існують тісні субординаційні, реординаційні та координаційні взаємозв'язки.

Світова практика констатує, що ідеальної формули, яка дала б можливість державі створити оптимальну структуру управління туристично-рекреаційною сферою, не існує. У даний час використовуються різні організаційні системи управління туризмом – від самостійних або спільних міністерств до національних туристичних адміністрацій (НТА), прямо підлеглих урядові. Крім того, деякі країни світу здійснюють керування туристичною діяльністю тільки на рівні регіональних органів влади, інші – не мають державних важелів регулювання сферою туризму взагалі [38].

Варто зазначити, що в Україні за часів набуття незалежності спостерігається постійна реорганізація відомств, що забезпечують державне регулювання туристичною діяльністю [39]. Так, сфера туризму України перетерпіла вже дев'ять змін центральних органів влади, відповідальних за її розвиток. Протягом чотирьох років (1989-1993 рр.) центральний орган виконавчої влади у сфері туризму України був відсутній. У деякі роки туристична галузь була підпорядкована Кабінету Міністрів шляхом створення спеціальних відомств – таких, як: Головінтурист України (до 1988 року), Державний комітет по туризму (1993-2000 рр.), Державний комітет молодіжної політики, спорту і туризму (2000-2001 рр.), Державний департамент туризму (2001-2002 рр.), Державна туристична адміністрація (2002-2006 рр.). Двічі туризм відносився до юрисдикції міністерств, у тому числі до структури

Міністерства культури і туризму, в рамках якого діяла Державна служба туризму і курортів (2006-2010 рр.), а також до Міністерства інфраструктури, де функції національної туристичної адміністрації виконувало ДАУТК – Державне агентство України з туризму і курортів (2010-2014 рр.). З осені 2014 року функції державного управління туризмом покладені на Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. У 2016 році було спочатку створено управління, а потім й Департамент туризму та курортів. Колишнє Державне агентство України з туризму і курортів ліквідовано.

У даній сфері правового регулювання діють: Конституція України, закони України «Про туризм» [70], «Про курорти» [68], Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 р. № 459.

Потенційні туристичні можливості України безмежні, проте, тривалий час туристична галузь відчуває на собі вплив негативних чинників: відсутність послідовної державної політики в сфері туризму, стратегії та програми розвитку туризму і курортів, багаторазова трансформація центрального органу виконавчої влади в сфері туризму, а також територіальні втрати та військові дії на території країни, негативні наслідки від нестабільності в політичному та економічному житті. Всі ці чинники негативно вплинули на потік іноземних туристів до України, який за останні роки зменшився у два рази та у минулому році становив лише 12,9 млн. осіб. Як наслідок, відбулося значне скорочення доходів від туристичних послуг та послуг готелів, валютних надходжень, інвестицій в туристичну інфраструктуру, робочих місць.

Зараз у світовому інформаційному просторі майже відсутня об'єктивна та актуальна інформація про Україну, зокрема, різноманітність її туристичних ресурсів через брак якісних маркетингових заходів, а це, в свою чергу, шкодить туристичному іміджеві України.

У результаті Україна стрімко втрачає свою популярність як туристична держава, оскільки, в уяві потенційних туристів складається враження повномасштабної війни, а вся країна сприймається, виключно, як гаряча точка.

Органи державної влади вживають певних заходів щодо підвищення авторитету України на міжнародній арені, формування позитивного іміджу України та просування національного туристичного продукту на міжнародному та внутрішньому ринках.

Однак, повна відсутність бюджетного фінансування, розпорошена державна система управління та недосконалість норм діючого законодавства гальмують активізацію розвитку сфери туризму, а відсутність державної політики унеможливорює динамічний розвиток туристичної галузі.

Зважаючи на реалії сьогодення, основна увага держави має бути зосереджена на подоланні наявних негативних тенденцій, створенні системних та комплексних передумов для розвитку сфери туризму як одного із пріоритетного напрямку для економічного зростання країни та наповнення бюджетів всіх рівнів.

Ситуація, що склалася в державі на цей час, потребує рішучих кроків з визначення державної політики у сфері туризму - однієї з пріоритетних складових комплексної державної політики, не в лозунгах, а в конкретних справах. Активізація розвитку пріоритетних для України в'їзного та внутрішнього туризму можлива шляхом об'єднання зусиль органів державної влади, представників туристичного бізнесу та інститутів громадянського суспільства для популяризації України у світі і просування бренд-меседжів «Україна - країна приваблива для туризму».

Належний рівень міжгалузевої координації та міжрегіональної кооперації дозволить забезпечити раціональне використання туристичних ресурсів та досягти оптимізації витрат з державного і місцевих бюджетів на здійснення заходів у сфері туризму.

Загострення кризових явищ у сфері розвитку туризму і курортів вказує на необхідність перегляду державної політики у сфері туризму і курортів, пріоритетів і принципів її реалізації, повноважень і компетенцій суб'єктів туристичної сфери, впровадження ефективних організаційно-правових, економічних, інформаційних механізмів розвитку туристичної сфери як

високорентабельної галузі національної економіки. Ураховуючи той безспірний факт, що туристично-рекреаційна галузь є сферою перетинання інтересів значної кількості публічних акторів, вирішення зазначених проблемних питань вбачається через інституціоналізацію туристично-рекреаційної сфери як об'єкту публічної політики та управління.

Публічне управління в Україні проходить етап свого становлення. Публічне управління (англ. – public management) – це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування системи органів державної влади, регіонального врядування, органів місцевого самоврядування, громадських (неурядових) організацій, фізичних осіб та інших суб'єктів громадянського суспільства з метою реалізації державної політики в найрізноманітніших сферах суспільного життя [51].

Публічне управління – це управління, що здійснюється на основі волевиявлення громади (колективу людей) та реалізується суб'єктами, визначеними громадою, для задоволення потреб і досягнення цілей громади як об'єкту управління. Публічне управління – здійснення сукупності раціональних (тобто запрограмованих і виокремлених за певними ознаками із можливих з урахуванням стану зовнішнього середовища) впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкту управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей. Визначальними серед суб'єктів публічного управління є населення країни та групи інтересів. Саме вони визначають, стверджують, контролюють та оцінюють прямим або представницьким способами: цілі суб'єктів громадянського суспільства, у тому числі органів публічного управління, стратегічні програмні рішення з їх досягнення; шляхи задоволення потреб колективу та вирішення значущих для спільноти поточних проблем; результативність і ефективність публічного управління [20; 164].

Модернізація та розвиток інститутів, механізмів і моделей публічного управління є актуальною науковою та практичною проблемою для країн світу,

для країн перехідного періоду, зокрема для України, яка спрямовується до децентралізованої форми управління та демократизації суспільних процесів. У даний час формується сучасна парадигма публічного управління в Україні (В. Бакуменко [5], М. Білинська [202], О.Босак [21], М. Іжа [86], І. Костенок [105], В. Мартиненко [140], О. Оболенський [163], С. Телешун [200] та інші), основним концептуальним підґрунтям якої є усвідомлення, що успішне досягнення цілей всіх суб'єктів та заінтересованих сторін можливе лише за умови формування компромісних інтересів і цілей.

Виходячи з аналізу наукових підходів до формування моделей публічного управління та наукових досліджень з їх адаптації до європейського досвіду, повністю погоджуємося з думкою групи науковців за керівництвом Т.Безверхнюк та Ю. Шарова [8; 278] стосовно того, що публічне управління є трикутником – «врядування-адміністрування-менеджмент». В цьому трикутнику, врядування (governance) – процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень на основі механізмів консенсусу формування та узгодження політики і координації дій ключових учасників. Публічне адміністрування (public administration) – чіткий розподіл повноважень і обов'язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб'єктами врядування. Публічний менеджмент – сукупність процесів, що спираються на інституційну основу адміністрування і спрямовані на забезпечення виконання стратегічних рішень, прийнятих у системі врядування, за рахунок використання раціональних управлінських технологій, методів, засобів і форм управління.

Отже, публічне управління – це управління, що здійснюється на основі волевиявлення колективу людей та реалізується суб'єктами, визначеними колективом людей, для задоволення потреб і досягнення цілей. Публічне управління – це діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування цілої системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування і передбачає широке залучення різних зацікавлених сторін до розробки та реалізації публічної політики.

Публічна політика (public policy) – заснована на механізмах публічного узгодження інтересів заінтересованих сторін, політика органів публічного управління, яка спрямована на досягнення суспільнозначимих цілей та вирішення суспільноважливих завдань [201].

Публічна політика завжди зорієнтована на результат і в цьому проявляється її інструментальний характер, а також на забезпечення суспільного інтересу (на відміну від таких варіантів як «державний інтерес», «корпоративний інтерес», «приватний інтерес»). За певних політичних режимів держава може блокувати та «відмовлятися» від санкціонування певних суспільних інтересів і вони ніколи не набувають статусу публічного інтересу. Завдання публічної політики створити механізми виявлення і забезпечення суспільного інтересу.

Теорія заінтересованих сторін пояснює мотиви залучення недержавних акторів до вироблення публічної політики, пояснює їх політичні стратегії [225].

Важливо також зазначити, що публічна політика завжди пов'язана з реалізацією владних повноважень з моменту формування проблеми політики з метою визначення характеру політичного рішення, аж до результатів оцінки його реалізації. Зокрема, розуміння того, що влада вдається до публічної політики лише у сферах охорони здоров'я, довкілля, у сферах науки та освіти тощо, де чітко виражений суспільно значимий контекст, є не правильним, оскільки, по суті, відбувається заміна поняття соціогуманітарної політики на публічну.

Публічна політика означає легітимний спосіб формування та публічне схвалення політики. Тобто та ж сама соціогуманітарна політика може реалізовуватися без використання демократичних процедур, а головне, не відповідати суспільним інтересам.

Державна політика перестає бути державною як такою і набуває ознак публічності в тому розумінні, що держава визнається актором, що діє та вибудовує свою політику і здійснює управління в публічній сфері.

Варто акцентувати увагу на тому, що «публічність» у контексті розгляду поняття «публічна політика» – це не просто «політика, винесена на публіку, на публічне обговорення». «Публічність» передбачає здійснення різних видів діяльності для досягнення суспільних цілей. Відповідно публічність інтересу означає, що його суб'єктом (носієм) є суспільство як органічне ціле.

Найбільшою мірою спільності володіють інтересами всього суспільства (суспільні інтереси). Вони відображають базові потреби людей і в багатьох обумовлюються необхідністю соціального розвитку [252]. Публічність політики має місце тоді, коли вона спрямована на досягнення суспільних цілей та забезпечення суспільних інтересів.

Аналіз наукових підходів до формування закономірностей і парадигм публічного простору державної політики розвитку туризму та курортів в Україні засвідчив наявність загальновизнаних концептуальних трендів: інституціоналізація публічності як принципу організації демократичного політичного процесу опрацювання й прийняття владою суспільно значущих рішень; орієнтація на децентралізацію влади та партнерство між різними її рівнями і гілками, а також із приватним і неурядовим секторами; налагодження ефективного механізму публічних консультацій органів влади з громадянами та групами інтересів у процесі розроблення державної політики та регіональних стратегій розвитку. Спостерігається певна трансформація державної політики розвитку туризму та курортів в багаторівневу публічну політику – численні групи інтересів отримали реальну можливість брати участь у формуванні політичного порядку денного, впливати на процес розроблення й втілення політичних рішень, та, спільно з усіма учасниками політичного процесу, вибудовувати складну мережу взаємозв'язків.

З урахуванням вищевикладеного, автором пропонується наступне трактування сутності публічно-управлінської діяльності у туристично-рекреаційній сфері, як системи постійної взаємодії органів публічної влади з комерційними організаціями, функціонуючими у даній сфері, та іншими суб'єктами туристичної діяльності, що ґрунтується на взаємній

відповідальності за стійкий розвиток туризму та направлена на задоволення публічних інтересів і потреб заінтересованих сторін у даній сфері.

Публічно-управлінська діяльність у туристично-рекреаційній сфері має ґрунтуватися на наступних принципах [134]:

- об'єднання політичних акторів для участі в механізмі формування та реалізації публічної політики в туристично-рекреаційній сфері на системній і довгостроковій основі;
- розподіл відповідальності учасників за стійкий розвитку туристично-рекреаційної сфери;
- стратегічне управління розвитком туризму, зорієнтоване на задоволення суспільно-значимих потреб у туристичних послугах і підвищення потенціалу рекреаційної функції туризму.

Слід наголосити, що «переведення» державної політики у сфері туризму в русло публічності передбачає, насамперед, встановлення партнерських відносин, підтримку конструктивного діалогу між політичними акторами у даній сфері. Звідси виникає необхідність визначення основних учасників – політичних акторів публічної політики розвитку туристично-рекреаційної сфери. Традиційним учасником публічної політики є держава, а також експерти, аналітики, члени громадських та дорадчих структур, наукова спільнота. Важливу роль також відіграють засоби масової інформації, як посередники, що взаємодіють з населенням та бізнес-структурами. Визначаючи учасників публічної політики слід відрізняти їх як суб'єктів, акторів і агентів. Суб'єктами управління публічними політичними процесами є органи публічної влади, які володіють відповідними компетенціями і ресурсами. Політичними акторами є політичні партії, представники громадянського суспільства, бізнес-структури. Політичними агентами є групи або об'єднання громадян, що епізодично створюються для вирішення будь-яких локальних публічних проблем. Тільки за умов партнерської взаємодії між вказаними учасниками можливе виникнення синергетичного ефекту публічної політики у туристично-рекреаційній сфері.

Стратегічним завданням публічного управління туристично-рекреаційною сферою є створення системних і комплексних передумов для розвитку туристичної індустрії як одного із пріоритетних напрямків для економічного зростання країни та наповнення бюджетів всіх рівнів.

1.2 Передумови та пріоритети реформування публічного управління туристично-рекреаційною сферою в Україні

У сучасному глобалізованому світі провідні держави світу дали належну оцінку перевагам від розвитку туристичної галузі. Туризм сприяє зростанню зайнятості, диверсифікації економіки, оскільки сфера туризму і курортів пов'язана з роботою більш як 50 галузей, підвищує інноваційність національного господарства.

Туризм сприяє збереженню і розвитку культурного потенціалу, веде до гармонізації відношень між різними країнами і народами, збереженню екологічно безпечного довкілля. Крім того, туризм є одним із чинників реалізації зовнішньої політики держави.

За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (ЮНВТО), частка туризму у світовому ВВП складає близько 10%, а на долю міжнародного туризму припадає 6% загального обсягу світового експорту та біля 30% світового експорту послуг, кожне 11 робоче місце в світі припадає на сферу туризму [316]. Прогнозується, що до 2030 року кількість міжнародних туристичних відвідувань зросте до 1,8 млрд туристів. За даними ЮНВТО у 2014 році по Європі подорожувало 582 млн туристів, їх втрати склали 509 млрд доларів США.

Україна, як країна, що знаходиться в центрі Європи, має всі передумови для належного розвитку економіки за рахунок туризму. Оскільки займає одне з провідних місць в Європі за рівнем забезпеченості цінними природними та культурними ресурсами. До списку об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО в

Україні включено такі об'єкти культурної спадщини, як Собор Святої Софії та прилеглі монастирські споруди, Києво-Печерська Лавра у м. Києві, ансамбль історичного центру м. Львова, пункти Геодезичної дуги Струве (Хмельницька та Одеська області), резиденція митрополитів Буковини та Далмації (м. Чернівці), стародавнє місто Херсонес Таврійський та його хора (м. Севастополь), дерев'яні церкви Карпатського регіону Польщі та України (Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області), природний об'єкт - Букові праліси Карпат та давні букові ліси Німеччини. Петриківський розпис включено до репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини людства ЮНЕСКО.

На сьогодні шість природних курортних територій України, що мають унікальні природні лікувальні ресурси, визнано курортами державного значення: Слов'янськ, Хмільник, Миргород, Бердянськ, Скадовськ та Саки. Також Україна має розвинуту мережу об'єктів туристичної інфраструктури, зокрема 4572 колективних засобів розміщення: готелі та аналогічні засоби розміщення (мотелі, хостели, кемпінги, тощо – 2645); спеціалізовані засоби розміщення (санаторії, пансіонати, будинки відпочинку, тощо – 1927) [55].

Згідно з Реєстром свідоцтв про встановлення категорій готелям - 288 готелів, діючих в регіонах України, мають свідоцтва про встановлення категорій, з яких 36 готелів – «п'ять зірок», 64 готелі – «чотири зірки», 122 готелі – «три зірки», 35 готелів – «дві зірки», 31 готель – «одна зірка». Значна частина українських готелів функціонує під управлінням міжнародних та національних готельних мереж. Станом на сьогодні ліцензовано 2 503 вітчизняних суб'єкти туристичної діяльності, з них 371 мають ліцензію на туроператорську діяльність з внутрішнього та в'їзного туризму [55].

За даними Адміністрації Держприкордонслужби, у 2014 році до країни в'їхало 13,2 млн. іноземних громадян, тоді як у 2013 році – 25,7 млн. іноземців. Протягом 2015 року картина з перетином кордону України іноземними громадянами суттєво не змінилася, навіть погіршилася. Так, протягом минулого року кількість іноземних туристів склала 12,9 млн. осіб [55].

Україна втрачає свою популярність як туристичний напрям, оскільки в уяві потенційних туристів складається враження повномасштабної війни, а країна сприймається, виключно, як гаряча точка. Подолання наявних негативних тенденцій, створення системних та комплексних передумов для розвитку туризму та курортів в державі має стати одним з пріоритетних напрямів прискорення економічного зростання країни, підтримки зайнятості, структурної модернізації економіки, наповнення бюджетів всіх рівнів.

Визначимо стратегічні засади розвитку сфери туризму та курортів України.

Президентом України П. Порошенком та Урядом визначено основні стратегічні довгострокові засади розвитку сфери туризму та курортів наступними документами:

- Стратегією сталого розвитку України на період до 2020 (Указ Президента України від 12.01.2015 № 5) за вектором гордості передбачено підготовку: Програми розвитку туризму; Програми популяризації України у світі та просування інтересів України у світовому інформаційному просторі (просування бренд меседжів – «Україна - країна приваблива для туризму»); Програма створення бренду «Україна»;

- Планом заходів з імплементації Угоди про асоціацію на 2014-2017 роки (розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.09.2014 № 847) [213] передбачено: розроблення проекту Стратегії розвитку туризму та курортів до 2025 року та проектів державних цільових програм для реалізації Стратегії; імплементацію Директиви Ради ЄС від 13.06.1990 № 90/314/ЄЕС про організовані туристичні подорожі, відпочинок з повним комплексом послуг та комплексні турне; підготовка та подання в установленому порядку пропозицій щодо внесення змін до Закону України «Про туризм»; розроблення технічного регламенту «Про організовані туристичні подорожі, відпочинок з повним комплексом послуг та комплексні турне» відповідно до Директиви Ради ЄС від 13.06.1990 № 90/314/ЄЕС; розроблення національних стандартів до технічного регламенту «Про організовані туристичні подорожі, відпочинок з повним

комплексом послуг та комплексні турне»; встановлення постійного діалогу, з метою спільного представлення туристичних можливостей України, участі в освітніх програмах, проведення робочих груп з туризму та інших заходів з державами-членами ЄС; укладення договорів про двостороннє співробітництво з питань розвитку сільського зеленого туризму між областями України та відповідними адміністративно-територіальними одиницями держав-членів ЄС, організація та проведення тренінгів для сільського населення, відповідних конференцій, засідань за круглим столом, семінарів із залучення експертів ЄС, організація навчальних поїздок до держав-членів ЄС;

- Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року (постанова Кабінету Міністрів України від 06.08.2014 № 385) [189] визначено завдання, спрямовані на активізацію розвитку туризму у регіонах України: застосування об'єктів культурної спадщини для провадження туристичної діяльності; удосконалення нормативно-правової бази розвитку туризму та курортів, зокрема шляхом розроблення і затвердження Державної цільової програми розвитку туризму і курортів України на період до 2022 року; розвиток зеленого туризму в сільській місцевості; створення якісного туристичного продукту на основі раціонального використання туристичних ресурсів; визначення зон пріоритетного розвитку туризму шляхом туристичного районування регіонів; формування позитивного іміджу регіонів у сфері туризму на зовнішньому та внутрішньому туристичному ринку; створення загальнодержавної інформаційної мережі у сфері туризму та курортів, зокрема шляхом розвитку відповідної мережі інформаційних центрів у регіонах.

Аналізуючи передумови та пріоритети реформування державного управління у сфері туризму та курортів важливо дати об'єктивну оцінку інституціональній складовій даного процесу.

Так, термін дії Державної програми розвитку туризму на 2002-2010 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 29.04.2002 № 583 [188], закінчився в 2010 році. До сьогодні Державної цільової програми розвитку туризму та курортів України на законодавчому рівні не затверджено. При

цьому, згідно з пунктом 16 Заходів щодо економного та раціонального використання державних коштів, передбачених для утримання органів державної влади та інших державних органів, утворених органами державної влади підприємств, установ та організацій, які використовують кошти державного бюджету, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 01.03.2014 № 65 «Про економію державних коштів та недопущення втрат бюджету» [192] підготовку проектів нових державних цільових програм, що потребують додаткового фінансування з державного бюджету, припинено. Згідно з пунктом 3 постанови Кабінету Міністрів України від 05.03.2014 № 71 «Деякі питання оптимізації державних цільових програм і національних проектів, економії бюджетних коштів та визначення такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України» розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 638-р, яким схвалено Концепцію Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року, визнано таким, що втратило чинність [190].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 10.09.2014 № 442 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» [193] здійснено заходи з ліквідації Агентства з покладанням функцій (крім функції державного нагляду (контролю) у сфері туризму та курортів) на Мінекономрозвитку. Виконання функцій і повноважень Агентства Мінекономрозвитку розпочато з прийняттям розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.09.2015 № 922–р «Питання Міністерства економічного розвитку і торгівлі України».

Під час формування бюджетного запиту на 2016 рік Агентством не було надано до Мінекономрозвитку пропозицій щодо потреби у бюджетних асигнуваннях для фінансування заходів у сфері туризму. Таким чином, Законом України «Про Державний бюджет України на 2016 рік» [74] видатки Мінекономрозвитку на здійснення заходів у сфері туризму та курортів не передбачені.

Мінекономрозвитком, з метою виконання покладених функцій, було утворено Відділ розвитку туризму – самостійний структурний підрозділ Міністерства, який розпочав свою роботу 01.09.2015. Наразі Відділ розвитку туризму реорганізовано спочатку в Управління туризму та курортів, а потім і в Департамент туризму та курортів.

Важливим, в інституціональному аспекті нашого дослідження, є аналіз структури управління сферою туризму та курортів на регіональному рівні. Так, станом на січень 2016 року в регіонах України діють лише 3 самостійні структурні підрозділи з питань туризму на рівні управління (Закарпатська, Полтавська та Сумська облдержадміністрації). Відділи з питань туризму утворено у складі департаментів різних блоків: економіка (Дніпропетровська, Миколаївська та Київська облдержадміністрації); міжнародне співробітництво (Івано-Франківська, Львівська та Херсонська облдержадміністрації); екологія (Чернівецька облдержадміністрація); інфраструктура (Волинська та Тернопільська облдержадміністрації); регіональний розвиток (Вінницька та Черкаська облдержадміністрація); культура (Запорізька, Кіровоградська, Харківська та Чернігівська облдержадміністрації); інвестиції (Одеська облдержадміністрація). Відділи з питань туризму також утворено у складі управлінь різних блоків: промисловість (Житомирська облдержадміністрація); культура (Вінницька та Хмельницька облдержадміністрації).

Відсутність єдиної вертикалі державної влади з управління сферою туризму ускладнює реалізацію на належному рівні державної політики у цій на регіональному та місцевому рівнях.

Відповідно до статті 14 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» [76] та Положення про Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 20.08.2014 № 459 [191], Мінекономрозвитку створено консультативно-дорадчий орган при Мінекономрозвитку - Раду туристичних міст і регіонів (наказ Мінекономрозвитку від 09.02.2016 № 204) та Наукову раду з туризму та курортів (Наказ Мінекономрозвитку від 24.04.2016 № 733).

Ще одним важливим інституціональним аспектом є питання сплати туристичного збору, який відповідно до статті 10 Податкового Кодексу України [75] є одним із видів місцевих податків. Ставка туристичного збору встановлюється у розмірі від 0,5 до 1 відсотка до бази справляння збору, визначеної пунктом 268.4 статті 268 Податкового Кодексу України. Тобто, конкретний розмір ставки туристичного розміру встановлює відповідна місцева рада у своєму рішенні. Базою справляння є вартість усього періоду проживання (ночівлі) в місцях, визначених підпунктом 268.5.1 статті 268 ПКУ, за вирахуванням податку на додану вартість. При цьому до вартості проживання не включаються витрати на харчування чи побутові послуги (прання, чистка, лагодження та прасування одягу, взуття чи білизни), телефонні рахунки, оформлення закордонних паспортів, дозволів на в'їзд (віз), обов'язкове страхування, витрати на усний та письмовий переклади, інші документально оформлені витрати, пов'язані з правилами в'їзду.

За даними Державної фіскальної служби надходження від сплати туристичного збору до місцевих бюджетів протягом 2011-2015 рр. становлять (табл.1.1):

Таблиця 1.1

Надходження від сплати туристичного збору до місцевих бюджетів
2011-2015 роки [55]

Назва платежу	2011	2012	2013	2014	2015
Туристичний збір, млн.грн.	27,7	38,4	41,7	24,8	37,1

Туристичний збір в містах України впроваджено за прикладом європейських країн, адже в Європі такий збір є абсолютно нормальною практикою. Туристи сплачують до бюджетів міст від 1 до 5 євро. Отримані кошти владою міст спрямовуються на розвиток сфери туризму, зокрема

розбудову туристичної інфраструктури та збереження пам'яток культури і архітектури. З урахуванням досвіду європейських країн та у зв'язку з відсутністю державного фінансування заходів, спрямованих на розвиток туристичної інфраструктури України та просування національного туристичного продукту, кошти місцевих бюджетів, отримані від сплати туристичного збору, мають спрямовуватися на розвиток туристичної інфраструктури та просування регіонального туристичного продукту.

Аналіз сучасної організації управлінської діяльності в туристично-рекреаційній сфері засвідчив наявність кількох концептуальних векторів реформування публічного управління у даній сфері:

- інституціональний – удосконалення нормативно-правової бази та розроблення стратегічних і програмних документів розвитку туризму відповідно до стандартів ЄС;

- організаційний – приведення у відповідність до стратегічних завдань і функцій структури управління туристично-рекреаційною сферою на регіональному рівні;

- інформаційний – створення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів та курортних територій, забезпечення спільно з місцевими органами публічної влади збору актуальних даних щодо показників розвитку сфери туризму;

- економічний – впровадження механізмів економічного стимулювання розвитку туризму та рекреації, виділення грантових коштів на співфінансування інноваційних та ефективних проектів тощо.

Глобалізація туристичного ринку вносить корективи в процеси публічного управління туристично-рекреаційною сферою – розуміння туристичних територій у контексті якісно нових маркетингових позицій і формування нового об'єкта управління – туристичної дестинації.

1.3 Місце і роль регіональної туристичної дестинації в системі публічного управління забезпеченням конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону

Поняття «дестинація» походить від лат «місцезнаходження» і у вітчизняній науці є відносно новим. Вперше воно з'явилося в рамках системного підходу до вивчення туризму. Система туризму, згідно із загальновизнаною моделлю Лейпера Н., вимагає наявності мінімум п'яти взаємопов'язаних елементів [300]: туристів; регіону генерації туристів; транзитного регіону; туристської дестинації; туристської індустрії.

Європейська Комісія (2002) визначила дестинацію як територію, що окремо ідентифікується і підтримується для туристів як місце відвідування та у межах якої туристичний продукт виробляється одним чи декількома закладами або організаціями [80]. Сучасний Оксфордський туристичний словник за редакцією Медліка С. трактує це поняття, як країни, регіони, міста та інші території, які приваблюють туристів, є головними місцями локалізації туристичної діяльності, потоків туристів та їх витрат; місця максимальної концентрації визначних туристичних пам'яток, засобів розміщення, харчування, розваг, інших послуг та економічного, соціального і фізичного впливу туризму [306].

Всесвітня туристична організація запропонувала таке визначення: «дестинація – це фізичний простір, в якому відвідувач проводить не менше однієї доби. Він включає туристичні продукти, такі як послуги та атракції, а також туристичні ресурси в межах однієї доби подорожування. Цей простір має фізичні й адміністративні кордони, які визначають форму його управління, імідж і репутацію, що впливають на його конкурентоспроможність на туристичному ринку» [137]. Вибір дестинації залежить, насамперед, від особистої мотивації туриста. Далі критерієм вибору є ступінь облаштованості місця відпочинку, що визначається рівнем розвитку туристичної інфраструктури, а саме системи транспортного забезпечення, закладів

розміщення, харчування, розваг, екскурсійного обслуговування, роздрібною торгівлі продукцією туристичного призначення та сувенірами і т.і.

Не дивлячись на те, що «дестинацію» найчастіше визначають як територію, яка володіє значними туристичними ресурсами і куди приїздить турист та розглядають як сукупність атракцій, інфраструктури і людей, спробуємо розглянути два найбільш комплексних концепції «дестинації». Перша була запропонована одним із найбільш цитованих теоретиків туризму Лью А. [304], який пропонує розглядати дестинацію з трьох позицій – ідеографічної, організаційної і когнітивної. Ідеографічний аспект представляє сукупність конкретних «матеріальних» відмінних особливостей території: природи (клімат, ландшафт, рослинний і тваринний світ), пов'язаних з людиною (культура, інфраструктура, освітні можливості, шопінг, рівень цін, місцеві жителі і ін.) та змішаних (пляжі, парки, гірськолижні курорти). Організаційний аспект вказує на просторові (розмір дестинації – від окремої пам'ятки до країни і навіть континенту) і часові особливості дестинації (розвиток дестинації у часі). Під когнітивним аспектом Лью А. має на увазі сприйняття туристом дестинації, його відчуттів і вражень під час перебування, ступінь залученості.

Поняття дестинації привертає все більше уваги вітчизняних і зарубіжних фахівців у галузі туризму – науковців і практиків. У науковій літературі існує велика кількість дефініцій дестинації. Наведемо деякі з них, отже дестинація:

- фізичний простір, де турист проводить мінімум одну ніч. Дестинація має фізичні і адміністративні кордони, які визначають систему менеджменту дестинації, імідж і сприйняття, які визначають її ринкову конкурентоздатність [291, с. 1].

- конкретна територія з адміністративними кордонами: країна, макро-регіон (сукупність кількох країн), провінція чи штат всередині країни, місто, унікальна територія типу національного парку, меморіалу [313, с. 151].

- географічна територія, що характеризується високою концентрацією туристичних ресурсів, а також така, що володіє необхідною забезпечувальною допоміжною інфраструктурою [161].

- деяка соціально-географічна місцевість, яку конкретний турист чи цілий сегмент туристичного попиту обрав в якості мети подорожі, що володіє всіма необхідними закладами, організаціями, засобами розміщення, обслуговування і інфраструктурою розваг [170].

- об'єкт регіонального проектування в уявленні територіальних, рекреаційних систем різних рівнів: країна-регіон-ландшафт-центр-підприємство-маршрут [78, с. 26].

На думку авторів [50; 78; 94; 95; 247], дестинація у загальних рисах трактується як:

- місце призначення туриста;
- місце, що призначене для прийому туристів;
- напрям туристичного маршруту;
- фізичний простір для туристичної діяльності;
- один із різновидів соціального простору, що формується на основі фізичного простору туристичної діяльності;
- культурна константа туристики (інваріант матеріальної культури);
- окремий концепт туристики;
- усілякий об'єкт, що входить до каталогів будь-якого туроператора;
- різновид територіальної рекреаційної системи;
- мета подорожі або походу;
- територія, що приваблює туриста;
- продукт, що задовольняє потреби туриста;
- система засобів і служб, діяльність яких спрямована на задоволення потреб туристів;
- місце, де мандрівники можуть отримати різноманітні враження, досвід та емоції;
- об'єкт туристичної пропозиції;

- специфічний об'єкт управління в туризмі.

Ще один комплексний аналіз поняття «дестинація» було представлено скандинавським дослідником Фрамке В. [295] Дослідник констатує факт, що будучи одним із найбільш часто вживаних термінів, «дестинація» так і не отримала комплексної експлікації в науковій літературі. Фрамке В. виділяє два основних підходи до розуміння дестинації в туристичній літературі – «класичний», або «бізнес-орієнтований», і соціокультурний. Він не ставить за мету синтезувати два підходи і створити комплексну модель, що враховуватиме багатоаспектність поняття «дестинація», його цікавлять як економісти і соціологи по-різному оцінюють географічні межі дестинації, її «контент», необхідність кооперації і поведінки туристів. Зокрема Фрамке В. констатує, що дестинація – це сукупність інтересів, різних видів діяльності, послуг, інфраструктури, атракцій, які формують ідентичність місця. У дестинації є статичний аспект – місце, територія, і динамічний аспект – сукупність різноманітних агентств, продуктів і послуг, що варіюються в залежності від попиту туристів. Однак і сам автор зазначає, що його робота лише окреслює контури проблеми, а поняття «дестинація» потребує подальших досліджень.

Важливо, в рамках нашого дослідження, виділити 5 основних взаємозалежних і взаємообумовлених аспектів поняття «дестинація»: географічно-територіальний, інфраструктурний і ресурсний аспект, маркетинговий, соціальний і управлінський.

Перший – географічно-територіальний аспект. Традиційно, як уже зазначалося, дестинація розуміється як конкретна географічно визначена територія – місто, країна, острів і ін. Якщо люди не здійснюють подорож зі своєї території проживання в іншу, то самого явища «туризм» не виникає. Основоположником такого аспекту є Лейпер Н. [301], який виділяє 5 ключових взаємопов'язаних елементів: туристи та як мінімум один регіон генерації туристів. Це регіон, в якому проживає турист і де починається і закінчується подорож. На його думку туристична дестинація – це конкурентна територія, яку турист обирає для відвідування і проводить там певний час, територія, на якій

відбуваються основні процеси взаємодії туриста з туристичною інфраструктурою.

На думку Медлик С., DESTИНАЦІЇ – це країни, регіони, міста чи інші території, які відвідують туристи. Протягом року їх інфраструктура на постійній основі використовується місцевими жителями, а частину часу в році чи увесь рік вона отримує тимчасових користувачів – туристів. Важливість конкретної географічної території як туристичної DESTИНАЦІЇ визначається, на думку Медлика С., трьома факторами – доступністю, атракціями та інфраструктурою [307].

Принципово важливим є той факт, що навіть в рамках територіально-географічного трактування поняття DESTИНАЦІЇ варто враховувати її ієрархічність. В рамках однієї DESTИНАЦІЇ (як окремої території) може існувати кілька більш дрібних DESTИНАЦІЙ (місць туристського інтересу), що викликає рух туристичних потоків уже всередині DESTИНАЦІЇ. За одну подорож турист може відвідати кілька регіонів (наприклад, автобусні тури), тоді в систему уже включаються кілька DESTИНАЦІЙ і виникає безліч варіантів транзитних регіонів.

Подорожі як однією DESTИНАЦІЄЮ, так і декількома можуть бути різного масштабу і структури. Варіації відображають ступінь розподілу чи концентрації активності туриста в країні, часу проведення (відповідно і витрачені кошти) в різних частинах країни, тип і рівень сервісу, затребуваний там туристом. Таким чином, DESTИНАЦІЇ можуть бути первинними і вторинними. Первинна DESTИНАЦІЯ є територією безпосереднього інтересу туриста, саме її привабливість ініціює подорож. На території первинної DESTИНАЦІЇ відбувається споживання основного туристичного продукту. Вторинна DESTИНАЦІЯ представляє собою місце, в якому неминуха зупинка на шляху до первинної DESTИНАЦІЇ, чи її територіальна наближеність до первинної DESTИНАЦІЇ провокує туриста на додаткову подорож протягом 1-2 днів. В залежності від початкового маршруту DESTИНАЦІЇ можуть бути як первинними так і вторинними. Однак є DESTИНАЦІЇ, основу яких складає саме факт наближення до великих DESTИНАЦІЙ і транспортних шляхів, їх продукт не може викликати самостійного інтересу у

туриста. Такі вторинні дестинації орієнтуються на залучення великої кількості туристів, але на короткий проміжок часу.

Інфраструктурний і ресурсний аспект дестинації передбачає, що дестинація – це не просто територія, куди їдуть туристи, а територія, що володіє певними атракціями і відповідною туристичною інфраструктурою. Інфраструктура туристичного регіону – це підсистема, що забезпечує надання туристичних послуг: транспортне, готельне обслуговування, сфера громадського харчування, розважально-видовищна сфера, екскурсійне обслуговування, фінансове обслуговування, спортивно-оздоровчий комплекс, інформаційне забезпечення і підтримка, засоби і система зв'язку, виробництво сувенірної продукції і виробів народного промислу, виробництво туристської і спортивної продукції, роздрібна торгівля, сфера побутових послуг. Однак інфраструктура є лише попутнім продуктом дестинації, туристи приїзять не заради інфраструктури. Для дестинації принципово важливим є її туристичні ресурси.

Існує два принципово різних поняття «туристичні ресурси» і «туристичні атракції». Туристичні ресурси території – це сукупність природно-кліматичних, культурно-історичних, соціально-економічних об'єктів і явищ, що здатні викликати туристичний інтерес. Однак сама по собі наявність на території туристичних ресурсів не робить територію привабливою для туристів. Ресурси мають стати атракціями. Термін «атракції» передбачає, що ресурси не є самі по собі частинами туристичного продукту території. За визначенням одного з класиків туризму МакКоннела Д., туристичні атракції – це відношення між туристом, пам'яткою і ринком [305]. Атракція має місце тільки тоді, коли вона значима для туристів і представляє для них інтерес. Поняття «туристичні ресурси» ширше поняття «туристична атракція». Ресурсами вважаються будь-які елементи території (природні, культурні та ін.), які можуть бути туристичними атракціями (так звані потенційні атракції), на відміну від реальних атракцій, які активно приваблюють туристів. Важливо зазначити, що в рамках сучасного туризму атракціями можуть стати і елементи міської

інфраструктури – магазини, бізнес-центри, конгрес-центри, розважальні комплекси і ін.

Туристичні атракції відкривають ще один аспект поняття «дестинації» - маркетинговий аспект. Важливим аспектом дестинації є саме фактор її привабливості для туриста. Дестинація – це не просто географічна територія, що має певний набір туристичних ресурсів, а територія приваблива для туриста. Туриста приваблює те, що знаходиться на ній, що вона може дати туристу. Отже дестинація – це сукупність інфраструктури і послуг, які підібрані і пов'язані таким чином, щоб відповідати потребам і очікуванням туристів. Також можемо в рамках даного аспекту визначити дестинацію як динамічний продукт, результат попиту туристів на певні відчуття і здатність акторів дестинації задовольнити ці потреби чи знайти новий сегмент на туристичному ринку.

Дестинація має і виступає об'єктом управління (*управлінський аспект* поняття «дестинація»). Управління дестинацією, згідно з визначенням Всесвітньої туристичної організації, це скоординований менеджмент всіх елементів, які формують дестинацію (атракції, інфраструктура, доступність, просування, вартість [291]).

Управління дестинацією передбачає пов'язування часто дуже розрізнених елементів, для того, щоб надати туристу цілісний конкурентоздатний продукт. Це дозволяє уникнути дублювання зусиль у сфері просування, інформування туристів, розвитку інфраструктури і ін. Суб'єктом управління виступають спеціалізовані державні, громадські, приватно-державні інститути, які відповідають за розвиток дестинації і підвищення її конкурентоздатності.

Управлінський аспект дестинації тісно пов'язаний з географічно-територіальним. Як об'єкт управління дестинація повинна мати конкретні географічні межі, в ідеалі (для управління) щоб співпадали з визначеними адміністративними кордонами. Однак, як уже зазначалося, дестинації формуються сприйняттям туриста, оскільки саме під його потреби дестинація формується. У більшості випадків межі дестинації у сприйнятті туриста і

адміністративні кордони співпадають. Також існує безліч випадків, коли межі дестинації і адміністративні кордони не співпадають. В таких випадках виникає потреба у нестандартному підході до управління дестинацією.

Також варто наголосити на необхідності ефективного не лише менеджменту, а й планування в туризмі, які є необхідними для підтримки інтегральності дестинації, щоб бути впевненим у тому, що унікальні атрибути дестинації оберігаються. Процес туристичного планування нині достатньо добре функціонує, однак ще існують бар'єри для його застосування, що характеризуються специфікою індустрії.

Ще одним важливим нюансом управлінського аспекту, на думку Серої О. [223, с. 289] є розвиток інфраструктури, що само по собі не приносить прибутку і в більшості випадків існує на державні інвестиції. Сезонність є основною проблемою розвитку інфраструктури, і зазвичай будівництво ведеться в розрахунку не на пікове навантаження, а на деяку її частину. В той час як інфраструктура забезпечується зазвичай за рахунок держави, суперструктурою, як правило, займається приватний сектор, оскільки він є елементом дестинації, що безпосередньо приносить прибуток. Суперструктура містить засоби розміщення, пам'ятки (створені людьми), підприємства роздрібної торгівлі та інші служби. Однак варто враховувати, що державний сектор зазвичай активно надає фінансові кошти (гранти, позики, податкові пільги) для інвестування приватного сектора індустрії туризму.

Звичною нормою є державне забезпечення інфраструктури в якості необхідної передумови для розвитку суперструктури засобами приватного сектору. У той же час існує чимало дестинацій, які розвиваються в єдиному комплексі за рахунок комбінованого фінансування державою і приватним сектором.

Соціальний аспект поняття «дестинація» вказує на те, що дестинації – це не просто місце туристичного інтересу, це територія, де люди живуть і працюють. Це комплекс соціальних, економічних, культурних взаємовідносин і практик, який склався поза межами розвитку туризму. Дестинація – це щоденна

взаємодія інтересів місцевих жителів, місцевої культури, природи і інтересів туристів. Перетворення території в туристичну дестинацію має як позитивні так і негативні наслідки для місцевих громад. Одна з основних цілей менеджменту дестинації – забезпечення стійкого розвитку.

Крім того, деякі дослідники зазначають, що з часом поняття дестинація зазнає певних еволюційних змін, збагачується новими рисами. Як справедливо узагальнює Ткаченко Т. [256], з геопросторового погляду дестинація постає як територіальна таксономічна одиниця, з економічної та маркетингової – як комерційна одиниця, з управлінської – як об’єкт управління. Зокрема, сучасні концепції представляють дестинацію в двох площинах.

1. З позиції відвідувача – як «територію, яку люди вибирають місцем проведення відпустки, і результат впливу їх діяльності» [45]. Очевидно, межі традиційного розуміння дестинації розширюються, відбувається заміна поняття «місця» на «територію», додається компонент вибору альтернативних місць і діяльності, розглянутої в контексті її впливу. Проте типовими елементами концепції є: територія (місто, дика місцевість, морське узбережжя і т. д.), вибір (особиста мотивація, альтернативні місця і діяльність, маркетинг, діючи на вибір) і вплив (соціально-економічний, культурний, екологічний).

2. З позиції менеджера-девелопера – як управління туристичним попитом і його впливом на дестинацію. Відбувається подальше розширення розуміння дестинації через введення поняття «управління / менеджмент», маючи на увазі, перш за все, управління попитом (доступність, контроль якості, імідж) і управління впливом / ефектом (постановлення цілей для розвитку туризму, аналіз впливу і продуктивності регіону, планування і зонування).

Утім, варто зауважити, що визначально дестинація постає саме як географічна одиниця, як територія (просторова ознака), маршрут (лінійна) або приурочений до певної місцевості об’єкт (точкова), що є місцем туристичного інтересу («туристичним напрямом»), решту характеристик слід вважати «надбудовними», що поступово розкривають суть дестинації у ході еволюційного розвитку. Проте слід визнати, що дестинацією будь-який

географічний об'єкт стає лише в тому разі, коли його соціально-економічне життя значно покращується за рахунок розвитку туризму. Саме в цьому полягає її принципова відмінність від території зі значним туристичним потенціалом.

Відмінністю «дестинації» від «туристичного центру», «туристичного напрямку» є єдність усіх її частин, які у сукупності роблять її товаром чи продуктом, якістю якого можна управляти, можна його просувати чи продавати. У цьому полягає зміст туристичної дестинації.

Не кожна територія може називатися дестинацією. Для цього необхідною є відповідність наступним критеріям:

- територія має володіти сукупністю культурних, фізичних і соціальних характеристик, які формують єдину комплексну унікальну, помітну і пізнавальну туристами регіональну ідентичність;
- комплексний туристичний продукт, що базується на широкому спектрі ресурсів, продуктів і послуг. На території має бути більше ніж одна атракція;
- територія повинна володіти необхідною для розвитку туризму інфраструктурою, яка дозволяє задовольняти потреби туристів у проживанні, харчуванні, розвагах і безпеці та ін.;
- територія повинна мати необхідні ресурси для підтримки і розвитку своїх туристичних атракцій у відповідності з інтересами і запитами туристів;
- має існувати система, що дозволяє туристу «придбати» дестинацію – туроператори, інформаційні центри і ін.;
- регіон має бути транспортно доступним для туристів;
- у території повинен бути відповідний орган (державний чи громадський), який відповідатиме за менеджмент і просування дестинації, а також такий, що включається в процес його створення;
- туризм є невід'ємною інтегрованою частиною соціально-економічного розвитку території.

Ключовою характеристикою є те, що дестинація – це комплексний простір, що включає достатню кількість засобів розміщення і туристичних пам'яток, туристичну інфраструктуру, а також туристичну спільноту, здатну

забезпечити необхідну зайнятість населення у сфері туризму і необхідні транспортні зв'язки в середині дестинації. Узагальнення наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених та практичного досвіду країн з розвиненою туристичною індустрією дало змогу встановити, що дестинації посідають центральне місце в складній ієрархічній структурі взаємозалежних елементів туризму та бувають різних таксономічних рівнів, що й обумовлює відповідний рівень управлінського процесу.

В умовах децентралізації влади в Україні та посилення повноважень місцевих громад, туристична діяльність на регіональному рівні стає фактором консолідації та соціальної інтеграції усіх груп заінтересованих сторін у сталому розвитку території. Ідентифікація туристичної дестинації як просторово-збалансованої, поліструктурної соціально-економічно-природної таксономічної одиниці є передумовою раціональної організації туристичної діяльності на регіональному рівні. Відповідно, формується новий складний об'єкт публічного управління на регіональному рівні – дестинація.

Визначено, що регіональна туристична дестинація – це інфраструктурно-об'єднані між собою локальні дестинації в межах території регіону, які володіють привабливими для подорожуючих туристично-рекреаційними ресурсами, що є доступними завдяки наявності системи засобів і служб обслуговування, та доведеними до споживача у формі комплексного туристичного продукту сучасними маркетинговими та проектними інструментами в системі інтегрованого публічного управління забезпеченням конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону.

Регіональна туристична дестинація – територія регіону, що має адміністративні кордони, приваблива для тимчасового перебування туристів, включає ресурси категорій «атракція», «доступність», «комфорт», «посередники», є метою подорожі й доступна з погляду транспортних комунікацій. Атракції» (attractions) – об'єкти дозвілля та розваг, пам'ятки; «Доступність» (access) – місцевий транспорт і транспортні комунікації; «Комфорт» (amenities) – інфраструктура туризму (засоби розміщення, заклади

ресторанного господарства, торгівлі тощо); «Посередники» (ancillary services) – маркетингові організації дестинацій, менеджмент організацій, бюро подорожей та екскурсій.

Леонт'єва Ю. розробила структурну модель регіональної туристичної дестинації як основи управлінського механізму реалізації стратегії розвитку регіону [131].

Типізація дестинацій є основою для розробки ефективної системи управління ними. Сьогодні існує багато підходів до визначення типів дестинацій за різними ознаками. К. Войтенко, на основі схожих типологій інших авторів (Боголюбов В. [16], Кіптенко В. [98], Кришан К. Карма [299], Любіцева О. [137]) виділила чотири типи дестинації [31]:

1. Великі столичні міста або прирівняні до них (столиці або великі міста), які приваблюють туристів своїми пам'ятками (пізнавальний туризм), хорошими можливостями для вирішення проблем бізнесу (конгреси, бізнес-тури, семінари, виставки). Істотну роль відіграє туризм з метою відвідування знайомих і родичів, а також адміністративних центрів для вирішення завдань управління. Тому у великих містах існують історичні, адміністративні, торговельні, бізнес-центри та рекреаційні зони.

2. Центри цілеспрямованого розвитку туризму – села, міста, в яких зберігаються звичаї, історія, культура. Для залучення туристів готелі будують на невеликій відстані від цих міст і сіл.

3. Туристичні центри – не столиці, але міста, що мають високу концентрацію вторинних туристичних ресурсів (готелі, ресторани, магазини та ін.) і гарне транспортне сполучення з регіонами, привабливими завдяки своїй історії, культурі, науці.

4. Курорти (центри), спеціально побудовані для туристів (Disneyland в Каліфорнії і у Франції; Naturebornholm в Данії).

У процесі еволюції кожна дестинація проходить свій життєвий цикл. В середньому він триває не менше 20-25 років. За аналогією до життєвого циклу

будь-якого товару, умовно виділяють 7 етапів розвитку туристичної дестинації [241]:

1-й етап – відкриття. Привабливість дестинації пов'язана з її незайманістю, а кількість туристів є незначною у зв'язку з важко доступністю та нерозвиненістю туристичної інфраструктури.

2-й етап – зростання. Місцева влада вживає заходів щодо залучення туристів, реклами дестинації, в результаті чого зростають туристичні потоки, формується туристичний сезон та відповідна інфраструктура.

3-й етап – розвиток. Стрімке зростання туристичних потоків, у зв'язку з чим у «високий сезон» кількість туристів досягає або й перевищує кількість місцевих жителів. При цьому інфраструктура не справляється з обсягом потоків й виникає необхідність у більш детальному плануванні та управлінні розвитком дестинації.

4-й етап – становлення. Темпи приросту туристів поступово знижуються, хоча кількість туристів все ще залишається значною. Дестинація вже повністю оснащена всім необхідним для задоволення потреб туристів.

5-й етап – стагнація. Кількість туристичних потоків знижується. Інтерес до дестинації зменшується, вона існує в основному за рахунок постійних туристів.

6-й етап – спад. Дестинація стає неконкурентоспроможною, оскільки туристи хочуть відвідувати цікаві, незвичайні, а не типові місця. Інфраструктура переобладнується для інших цілей. На цьому етапі керівництво може прийняти рішення про відродження дестинації.

7-й етап – відродження. Перепрофілювання дестинації, пошук нового фактора привабливості, застосування знижок з метою залучення нових туристів. Тривалість того чи іншого етапу життєвого циклу дестинації залежить від багатьох умов: туристичного потенціалу території, її доступності, сезонних коливань та ін. Продовжити життєвий цикл дестинації можна шляхом розширення мотивів подорожей, здійснення ефективної туристичної політики, орієнтованої на інновації і т.д.

Ідентифікація туристичної дестинації як локальної просторово збалансованої, поліструктурної соціально-економічної та природної системи є ефективною для вивчення регіональної організації туристичної діяльності. Також туристичний потенціал як сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, що формують інтерес до певної території, є основою для здійснення туристичної діяльності та формування туристичної пропозиції.

Різна забезпеченість природно-ресурсним і соціально-економічним потенціалом призвели до асиметрії у розвитку туристичного потенціалу дестинацій в Україні. Проблеми регіональних диспропорцій характерні для всіх економічних систем з високим рівнем неоднорідності економічного простору. Це обумовлює появу гострих протиріч просторової і структурної організації економічних систем регіонів [261]. Виходячи з того, що асиметричність розвитку і відповідно просторова диференціація туристичного потенціалу дестинацій є невід’ємними рисами функціонування соціально-економічних систем регіонів, важливо визначати ключові точки зростання, які дозволять на певному етапі, використовуючи наявний туристичний потенціал дестинацій, активізувати розвиток нових видів туризму.

Таким чином, оцінка просторової диференціації туристичного потенціалу має вагоме практичне значення для визначення можливостей розвитку туризму на рівні окремих туристичних регіонів (дестинацій), оскільки у прагненні розвивати туризм на всіх територіях виникає проблема пошуку їх ресурсних переваг.

З метою забезпечення об’єктивності кінцевого результату Бойко М. [17] запропонував здійснювати оцінку потенціалу туризму через кількісну оцінку показників, які формують інтегральний показник туристичного потенціалу дестинації: інтегральна оцінка ресурсного показника (І ресур.) – підсумовування показників насиченості природно-рекреаційними, культурно-історичними ресурсами й атрактивності туристичних ресурсів; споживчий показник (І спожив.) визначається інтенсивністю туристичних потоків (показники кількості обслугованих туристів у готелях та інших місцях

тимчасового проживання / санаторно-курортних та оздоровчих закладах); оцінювання інфраструктурного показника ($I_{\text{інфр.}}$) – на підставі розрахунків показників функціонування підприємств готельного і санаторно-курортного господарств, туристичних підприємств, закладів ресторанного господарства, торгівлі та закладів, які представлені у статистичних спостереженнях щодо розвитку туризму (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Просторова диференціація дестинацій України (за Бойко М., 2013)

Дестинація	Фактори формування туристичного потенціалу			Інтегральне значення показників туристичного потенціалу
	$I_{\text{ресур.}}$	$I_{\text{спожив.}}$	$I_{\text{інфр.}}$	
Південна	1,12	2,3	2,2	5,62
Центральна	1,49	1,1	1,8	4,39
Карпатська	0,5	0,17	2,3	2,97
Донецька	0,06	0,4	1,6	2,06
Придніпровська	0,01	0,15	0,036	0,346
Східна	0,06	0,003	0,014	0,077
Поліська	0,02	0,003	0,014	0,037
Подільська	0,03	0,05	0,04	0,012

Ранжування інтегрального значення показників туристичного потенціалу за дестинаціями дозволяє не тільки виконати просторову диференціацію туристичного потенціалу за регіонами України, але й виявити суттєві варіації значень досліджуваного показника (від 0.012 до 5.62). Це свідчить про наявність дестинацій з високим і низьким рівнями туристичного потенціалу. Також доцільно наголосити на невикористаному потенціалі Карпатського регіону, який має атрактивні туристичні та рекреаційні ресурси, розвинену туристичну інфраструктуру. Крім того, доволі низьке інтегральне значення показників туристичного потенціалу Донецького, Придніпровського і Східного регіонів дозволяє розглядати ці території для нетривалого (сезонного) розвитку окремих видів туризму.

З метою оцінки просторової диференціації DESTИНАЦІЙ Бойко М. було визначено позиції регіонів за показниками, які найбільше впливають на розвиток та тенденції щодо формування їх туристичного потенціалу – відношення інтегрального значення туристичного потенціалу до середньорічних темпів зростання чисельності іноземних та внутрішніх туристів у регіонах.

Незалежно від територіального розміру DESTИНАЦІЇ ключовою характеристикою є те, що вона є комплексним простором, що включає достатню кількість засобів розміщення і туристичних пам'яток, туристичну інфраструктуру, а також туристичну спільноту, здатну забезпечити необхідну зайнятість населення у сфері туризму і необхідні транспортні зв'язки в середині DESTИНАЦІЇ.

Однією з причин невисокої конкурентоспроможності сектора туризму в Україні є те, що він поза пріоритетами порядку денного в Уряді (126-е місце в світі). При цьому відносна величина бюджетних коштів, що виділяються на розвиток сектора, не поступається світовим лідерам (38-е місце), що свідчить про недостатню ефективність використання цих коштів.

Україна не вміє себе «продавати», про що свідчить дуже низьке 109-е місце за ефективністю маркетингу в залученні туристів. І нарешті, жителі України є далеко не самими доброзичливими у світі за відношенням до іноземних туристів, демонструючи швидше байдужість, ніж бажання збільшувати туристичні потоки в країну. За даним показником Україна знаходиться на дуже низькому 127-му місці з 140 країн.

Наведений вище аналіз основних складових туристичної конкурентоспроможності нашої країни показав, що, незважаючи на ресурсну забезпеченість, вона, нажаль, не може конкурувати з розвиненими туристичними державами. Єдиний шлях вирішення цієї проблеми – це сформувати продуману, стратегічно-орієнтовану державну політику, основним завданням якої було б реально визначити туризм одним з основних пріоритетів держави, створити сильний орган влади з управління розвитком туризму,

впровадити апробовані у світі економічні механізми успішного ведення туристичного бізнесу й заохотити інвесторів вкладати кошти в розвиток туристичної інфраструктури України.

Конкуренентоспроможність DESTИНАЦІЙ є одним із проблемних питань прикладних досліджень науки про туризм. Наприклад, локальні альпійські DESTИНАЦІЇ, котрі є основою успішного розвитку туризму в Швейцарії та Австрії, а також для прилеглих регіонів Франції, Німеччини та Італії, конкурують не тільки між собою, але й з пропозиціями відпочинку в Карибському регіоні, парками розваг у рівнинній Європі, круїзними турами, інтегрованими лижними курортами в ОАЕ та іншими «новими» DESTИНАЦІЯМИ в однаковому ціновому сегменті. Загострення конкуренції на світовому ринку туризму, з одного боку, та положення більшості локальних DESTИНАЦІЙ у своєму життєвому циклі на стадії зрілості з іншого боку, стимулювали розробку концепції конкурентоспроможності локальних DESTИНАЦІЙ.

Локальні DESTИНАЦІЇ у цілях підвищення своєї конкурентоспроможності вступають у боротьбу один з одним за чотири напрямки: 1) капітал та інвестиції; 2) активна і кваліфікована робочу силу; 3) бажані суспільні інвестиції (державні соціальні установи, ВНЗ, інфраструктуру); 4) якісне довкілля, недопущення небажаного суспільного інвестування (наприклад, будівництво сміттепереробних заводів, звалищ і полігонів на території регіону).

Кожна місцевість намагається покращити свою позицію у цьому суперництві за допомогою ряду методів. На конкурентну позицію регіону, місцевості або DESTИНАЦІЇ впливають різні фактори: стаціонарні (немобільні) фактори виробництва – мінеральні води, рельєф, сприятливий клімат; агломераційні процеси у місцях скупчення підприємств, розвиток транспортної інфраструктури; технології ноу-хау. На сьогодні, на зміну локомотивному фактору – технологія, приходить фактор компетенція. Конкуренентоспроможною стає та DESTИНАЦІЯ, котра створює умови для залучення висококваліфікованого культурного населення, яке характеризується високою якістю трудових ресурсів з потенціалом подальшого розвитку та наявністю постіндустріальної

структури споживання. Компетенції у підсумку визначають якість товарів і послуг, якість життя в регіоні, оптимальне управління регіоном [241].

У даний час практичне використання концепції конкурентоспроможності локальних дестинацій проявляється у розробленні програм і стратегій розвитку локальних адміністративних одиниць як територій, привабливих для кваліфікованих кадрів і високо вимогливих споживачів. Локальні адміністративні одиниці виступають у ролі туристичних дестинацій, а туризм розглядається як засіб розширення збуту місцевих товарів і послуг. В умовах гострої конкуренції дестинації підвищують свою конкурентоздатність реалізуючи механізм послідовного накопичення компетенцій, інновацій, якості обслуговування.

1.4 Проектний підхід до забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону

Переорієнтація внутрішніх туристичних потоків з АР Крим на курорти Греції, Болгарії, Туреччини, ОАЕ та іноземних потоків на країни Азії й Африки вимагає швидких дій щодо забезпечення привабливості вітчизняного туристичного продукту, якими мають стати невеликі проекти, зорієнтовані на короткотривалі подорожі та високу якість туристичного сервісу за прийнятними цінами для українських туристів і цікаві туристичні маршрути і тури ще не відомими для іноземних туристів місцями. Тому основою формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності національного / регіонального туристичного продукту має стати проектний підхід з інструментарієм когнітивного маркетингу, що ґрунтується на випередженні виникнення потреб споживачів щодо якості туристичного сервісу, інноваційних туристичних продуктів та їх складових, нових маршрутів та різних форм задоволення туристичного попиту.

Основними завданнями Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 р. визначено зростання конкурентоспроможності регіонів, подолання надмірних соціально-економічних диспропорцій, реформування системи державного управління регіональним розвитком [189]. Але, наслідки політичної та економічної кризи в Україні, що розпочалася у 2013 році, обумовили втрату чинності Концепції цільової програми розвитку туризму до 2022 року. Єдиним державним документом, що визначає напрями розвитку туристичної галузі, залишається Стратегія розвитку туризму і курортів, затверджена ще у 2008 р.

Враховуючи відсутність цільового планування туризму в Україні й у більшості її регіонах, фрагментарність, нечіткість, часову невизначеність запропонованих заходів реалізації Стратегії розвитку туризму і курортів, турбулентність зовнішнього середовища, доцільним є використання проектного підходу, побудованого на інтеграції управлінських функцій і структуризації процесів проекту, спрямованих на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів і способів, техніки і технології управління для отримання запланованих результатів проекту щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проекту.

Шаров Ю. у своїх дослідженнях доводить перспективність реалізації стратегій інноваційного розвитку на основі проектного підходу, що відображено у запропонованій ним концепції «пріоритет-проект» [279]. Перфілова Н. відзначає переваги проектного підходу над програмно-цільовим, які проявляються в оптимальному перерозподілі ресурсів між роботами різних проектів, плановому контролі виконання робіт, мінімізації ризиків проектів та досягненні необхідної якості результату проекту [172, с. 137]. Авторами аналітичної доповіді «Національні проекти у стратегії економічної модернізації України» проектний підхід визнано одним із найефективніших, особливо у період фінансової кризи та суворого обмеження бюджетного фінансування, під яким розуміється на національному рівні «комплекс стратегічно орієнтованих

заходів, спрямованих на вирішення найбільш актуальних завдань системної модернізації значущої сфери суспільного життя» [160, с. 7-8].

Проектуванням охоплено всі сфери життєдіяльності людини і суспільства. Воно тісно взаємодіє з усіма функціями управління і, будучи формою вироблення і прийняття рішення, є важливим елементом циклу управління, забезпечує реалізацію інших його функцій. Проектування є попереднім відтворенням дійсності, створенням прототипу передбачуваного об'єкта, явища чи процесу за допомогою специфічних методів. Воно застосовується як для розробки різних варіантів вирішення проблем, так і для складання планів та програм з регулювання видозмінених, хоч і вже відомих, соціально-економічних процесів та явищ [85, 245].

Проектування – це науково обґрунтоване визначення варіантів планового розвитку різноманітних процесів і явищ, спрямоване на перетворення конкретних соціальних інститутів. Проектування є одним з елементів передпланової діяльності під час розробки можливих варіантів певного рішення. Це різновид управлінської діяльності, який може широко застосовуватись для розробки різноманітних програм [47].

Проектування – це особливий вид управлінської технології на основі проектного підходу. Основу проектного підходу в управлінні складає погляд на проект, як на керовану зміну початкового стану будь-якої системи (наприклад, держави, регіону, організації чи підприємства), пов'язану з витратою часу й коштів. Дослідження процесу й регулювання змін, здійснюваних за заздалегідь розробленими правилами в рамках бюджету і тимчасових обмежень, складають суть управління проектами.

Під проектом розуміють комплекс взаємопов'язаних логічно-структурованих завдань і заходів, упорядкованих у масштабі часу, які спрямовані на вирішення найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки, адміністративно-територіальних одиниць чи територіальних громад, організацій та установ і здійснюються в умовах фінансових та інших ресурсних обмежень у визначені терміни. При цьому в умовах обмеженого часу

та ресурсів створюються унікальні продукти чи послуги, які не розроблялися раніше та відрізняються від існуючих аналогів [244, 257].

Основою проектування туристичної діяльності є використання інтегрованої сукупності управлінських методів та інструментів впливу на учасників проектів через формування особистої відповідальності за безпечність та якість послуг, що будуть пропонуватися. Тому методологія проектного менеджменту в туризмі спрямована на задоволення потреб туристів протягом подорожі через ініціацію й реалізацію проектів у DESTINACIЯХ, в основу якої покладено сукупність методів впливу на управління кожним окремим проектом із забезпеченням системної єдності їх портфеля. Висока залежність від впливу зовнішнього середовища і велика частка інновацій в туристичному проектуванні потребують застосування специфічних методів управління, таких як динамічне програмування, системний аналіз, теорія ймовірностей, теорії масового обслуговування та інші. Слід зазначити, що основою методології проектного підходу в туризмі на всіх рівнях економічних систем є ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах» [58], оскільки в цьому стандарті викладено вимоги до всіх груп процесів управління проектом.

Саме тут доречно звернути увагу, що проектно-орієнтоване управління застосовують тоді, коли чітко визначені: завдання проекту та кінцевий результат; виділені чи наявні ресурси; часові рамки та обмеження. Проектно-орієнтоване управління характеризується чіткою орієнтацією на досягнення мети – створення «продукту проекту». Проектно-орієнтоване управління розглядається як новий «гнучкий» метод, який забезпечує взаємозв'язок творчих зусиль з загальними завданнями керівників. Його суттю є формування цілей управління, виявлення проблем, що вимагають вивчення і ефективного вирішення, розробка програми або стратегічного плану вирішення проблем, усунення перешкод досягненню поставлених цілей [9].

Успішна реалізація стратегічних цілей розвитку туристично-рекреаційної сфери вимагає не тільки значних фінансових затрат, але й грамотно

організованого управління ходом робот на всіх етапах, яке безпосередньо залежить від кваліфікації, досвіду, особистих здібностей керівників. Професійне застосування інструментів, методів та технологій управління проектами дозволить суб'єктам туристичного бізнесу забезпечити ефективність проектної діяльності, зменшити витрати та виконати проект у встановлений термін.

Проектний підхід відрізняється від традиційних підходів до управління наступними методологічними особливостями та інструментальними можливостями: чіткою орієнтацією на продукт/результат (фінансові ресурси направляються не в регіон чи галузь в цілому, а в конкретний проект); інноваційністю (фінансується нова якість продукту – його суспільна цінність); державною підтримкою та соціальною орієнтованістю; високим рівнем структурно-функціональної скоординованості всіх учасників проекту в силу їх націленості на загальний результат; організованим та чітко спланованим моніторингом виконання проекту; створенням єдиного інформаційного простору; жорсткою системою відповідальності за цільове використання фінансових коштів; багатоканальною моделлю фінансування тощо.

Таким чином, проектний підхід, як конвергенція традиційних та інноваційних методів і технологій, формує базову платформу для прийняття і реалізації ефективних управлінських рішень. Найголовніше, що проектний підхід передбачає використання сучасних інформаційних технологій планування (MS Project, Oracle Primavera; Turbo Project, Spider Project, Clarizen тощо) та інструментальних засобів моніторингу, що адаптуються в залежності від структурних особливостей процесу управління, типів і просторово-часових умов реалізації проектів розвитку туристичної сфери у межах діючих і нових програм як середньострокового, так і стратегічного характеру.

Стратегічний підхід має узгоджуватися безпосередньо з проектним підходом. Тому, як би добре не була виписана стратегія розвитку того чи іншого регіону, якщо вона не підкріплюється певними проектами, вона може залишитися на папері. Саме проектний підхід дає можливість конвертувати

стратегічний план у конкретні проекти й програми розвитку тієї чи іншої території. Поєднання стратегічного та проектного підходу дає можливість сформувати стратегічний портфель проектів. Тобто має бути визначено стратегічну піраміду: які проекти того чи іншого регіону, передусім, треба підтримувати та фінансувати.

Стратегічна спрямованість туристичного проектування вимагає його регулювання на державному і регіональному рівнях через ухвалення цільових програм розвитку туристичної галузі, що забезпечить зростання соціально-економічної ефективності туризму і підвищення туристичної привабливості України на світовому туристичному ринку. Слід відзначити, що розвиток туристичної діяльності на макроекономічному рівні, заснований на виявленні його закономірностей, тенденцій, соціального і науково-технічного процесу, вимагає координації усіх сфер економіки, пов'язаних з туризмом. Такий зв'язок забезпечить інтеграцію зусиль держави і бізнесу для створення досконалої туристичної інфраструктури на основі проектного підходу. Застосування проектного підходу на макрорівні спрямоване на створення можливостей для пошуку й визначення інвестиційно привабливих проектів в регіонах, з одного боку, і реалізації їх шляхом використання соціальних ініціатив, проведення тендерів, конкурсів, створення кластерів, проведення маркетингових досліджень, з іншого. Такий підхід дозволить створити інтегровану сукупність інноваційних проектів для комплексного розвитку туристичної галузі кожного регіону на основі використання місцевого креативного інтелекту, здатного впровадити розроблені й економічно обґрунтовані проекти. Підґрунтям ініціації цих проектів має бути індикативне планування і цільове програмування. [209].

Відомо, що в основі проектного підходу лежить життєвий цикл проекту, який визначається послідовністю фаз, через які проходить проект протягом свого існування: концептуалізація, розробка, реалізація, закриття. Оскільки в туристичній діяльності проекти реалізуються в дестинаціях, тому важливим є врахування стадії життєвого циклу дестинації при розробці й реалізації проекту.

При ініціації проекту в DESTИНАЦІЯХ на пасіонарній стадії необхідно враховувати слабкий розвиток туризму, який характеризується низькою якістю туристичного обслуговування, низькими цінами, початковим формуванням туристичного іміджу й низькими турпотоками до DESTИНАЦІЇ, що вимагає більш детального комплексного проектного аналізу, фінансово-економічного обґрунтування, планування і структуризації проекту.

Екстенсивна стадія життєвого циклу DESTИНАЦІЇ характеризується розширенням використання туристичних ресурсів, поступовим розвитком туристичної інфраструктури, зростанням внутрішніх й іноземних туристичних потоків за рахунок збереження низької ціни на турпродукт, і вимагає великої кількості якісних проектів, спрямованих на розширення й удосконалення інфраструктури для формування привабливого іміджу території. Наприклад, DESTИНАЦІЯ «Українська Венеція» (м. Вилкове), «Коблеве» (Миколаївська область), «Затока» (Одеська область) тощо.

DESTИНАЦІЇ інтенсивної стадії розвитку потребують проектів зі зростання якості туристичного сервісу, вдосконалення об'єктів з надання туристичних послуг, що обумовлюється постійним розвитком туристичної інфраструктури, підвищенням цін на туристичний продукт, збільшенням вітчизняного й іноземного інвестування. Прикладом таких DESTИНАЦІЙ в Україні можуть служити м. Львів, курорт Трускавець, курорт «Буковель», м. Одеса, м. Київ тощо

Космополітична стадія розвитку DESTИНАЦІЙ передбачає концептуалізацію й реалізацію високовартісних, чітко спланованих, кваліфікаційно забезпечених, інтегрованих високоякісних проектів, спрямованих на отримання мультиплікативного ефекту від туризму і націлених тільки на заможних як вітчизняних, так й іноземних туристів. На жаль, таких DESTИНАЦІЙ в Україні поки що немає.

На нашу думку, ініціація проектів має відбуватися саме в DESTИНАЦІЯХ за підтримки місцевих органів самоврядування і співпраці з науковими, проектними організаціями, оскільки знання особливостей території, вимог туристів

щодо матеріально-технічної бази та якості туристичного сервісу, додаткових послуг вимагають не тільки визначення проблеми, а й формування концепції проекту, проведення комплексного аналізу, фінансово-економічного обґрунтування, планування й структуризації, використання сучасних комп'ютерних програм з контролю проекту, інтегрованих із системами управління проектом у єдину інформаційну систему за рахунок приватного, державного та іноземного інвестування. Врахування цих особливостей проектного менеджменту відповідно до стадії життєвого циклу дестинації дозволить ефективно ініціювати, реалізовувати й завершувати проекти, а туристичній сфері в Україні – планомірно розвиватися.

Забезпечення конкурентоспроможності регіонального туристично-рекреаційного комплексу передбачає реалізацію економічних інтересів держави, регіонів, міст, територіальних громад, утворюючих багаторівневу динамічну систему, шляхом вирішення протиріч об'єктивного і суб'єктивного характеру в основі яких [7; 83]:

- різноманітність економічних відносин і потреб різних суб'єктів, багатосуб'єктність кожної з різновидностей інтересів;
- нерациональність економічної поведінки ряду суб'єктів ринкового господарства;
- відсутність узгодженості в економічній політиці мезо- і макрорівнів.

Для системи економічних інтересів, як і для будь-якої системи з внутрішньо - і міжсистемною взаємодією елементів, крім протиріч, характерна і спільність її складових. Підставою спільності інтересів служить об'єктивне явище, обумовлене тим, що, вступаючи у відносини обміну, даний суб'єкт економічної діяльності задовольняє якусь потребу іншого, тобто їх інтереси і зусилля щодо задоволення цих інтересів з'єднуються. Сутність гармонійного поєднання економічних інтересів полягає в досягненні такого стану, щоб діяльність кожного економічного суб'єкта, що спрямована на задоволення його власних приватних потреб, в той же час сприяла реалізації інтересів усього суспільства [88; 206; 225].

Тільки держава, об'єктивне положення якої дозволяє їй охоплювати діяльність всіх сфер суспільства, здатна підтримувати баланс між усіма складовими елементами господарського механізму, що забезпечують успішну реалізацію проектної діяльності в туристичній сфері.

Баланс інтересів суб'єктів туристичної діяльності досягається шляхом інституціоналізації процесів взаємодії при визначальній ролі держави, яка реалізується завдяки виконанню наступних інструментально-конструктивних функцій [14; 216]:

- забезпечення правової основи функціонування економічних суб'єктів;
- інформаційне забезпечення, координація взаємодії між суб'єктами проекту;
- створення і підтримання інфраструктури, на якій базується діяльність з реалізації проектів, що включає господарську, соціальну і фінансову компоненти;
- усунення і компенсація недоліків ринкового господарського механізму та інше.

Згідно з дослідженням С.В.Ковбасюка щодо сучасної інтерпретації поняття «інституціоналізація», у державно-правовому аспекті це: «формалізація і організація суспільних відносин, створення організаційних структур з ієрархією влади, регламентація і легалізація діяльності індивідів, їх взаємовідносин, процес офіційного нормативного закріплення соціальних інтересів і ідей, наслідком чого є перетворення державно-правових явищ на стійкі системні утворення. Інституціоналізація сприяє становленню, стабільному функціонуванню і підвищенню ефективності суспільного механізму, якісному задоволенню політичних і економічних інтересів індивіда» [202, с. 181].

Суб'єкт-суб'єктні відносини в системі проектного управління розвитком регіонального туристично-рекреаційного комплексу характеризуються одночасною участю в процесах ініціації, планування, реалізації, моніторингу, контролю та фінансування проекту кількох рівнів влади і управління та

залучених наукових і консалтингових організацій. Більшість дій, пов'язаних з реалізацією проектів розвитку туристичних дестинацій, а головне, їх технологічні ланцюжки, не є нормативними й ґрунтуються здебільшого на суб'єктивно побудованих договірних відносинах.

Якщо припустити, що дії з проектного управління розвитком туристичної дестинації – це «гра», а її «гравцями» є суб'єкти регіонального управління, то «правила гри», за В. Мартиненко [139] є не що інше, як юридичні закони і нормативні акти, які встановлюють правові обмеження для суб'єктів регіонального управління щодо реалізації приватних економічних інтересів. Будь-які правові обмеження одного суб'єкта є, водночас, захистом прав і розширенням можливостей участі у процесі проектного управління іншого суб'єкта. Тому вирішальна роль в організації ефективної системи проектного управління розвитком регіональної туристичної дестинації належить тому, хто визначає, які та чиї права слід обмежити, а які й чиї, за рахунок цього, розширити.

Роль законотворця і головного арбітра, що слідкує за виконанням суб'єктами регіонального управління встановлених «правил гри» в процесі реалізації проекту розвитку регіональної туристичної дестинації, завжди виконувала і виконує держава. Відтак, ефективність інституцій залежить від тих, хто їх створює і контролює їхнє дотримання, тобто від суб'єктів, які знаходяться при владі й задіяні в системі державного управління. Від того, наскільки вміло, шляхом введення інституційних обмежень і впровадження ефективних механізмів їх дотримання, влада зможе забезпечити рівноправність усіх суб'єктів регіонального управління у реалізації публічних економічних інтересів через проекти, залежить, врешті-решт, ефективність всієї системи регіонального управління. Співпраця рівноправних суб'єктів буде найбільш ефективною тоді, коли її результати будуть використовуватися в інтересах самих же суб'єктів, і лише за таких умов суб'єкти регіонального управління вважатимуть себе рівноправними.

Таким чином, основою ефективного публічного управління туристично-рекреаційною сферою є використання інтегрованої сукупності управлінських методів та інструментів проектного менеджменту, спрямованих на задоволення потреб туристів протягом подорожі через ініціацію й реалізацію проектів у DESTИНАЦІЯХ. Інтегрований механізм публічного управління акцентує увагу на регламенті взаємодії органів публічної влади та інших заінтересованих сторін у межах кожної фази життєвого циклу розвитку регіональної туристичної DESTИНАЦІЇ. Регламент – це спеціальний режим взаємодії, доведений до детальних процедур і закріплений в нормативних актах.

У 80-х роках ХХ століття термін «режим» був введений у соціологічний обіг представниками голландської школи процесуальної соціології, як точно встановлений розпорядок чого-небудь: релігійний режим, медичний режим, освітній режим, екологічний режим тощо. Французький соціолог Р. Арон вважав, що як у будь-якому суспільстві існує три види влади, існують і режими трьох різновидностей: економічний, політичний, військовий. Проблема врегулювання і забезпечення практичної реалізації низки важливих комплексних проблем, що відносяться, насамперед, до сфери міжнародної та внутрішньодержавної безпеки, обумовила виникнення своєрідного інституту правових режимів, серед яких, за ознакою приналежності до сфери державного управління, виокремився адміністративно-правовий режим. Аналізуючи той факт, що всі види режимів пов'язані з поведінкою людини, І. Гаудсблом запропонував загальний термін «соціальний режим» для позначення всіх правил і регуляцій, яких у більшій чи меншій мірі дотримуються люди у спілкуванні між собою [138].

Науковий аналіз публічного управління неможливий без урахування тих методів, за допомогою яких здійснюється публічна влада. Одним з центральних понять є «політичний режим», характер якого втілюється у першу чергу в тому, хто у даній державі є суб'єктом політичної влади і впливає на вид взаємодії державного суб'єкта з об'єктом управління – суспільством. Домінанту політичного режиму складає державний режим – форми і методи реалізації державної влади, методи управління суспільством прямої дії.

Закони і правила, що приймаються державою, формують відповідний економічний режим, як специфічний вид економічного регулювання, що виражається у конкретному комплексі економічних стимулів та обмежень.

Відповідно, першою ознакою інституціоналізації механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації є нормативно-правове регулювання проектної діяльності у туристично-рекреаційній сфері. На сьогодні вже існує більше 30 законодавчих документів, що регламентують умови проектної діяльності у сфері регіонального розвитку. Але, відсутність стандарту з проектного управління в Україні та документів, що регламентують умови здійснення проектної діяльності в органах публічної влади, обумовлюють деяку «методологічну дефектність» проектного управління в органах публічної влади. Зокрема, відсутні окремі правові акти, що регулюють правовідносини по формуванню і реалізації проектів, що стосуються реалізації публічних інтересів розвитку регіону: перелік органів публічної влади, що відповідають за реалізацію проектів, визначення їх прав і обов'язків; міра відповідальності за невиконання або неналежне виконання обов'язків; визначення компетенції органів влади у розподілі ресурсів проекту тощо. Також не має чіткого врегулювання питання узгодженості документів стратегічного планування та проектів розвитку регіонів.

Наступною ознакою інституціоналізації механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації є закріплення форм і способів взаємодії учасників заходів з реалізації проекту розвитку. Найважливіше значення в цьому питанні має інформаційне забезпечення. Ефективність реалізації проекту розвитку регіональної туристичної дестинації безпосередньо залежить від видів і способів представлення інформації, особливостей доступу до неї та перетворення даних. Функціонування механізму публічного управління повинно здійснюватися на принципах інформаційної відкритості для всіх зацікавлених сторін.

Фінансова компонента механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації також потребує інституціоналізації, що

передбачає сплановані та розраховані дії з забезпечення адресності використання державних фінансів. Доцільним є розроблення методики оцінки ефективності витрат бюджетів різних рівнів на реалізацію проектів.

Питання обмеженості бюджетних ресурсів спонукає регіони до пошуку альтернативних фінансових джерел для задоволення потреб територіальних громад. Досвід країн Центральної і Східної Європи свідчить про те, що забезпечити економічне зростання на якісно нових основах можливо тільки за умови залучення й ефективного використання зовнішніх фінансових ресурсів, у т.ч. і джерел міжнародної технічної допомоги. Роль уряду та місцевих органів влади є провідною у залученні коштів від міжнародних програм. Важливим фактором є і результативність вже реалізованих проектів в регіонах. Але, на сьогодні питання залучення міжнародних програм в Україні є ще проблематичним із-за наступного [205]: відсутність у донорів якісної інформації про регіони; відсутність у місцевих органів влади довгострокового стратегічного плану розвитку соціальної та гуманітарної сфер, побудованих на засадах вирішення регіональних проблем та пріоритетів; невідповідність до міжнародних вимог місцевої інфраструктури надання бізнес-послуг; недостатня кваліфікація, професіоналізм персоналу органів публічної влади; неготовність регіональних органів влади брати на себе відповідальність за реалізацію проектів міжнародної технічної допомоги.

Індикатором інституціоналізації механізму публічного управління є дієвість механізмів досягнення балансу інтересів зацікавлених сторін, що потребує спланованої роботи з визначення інтересів, їх узгодження та залучення стейкхолдерів до процесу реалізації проекту. На сьогодні вже формуються механізми публічно-приватного партнерства, соціального замовлення, соціальної відповідальності бізнесу. Інституціоналізація діалогу суб'єктів механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації потребує формування відповідної інфраструктури.

Як показав проведений аналіз, першочерговим завданням створення ефективної системи публічного управління туристично-рекреаційною сферою є

інституціоналізація механізму публічного управління через становлення нових інститутів, правове та організаційне закріплення тих чи інших суспільних відносин.

Розроблення науково-обґрунтованого механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації потребує ретельного аналізу можливостей формування в Україні регіональних дестинацій та факторів забезпечення їх конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 1

1. Стратегічним завданням публічного управління туристично-рекреаційною сферою є створення системних і комплексних передумов для розвитку туристичної індустрії як одного із пріоритетних напрямків для економічного зростання країни та наповнення бюджетів всіх рівнів. Аналіз наукових підходів до організації публічно-управлінської діяльності в туристично-рекреаційній сфері засвідчив наявність кількох концептуальних векторів реформування публічного управління у даній сфері: інституціональний – удосконалення нормативно-правової бази та розроблення стратегічних і програмних документів розвитку туризму відповідно до стандартів ЄС; організаційний – приведення у відповідність до стратегічних завдань і функцій структури управління туристично-рекреаційною сферою на регіональному рівні; інформаційний – створення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів та курортних територій, забезпечення спільно з місцевими органами публічної влади збору актуальних даних щодо показників розвитку сфери туризму; економічний – впровадження механізмів економічного стимулювання розвитку туризму та рекреації, виділення грантових коштів на співфінансування інноваційних та ефективних проектів тощо.

2. Глобалізація туристичного ринку вносить корективи в процеси публічного управління туристично-рекреаційною сферою – розуміння туристичних територій у контексті якісно нових маркетингових позицій і формування нового об'єкта управління – туристичної дестинації. Ключовою характеристикою є те, що дестинація – це комплексний простір, що включає достатню кількість засобів розміщення і туристичних пам'яток, туристичну інфраструктуру, а також туристичну спільноту, здатну забезпечити необхідну зайнятість населення у сфері туризму і необхідні транспортні зв'язки в середині дестинації. Узагальнення наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених та практичного досвіду країн з розвинутою туристичною індустрією дало змогу встановити, що дестинації посідають центральне місце в складній ієрархічній структурі взаємозалежних елементів туризму та бувають різних таксономічних рівнів, що й обумовлює відповідний рівень управлінського процесу.

3. В умовах децентралізації влади в Україні та посилення повноважень місцевих громад, туристична діяльність на регіональному рівні стає фактором консолідації та соціальної інтеграції усіх груп заінтересованих сторін у сталому розвитку території. Ідентифікація туристичної дестинації як просторово-збалансованої, поліструктурної соціально-економічно-природної таксономічної одиниці є передумовою раціональної організації туристичної діяльності на регіональному рівні. Відповідно, формується новий складний об'єкт публічного управління на регіональному рівні – дестинація. Визначено, що регіональна туристична дестинація – це інфраструктурно-об'єднані між собою локальні дестинації в межах території регіону, які володіють привабливими для подорожуючих туристично-рекреаційними ресурсами, що є доступними завдяки наявності системи засобів і служб обслуговування, та доведеними до споживача у формі комплексного туристичного продукту сучасними маркетинговими та проектними інструментами в системі інтегрованого публічного управління забезпеченням конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону.

4. Доведено, що основою ефективного публічного управління туристично-рекреаційною сферою є використання інтегрованої сукупності управлінських методів та інструментів проектного менеджменту, спрямованих на задоволення потреб туристів протягом подорожі через ініціацію й реалізацію проектів у DESTINACIYAX. Інтегрований механізм публічного управління акцентує увагу на регламенті взаємодії органів публічної влади та інших заінтересованих сторін у межах кожної фази життєвого циклу розвитку регіональної туристичної DESTINACIYI.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МОЖЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ ТА ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Визначення особливостей, проблем та потенційних напрямків розвитку туристично-рекреаційного комплексу Одеської області

Довгострокова стратегія розвитку туризму та курортно-рекреаційної сфери Одеської області передбачає досягнення головної стратегічної мети – перетворення туристичної сфери у бюджетоутворюючу галузь Одеської області – розвиток Одеського регіону як крупного міжнародного туристичного центру та курорту державного значення, що забезпечує високу якість цілорічних туристсько-рекреаційних послуг, зростання благополуччя місцевого населення, збереження й відтворення ресурсного потенціалу регіону [198].

У курортному сезоні 2015 р. столицею туризму в Україні стало м. Одеса: туристичний сезон тривав майже шість місяців та понад 2 млн. туристів відвідало м. Одесу та Одеську область, що свідчить про підготовлену інфраструктуру розміщення до туристичного сезону. Згідно з даними Агентства з питань інвестицій та розвитку Одеської ОДА, станом на вересень 2015 р. в м. Одеса функціонує 276 готелів з номерним фондом 7 000 номерів на 16 500 місць. В області працює 489 готелів з номерним фондом понад 12 000 номерів на більш ніж 28 000 місць. Всього туристична інфраструктура області нараховує 1 292 заклади, з яких 803 оздоровчо-рекреаційного призначення – санаторії, бази відпочинку, пансіонати, дитячі табори. У минулому році в Одеській області було введено в експлуатацію 22 готелі, розрахованих на 1 400 місць, з них в м. Одеса – 3 готелі, в Овідіопольському районі – 9, в Білгород-Дністровському – 8, в Кодимі – 1, в Біляївському районі – 1, всі вони в 2015 р. були заповнені практично на 100%.

Особливістю туристичного сезону 2015 р. стало збільшення туристичного потоку не тільки у м. Одесу, а й у область – на нові регіональні дестинації – центр винного туризму «Шабо», центр зеленого туризму «Фрумушика-Нова», курорт Лебедівка тощо.

Разом з тим, туристична галузь в Одеській області залишається слабо розвиненою як за сервісом, так і за станом інфраструктури. Індикатором низької конкурентоспроможності м. Одеси, як міжнародної туристичної дестинації, став «провал» круїзного туризму – в поточному сезоні Одеський порт відвідали 13 круїзних лайнерів, із 25 заявлених (2014 р. – 28 лайнерів і 4 судна типу «ріка-море», 2013 р. – 106 лайнерів).

Аналіз стану розвитку туристично-рекреаційного комплексу Одеської області виявив концептуальну помилку в процесі розвитку і просування регіонального туристичного продукту – цей процес не носить системного характеру, а являє собою набір незв’язаних між собою заходів, що реалізуються різними учасниками (владою, бізнесом, населенням, асоціаціями тощо) без взаємодії. Відповідно, склалась негативна іміджева ситуація регіонального туристичного продукту - потенційним туристам пропонується самотійно на основі туристичних ресурсів і частково «обірваної» інформації створювати єдиний продукт для задоволення певних потреб.

Стійкою тенденцією рекреаційно-туристичного розвитку адміністративних районів Одеської області є виокремлення специфічних у сфері туризму «точкових» територіальних зон концентрації туристських потоків (наприклад, смт. Затока). Відповідно, це, з одного боку, сприяло фокусуванню в них суб’єктів туристичного бізнесу, а з іншого, зумовило виникнення інфраструктурної проблеми – відсутність системи засобів і служб, діяльність яких спрямована на задоволення потреб туристів.

Територія, на яку турист здійснює поїздку і де проводить певний час, є ключовим елементом рекреаційно-туристичної системи. Але, не сама по собі територія як фізичне місце приваблює туриста, а те, що знаходиться на цій території – інтегрований комплексний туристичний продукт. Проте, в

Одеському регіоні нерідко рекламуються туристичні ресурси, а не створюється цілісний унікальний туристичний продукт (наприклад, курорт Куяльник), не виокремлюються цільові групи серед потенційних туристів, не формуються бренди туристичних пропозицій.

Через нерівномірність концентрації туристичних ресурсів та відмінності внутрішньо регіонального розвитку туристичної інфраструктури, позитивний вплив туристичної діяльності на стан регіональної економіки є недостатнім.

З метою визначення особливостей, проблем та потенційних напрямків розвитку туристично-рекреаційного комплексу Одеської області було проведено експрес-аналіз відгуків туристів про відпочинок в Одесі та Одеської області на найбільш активних сайтах¹. Всього в аналізі враховувалося 519 відгуків туристів (Додаток В). Отримані в результаті аналізу відомості дозволили дійти таких висновків. Як «дуже добре» оцінили свій відпочинок 46,02% досліджуваних, «добре» - 28,32%, «задовільно» – 11,5%, «незадовільно» – 12,39%, «дуже погано» - 1,77%.

Добрі оцінки надали 74,4% туристів, що є дуже позитивним результатом, але 25,66% туристів не дуже задоволені відпочинком, а це позначає, що Одеська область ризикує втратити майже чверть туристичного потоку, що і підтверджує наступний факт: 77,88% туристів бажали би приїхати на відпочинок ще раз, 22,12% - ні. Більшість досліджуваних туристів прибуло в Одеську область з України та Росії – 42,42% та 48,48% відповідно. І всього по 4,55% прибуло з Білорусі та інших країн Європи.

В основному туристи прибувають в Одесу та Одеську область на відпочинок з родиною (74,14%), з друзями (16,38%), дуже рідко наодинці (9,48%), а тому із-за незадовільних вражень від відпочинку регіон втрачає не одного туриста, а декілька. Зауважимо також, що це – активні люди, що користуються Інтернетом і обмінюються своїми враженнями, а отже, імідж

¹ <http://countries.turistua.com/ru/ukraina/odessa-opinions.htm>, <http://forumodessa.com/showthread.php?t=5053>, http://www.tripadvisor.ru/Attractions-g295368-Activities-Odessa_Odessa_Oblast.html, <http://forum.awd.ru/viewtopic.php?f=995&t=102329>, <http://tonkosti.ru>, <http://www.doroga.ua/poi/Odesskaya>, <http://odessa.nezabarom.ua/ua/hotelsOpinions/>

Одеської області як місця відпочинку погіршується, тому що людина (за дослідженнями психологів) більше звертає увагу на негативну інформацію, крім того, дуже позитивні відгуки в Інтернеті часто сприймаються як реклама.

На рисунку 2.1 представлений розподіл думок туристів щодо найбільшої проблеми на відпочинку.

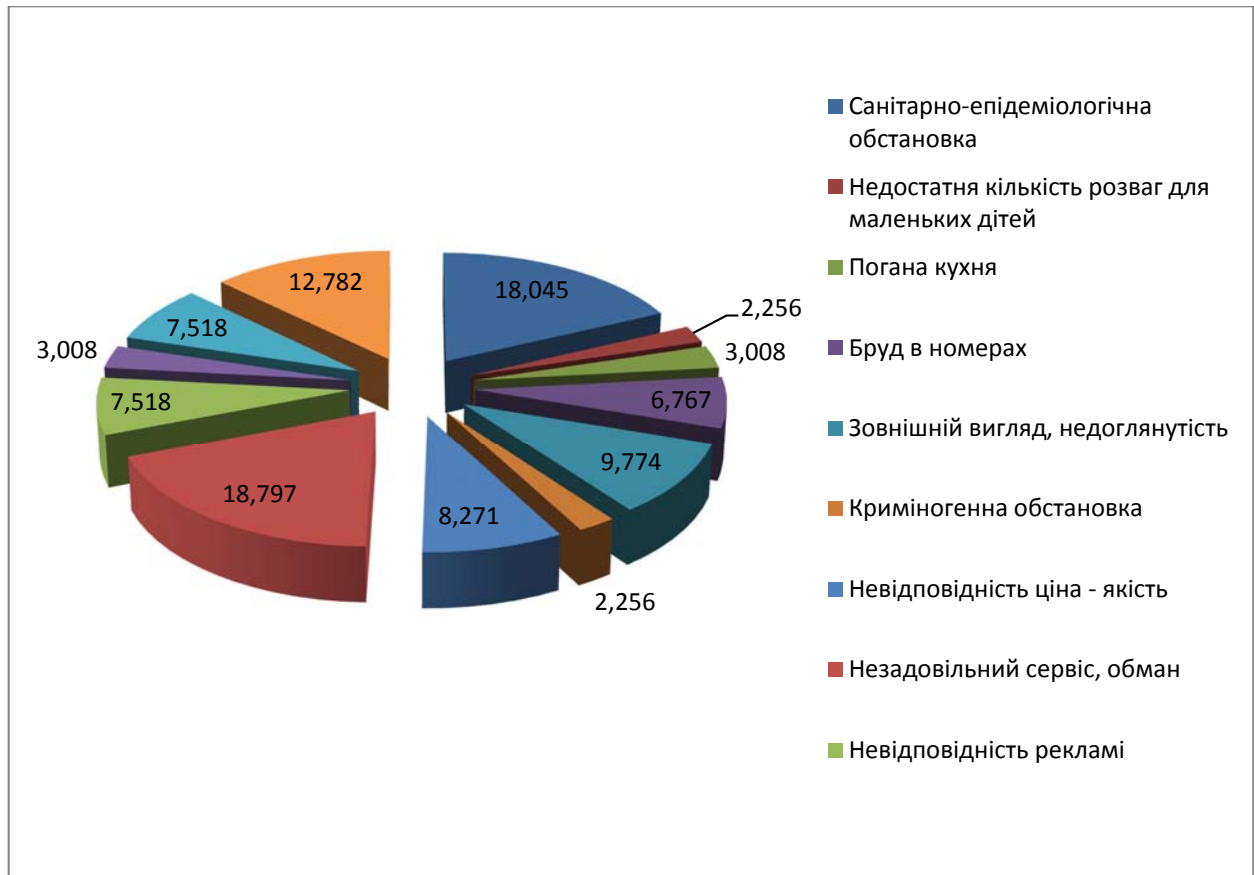


Рис. 2.1. Найбільша проблема туристів на відпочинку, % відгуків

Отже, як найбільшу (але не єдину!) свою проблему відпочинку туристи виокремлюють:

1. Санітарно-епідеміологічну обстановку (бруд на вулицях і пляжах, відсутність та/або недостатня кількість смітників і туалетів) – 18,045%;
2. Недостатню кількість розваг для маленьких дітей – 2,256%;
3. Погану кухню, неякісні, прострочені продукти харчування – 3,008%;
4. Бруд в номерах, недостатня кількість або взагалі відсутність прибирань за час перебування в закладі, комахи в номерах – 6,767%;

5. Незадовільний зовнішній вигляд будинків, не доглянутість і зруйнованість історичних пам'яток, непідготовленість для відвідування туристами, потреба в реставрації, загальне враження убогості – 9,774%;
6. Криміногенна обстановка – 2,256%;
7. Невідповідність ціна-якість, особливо для готелів та баз відпочинку – 8,271%;
8. Незадовільний сервіс, відсутність додаткових послуг, непривітний персонал – 18,797%;
9. Невідповідність рекламі і, відповідно, очікуванням – 7,518%;
10. Ворожість, хамовитість, непривітність місцевих жителів – 3,008%;
11. Незадовільний стан доріг, не дотримання водіями правил дорожнього руху – 7,518%;
12. Відсутність або недостатня кількість цікавих туристичних об'єктів, екскурсій, місць для прогулянок – 12,782%.

Також, для виявлення основних проблем функціонування туристично-рекреаційного комплексу Одеської області нами було проаналізовано офіційну статистичну інформацію за 2009-2014 роки [55], що характеризує діяльність готелів, та зроблено порівняльний аналіз діяльності готелів для різних регіонів України.

Для порівняльного аналізу діяльності готелів Одеської області було обрано такі регіони України, на території яких функціонують не менше 100 закладів цього типу².

За кількістю готелів абсолютним лідером є АР Крим – 762 одиниці (рис. 2.2). Інші регіони можна розподілити за двома групами: такі, що мають до 200 готелів на своїй території, і такі, що мають більше 200 готелів. Одеська область знаходиться в першій групі, поступаючись лише Львівській області, проте відставання за кількістю готелів становить лише 19 одиниць.

² Оскільки метою аналізу було виявлення системних проблем, для порівняння обиралися такі регіони України, в яких готельний бізнес є найбільш масовим і розвиненим

Дещо інші результати надає порівняння місткості готелів (рис. 2.3). лідером також залишається АР Крим, але збільшується розрив між Одеською та Львівською областями, і Одеська область за кількістю місць в готелях знаходиться на рівні Закарпатської області. Тому інтересним буде порівняння середньої місткості готелів за регіонами України.

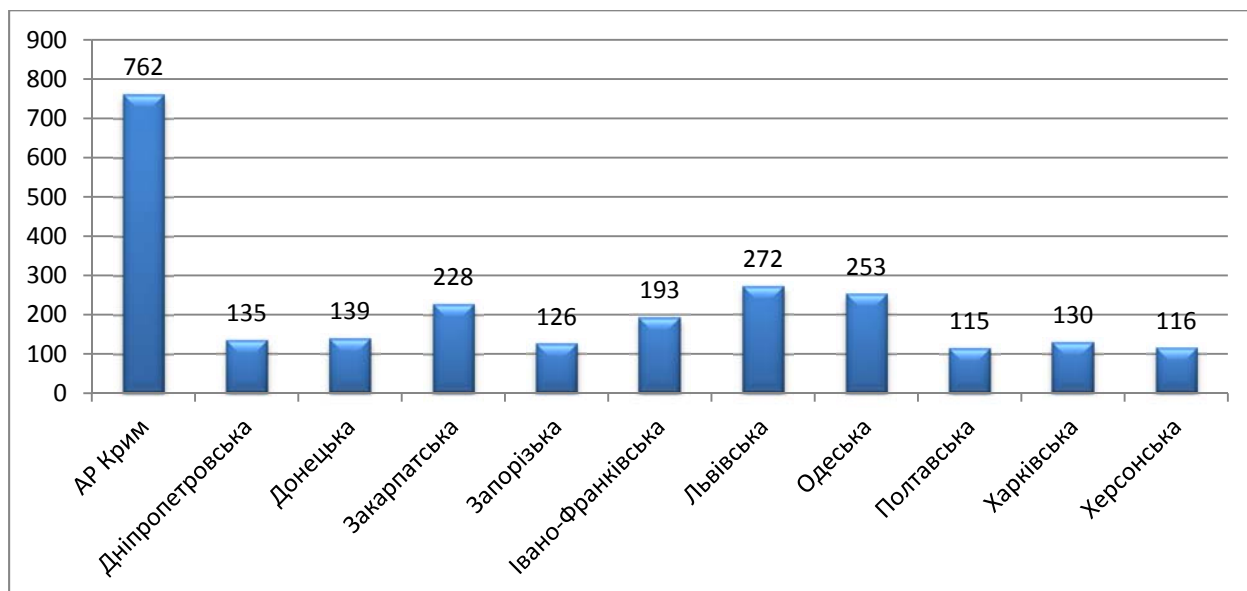


Рис. 2.2. Кількість готелів за регіонами України, одиниць

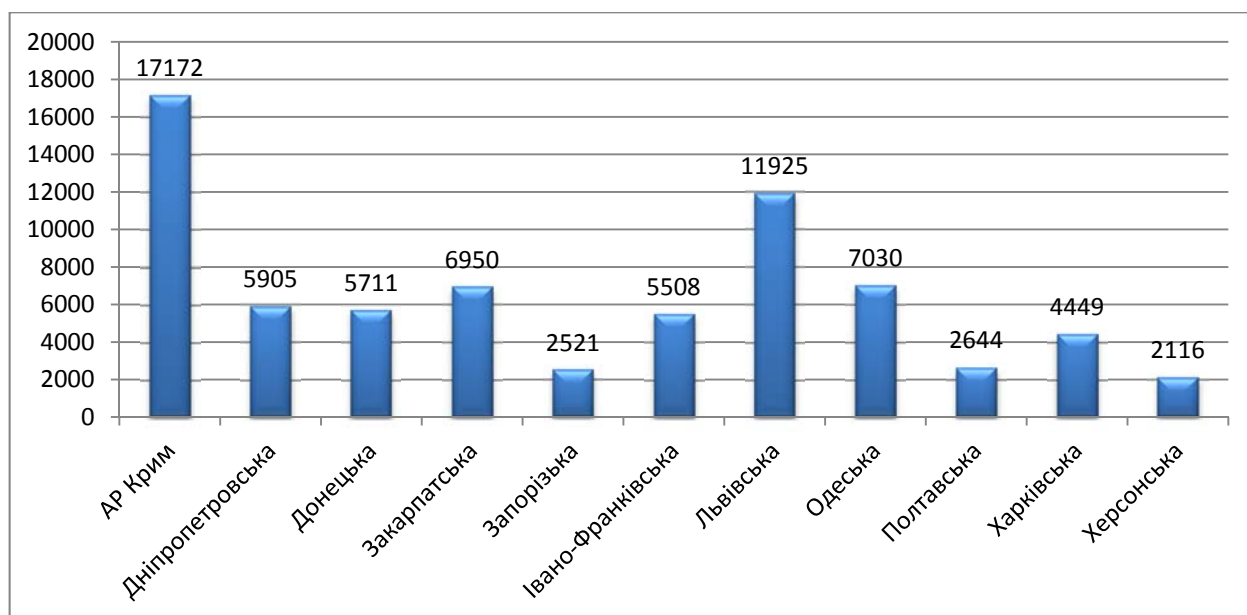


Рис. 2.3. Місткість готелів за регіонами України, місць

Як бачимо на рисунку 2.4, дійсно для південних регіонів України характерна більш низька місткість готелів: в АР Крим, Одеської, Херсонської областях середня місткість готелів становить 23, 28 та 18 місць відповідно.

На відміну від південних регіонів, в Дніпропетровській, Львівській, Донецькій, Харківській областях середня місткість готелів становить 44, 44, 41, 34 місця відповідно.

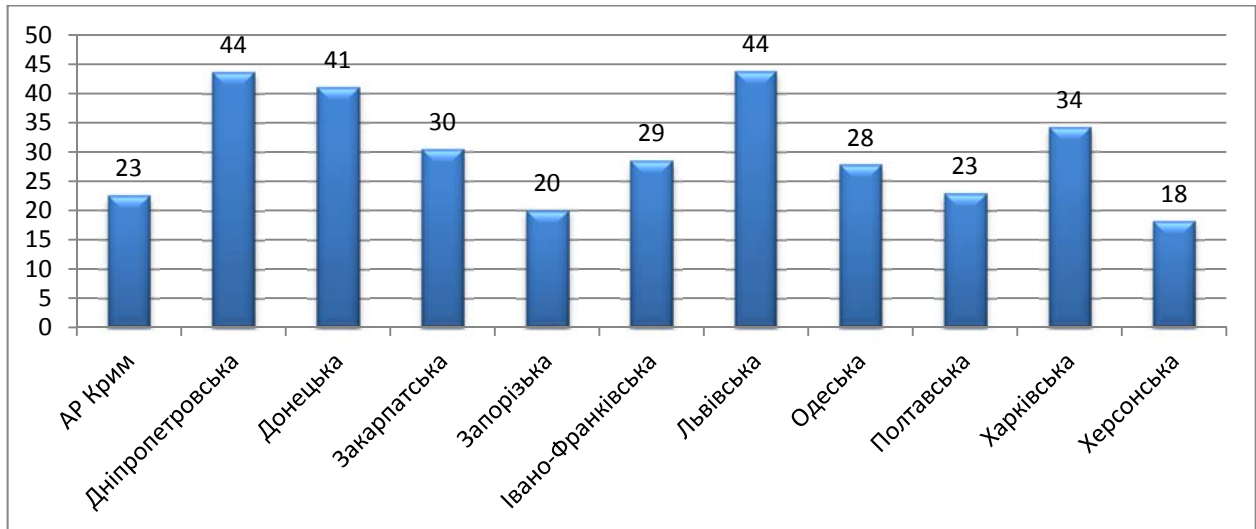


Рис. 2.4. Середня місткість готелів за регіонами України, місць

Для того, щоб оцінити рівень задоволеності попиту на послуги готелів, проаналізуємо такий показник, як коефіцієнт використання місткості (рис. 2.5).

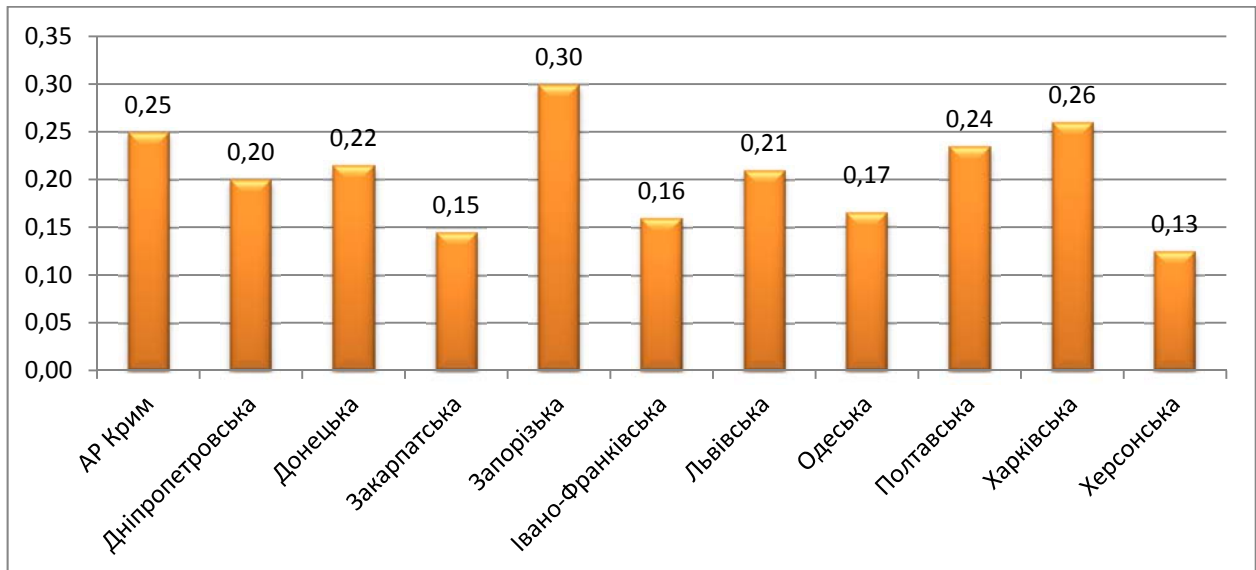


Рис. 2.5. Коефіцієнт використання місткості готелів за регіонами України

За коефіцієнтом використання місткості готелів регіони України можна умовно розподілити за трьома групами: 1 група – коефіцієнт становить до 0,20; 2 група – від 0,20 до 0,30; 3 група – від 0,30. За таким розподілом Одеська область знаходиться в 1 групі, тобто має дуже низьку завантаженість готелів – 17%. Серед південних регіонів найбільш низька завантаженість готелів

спостерігається в Херсонській області – 13%. В АР Крим цей показник дорівнює 25%; лідером є Запорізька область – завантаженість 30%.

Отже, для готелів Одеської області характерна крайнє низька завантаженість. На наш погляд, низька завантаженість готелів може спричинятися неоптимальною структурою номерного фонду. В структурі номерного фонду готелів в Україні переважають номери першої категорії, і Одеська область не є виключенням.

Основна відмінність Одеської області – незначна кількість номерів другої та третьої категорії – 6,62% у сукупності, тоді як у лідерів за завантаженістю ця частка становить: Запорізька область – 21,62%, АР Крим – 17,82%, Львівська область – 17,47%, Полтавська область – 23,37%.

Можна дійти висновку, що у структурі номерного фонду оптимальним є наявність близько 20% номерів другої та третьої категорії у сукупності. Тобто готелі Одеської області, скоріше за все, розраховані на клієнтів з доходом середнім та вище середнього, і їх завантаженість можна збільшити за рахунок виділення у номерному фонді номерів більш низької категорії.

В той же час зауважимо, що в Херсонській області (що має найнижчий коефіцієнт завантаженості готелів) спостерігається значна частка номерів третьої категорії – 40,97%. Отже, можна дійти висновку, що третя категорія номерів не користується попитом, тобто в Одеської області можна звернути увагу на збільшення частки номерів тільки другої категорії.

Низька завантаженість готелів може спричинятися також завищеною вартістю перебування в них, включаючи вартість додаткових послуг.

Середній дохід готелів Одеської області від одного ліжка-дня становить 509,61 грн., і область входить в групу регіонів України, які отримують найбільший дохід від ліжка-дня в готелях.

В Одеській області спостерігається найвища середня вартість проживання – близько 417 грн. за ліжка-день. Співвідношення доходу від проживання і доходу від додаткових послуг становить – 82% на 18%.

Наголосимо, що Одеська область є єдиним регіоном України, який має перевищення частки потенціалу, необхідного для розвитку санаторно-курортної галузі над часткою, що надає можливість розвитку туризму та організації відпочинку – 51% і 49% відповідно. За кількістю спеціалізованих закладів розміщення (санаторії; пансіонати з лікуванням; санаторії-профілакторії; бальнеологічні та грязелікарні; пансіонати відпочинку; оздоровчі заклади) Одеська область поступається лише АР Крим, проте відставання не значне: 432 заклади та 463 заклади відповідно. Одеська область, на території якої розташовані 432 спеціалізовані заклади розміщення, має частку доходу від їх діяльності 4,73% від загального доходу цих закладів в Україні. В той же час для АР Крим ця частка становить 41,24%, Львівської області – 14,82% (70 закладів).

Отже, проблемою Одеської області є низька дохідність спеціалізованих закладів розміщення. Причинами виникнення цієї проблеми можуть бути:

- мала місткість закладів (місць в закладах не вистачає для всіх бажаючих);
- велика кількість малодохідних закладів розміщення в їх загальній структурі;
- низька вартість перебування в закладах порівняно з іншими регіонами.

Аналіз статистичних даних показав, що припущення про недостатню місткість спеціалізованих закладів розміщення в Одеської області не підтверджується – заклади, навпаки, недовантажені, і сезонність їх діяльності не є причиною. Припущення про занадто велику кількість малодохідних спеціалізованих закладів розміщення в загальній структурі зазначених закладів Одеської області повністю підтверджується – майже 90% в структурі займають бази відпочинку з низькою завантаженістю і крайнє низькою дохідністю. Найбільш дохідні заклади – санаторії – займають тільки 4% в структурі доходів. Припущення про занадто низьку вартість перебування в спеціалізованих закладах розміщення Одеської області підтверджується. Проте, з огляду на попередню інформацію про їх завантаженість, зазначимо, що низька

вартість не приваблює туристів, скоріше вона є наслідком низької якості пропонованого туристичного продукту.

На основі результатів аналітичного дослідження нами було визначено «корінну» проблему неефективного функціонування ТРК Одеської області – низька конкурентоспроможність регіонального туристичного продукту. За результатами причинно-наслідкового аналізу побудовано дерево проблем, що дозволяє однозначно розуміти причини і можливі реальні наслідки процесів, що відбуваються в туристично-рекреаційній сфері Одеської області (рис.2.6).

Як видно з рис. 2.6 та рисунків Додатку Г, основними причинами існуючої проблемної ситуації є:

- економічно не ефективна та функціонально не раціональна структура спеціалізованих закладів розміщення;
- відсутність комплексних маркетингових досліджень та низько ефективна, не системна маркетингова діяльність суб'єктів туристичного бізнесу;
- відсутність стратегії розвитку територіальних зон туризму як інтегрованого комплексного туристичного продукту, в якому всі елементи взаємозалежні у комбінації: ресурси, інфраструктура, сервіс.

Причинно-наслідковий аналіз є основою для усвідомлення потреби стратегічних перетворень і дій та розроблення структури цілей, завдань, пріоритетів за напрямками розвитку (критичні питання), які є сьогодні найважливішими для рекреаційно-туристичної сфери регіону і залишатимуться актуальними впродовж наступних років.

Отриманий аналітичний матеріал дозволив нам визначити пріоритетні напрями формування конкурентних переваг регіонального туристичного продукту:

- забезпечення високої якості пропонованого туристичного продукту шляхом приведення різноспрямованих товарів і послуг в єдиний взаємозв'язаний комплекс.



Рис.2.6. Причинно-наслідковий аналіз проблеми низької конкурентоспроможності регіонального турпродукту

Це потребує планування і проведення комплексних маркетингових досліджень туристичного продукту виключно з позицій привабливості для цільового сегмента туриста. Туристський регіон - це певний продукт, який потрібно сформувати, якому потрібно шукати цільовий сегмент ринку, який потрібно трансформувати під потреби «споживачів», який потрібно позиціонувати і диференціювати від конкурентів, якому необхідно створювати привабливий імідж. Реалізація першого напряму безпосередньо пов'язана з конкретними управлінськими заходами щодо цілеспрямованого формування пропозиції на різні види туристичних продуктів, що потребує створення (або наділення конкретними повноваження існуючого) спеціалізованого органу управління на рівні регіону;

- забезпечення відповідності ціна-якість на туристичні продукти шляхом оптимізації організаційно-економічної структури діяльності суб'єктів туристичного бізнесу шляхом впровадження кластерної моделі. У своїй багатокомпонентній основі туристичний кластер формує додатковий синергетичний та компліментарний актив завдяки: координації сумісних дій, посиленню обміну інформацією, досвідом, інноваційними технологіями, сумісному використанню обслуговуваних інфраструктурних об'єктів дестинації; підготовки та підвищення кваліфікації кадрів туристичного супроводу й обслуговування; стає можливим реальне порівняння роботи фірм-конкурентів, ефективності їхньої діяльності; наявності трудових ресурсів відповідної кваліфікації; застосування особливих режимів оподаткування, інвестування; правового регулювання, надання субвенцій. *Туристичний кластер*, за визначенням В.Семенова [221], – це адекватний, швидкозмінний спосіб організації туристичного виробництва та економічної взаємодії, спрямований на оптимізацію використання матеріальних і нематеріальних ресурсів, підвищення ефективності виробництва та росту конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках;

- забезпечення ефективного і комплексного (економічного, соціального, екологічного та інноваційного) використання наявного рекреаційно-

туристичного потенціалу шляхом його ідентифікації у межах певної територіальної зони (район/ареал/об'єкт) як локально просторово збалансованої, поліструктурної соціально-економічної та природної системи. Реалізація цього напрямку потребує дослідження просторової диференціації не просто туристичного потенціалу, а туристичного продукту як комплексного простору, що включає достатню кількість засобів розміщення і туристичних пам'яток, туристичну інфраструктуру, а також туристичну спільноту, здатну забезпечити необхідну зайнятість населення у сфері туризму і необхідні транспортні зв'язки всередині територіальної зони туризму. Результатом реалізації цього напрямку має стати ідентифікація туристичних дестинацій [130] – цільової території, яка приймає туристів - географічна одиниця з самостійною туристичною привабливістю, яка надає туристам комплексне враження (на базі туристичних продуктів), та задовольняє всі потреби туристів.

Запропоновані напрями є взаємопов'язаними і взаємозалежними й формують стратегічну та пріоритетні цілі розвитку туризму та курортно-рекреаційної сфери Одеської області.

Виходячи з вище визначених пріоритетних напрямів, сформульовано конкретні цілі (результати, на які очікуємо):

- забезпечення оптимальної структури і режиму функціонування туристично-рекреаційного комплексу. Для реалізації цього напрямку необхідно інтенсифікувати політику інформаційної експансії туристичного продукту Одеського регіону на національному і міжнародному ринках туристсько-рекреаційних послуг. Системна маркетингова діяльність має бути спрямована на чітке позиціонування різних видів туристичних продуктів, адаптованих до вимог і очікувань споживачів. Туристичний продукт – це відчуття, які отримує турист через споживання комбінації взаємозалежних елементів: ресурси, інфраструктура, сервіс;
- удосконалення територіальної структури туристично-рекреаційного комплексу. Для реалізації цього напрямку необхідно ліквідувати різкі диспропорції у рекреаційному освоєнні районів області, що потребує

розроблення стратегії розвитку територіальних зон туризму – дестинацій. Локалізація та ранжування в межах регіону різних видів дестинацій дозволить визначити перспективні зони рекреаційного розвитку з відповідними стратегічними планами;

- вирішення проблем рекреаційного природокористування та охорони довкілля. Позиціонування Одеського регіону як міжнародного туристичного центру та курорту державного значення неможливо без оптимізації якості рекреаційного середовища;
- системне покращення інфраструктури курортів та рекреаційних територій. Має бути прийнята комплексна програма поетапного удосконалення матеріально-технічної бази з використанням можливостей кластерних моделей, державно-приватного партнерства та соціального замовлення;
- досягнення високої соціально-економічної ефективності функціонування туристично-рекреаційного комплексу. Передбачає систему організаційно-управлінських заходів, направлених на досягнення високої якості регіонального туристичного продукту, зростання його конкурентоспроможності, активне позиціонування.

Структура цілей розвитку туризму та курортно-рекреаційної сфери Одеської області має наступний вигляд (рис. 2.7). Як видно з рисунку 2.7, реалізація стратегічних пріоритетів потребує і запровадження нових механізмів, взаємопов'язаних засобами досягнення цілей.

Продуктом реалізації цілей є туристична дестинація, функціонування якої у реальному часі створює конкурентні переваги туристичного продукту, які є результатом управлінської та маркетингової діяльності. Для того, щоб концепція туристичних дестинацій запрацювала необхідним є створення певної управлінської моделі [208].

Управлінська модель формування та посилення конкурентних переваг регіонального туристичного продукту має враховувати дві унікальні його особливості:

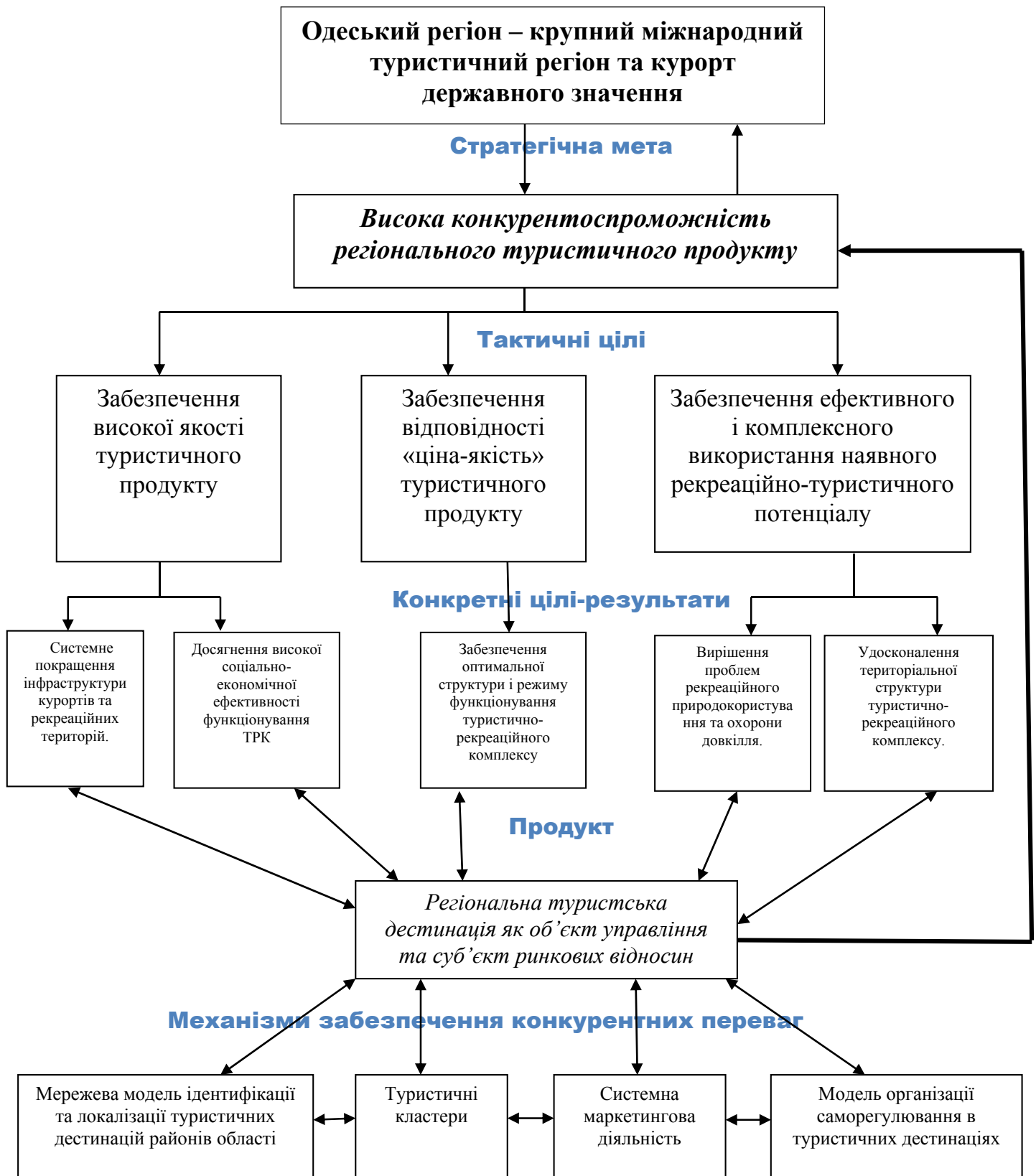


Рис. 2.7. Дерево цілей розвитку туризму та курортно-рекреаційної сфери Одеської області

- задум (образ, направлений на задоволення певної рекреаційної потреби споживача) туристичного продукту та його функціональна здатність через надання туристичних ресурсів задовольняти певні рекреаційні потреби. Тобто, при розробленні туристичної послуги, як основного елементу туристичного продукту, необхідно враховувати той факт, що значення для туриста має не надання туристичних ресурсів, а вигода для нього від їх використання. Туристи купують «відчуття»;

- форма туристичного продукту в реальному виконанні – деякий набір атракцій, здатний реалізувати задум – кластерна модель – внутрішньомережева співпраця суб'єктів туристичної діяльності та суб'єктів підприємництва суміжних областей.

Відповідно, управлінська модель має дві взаємопов'язані організаційно-економічні системи: дестинаційну - територіально сфокусований розвиток суб'єктів туристичного бізнесу; кластерну – внутрішньомережева співпраця суб'єктів туристичної діяльності та суб'єктів підприємництва суміжних областей.

Важливо також наголосити на домінуванні просторового фактору формування туристичного продукту. Відповідно, управлінська модель повинна мати дві візуалізації для прийняття оптимальних управлінських рішень:

- функціональну – дії з організації процесу формування конкурентних переваг;
- просторову – дії з реалізації процесу формування конкурентних переваг у певних територіальних локалізаціях.

Візуалізація просторової моделі передбачає використання інструментарію геоінформаційного моделювання з метою зонування (районування) території області за територіальними зонами туризму (дестинаціями) на основі оцінки рівня рекреаційно-туристичного розвитку адміністративних районів області та створення мережевої моделі управління функціонуванням і розвитком ТРК області.

Основною формування мережевої моделі є результати дослідження просторової диференціації рекреаційно-туристичного потенціалу за адміністративним районами Одеської області. Рекреаційно-туристичний потенціал як сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, що формують інтерес до певної території, є основою для здійснення туристичної діяльності та формування туристичної пропозиції. Тому дослідження просторової диференціації туристичного потенціалу повинно бути сконцентровано на визначенні та оцінці ресурсного, споживчого й інфраструктурного чинників розвитку територіальних зон туризму (дестинацій), які формують її мультиресурсний потенціал.

На думку М. Бойко, дослідження наведених факторів дозволяє здійснити синтез найважливіших якісних характеристик туристичного потенціалу на основі кількісних ознак. Це дозволить уникнути фрагментарної оцінки туристичного потенціалу та у подальшому забезпечити об'єднання всіх видів туристських ресурсів для розроблення економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо максимізації тривалості сезону, розширення пропозиції на різні види туристичних продуктів [17].

Логіка реалізації запропонованої управлінської моделі передбачає здійснення сукупності організаційно-економічних заходів за трьома паралельними напрямками [12]:

- створення іміджевої інфраструктури;
- створення системи ефективного управління розвитком ТРК Одеської області;
- створення мережевої моделі функціонування та розвитку ТРК.

Створення мережевої моделі функціонування ТРК області сприятиме створенню передумов для: відтворення туристичного потенціалу районів області завдяки їх територіальній спеціалізації через розвиток нових видів туризму; використання сучасного інструментарію для аналізу регіонального бізнес-клімату як вагомої передумови розвитку туристичних підприємств; визначення ключових індикаторів, які дозволяють здійснювати статистичне

спостереження за рейтингом туристичної привабливості на місцевому рівні з метою розроблення районних стратегій розвитку туризму.

На основі проведеного аналізу особливостей, проблем та потенційних напрямків розвитку туристично-рекреаційного комплексу Одеської області та відповідної оцінки рівня розвитку його основних складових, запропоновано двофазову інтегровану модель комплексного розвитку туризму в регіоні: задум продукту та його функціональна здатність через надання туристичних ресурсів задовольняти певні рекреаційні потреби – дестинація; форма продукту в реальному виконанні – деякий набір атракцій, здатний реалізувати задум – туристичний кластер.

Для подальшого обґрунтування управлінської моделі розвитку регіональної туристичної дестинації необхідно провести дослідження сучасного рівня і потенціалу туристично-рекреаційного розвитку адміністративних районів Одеської області, здійснити їх типологію за стратегіями розвитку туристичних дестинацій.

2.2. Типологія адміністративних районів Одеської області за рівнем розвитку туризму та визначення можливих стратегій якісної зміни наявного стану

Оцінювання сучасного рівня рекреаційно-туристичного розвитку адміністративних районів Одеської області здійснювалося за такими напрямками: екологічний стан території; стан розвитку лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму; стан розвитку спортивного туризму (за видами туризму); стан розвитку культурно-пізнавального туризму (за видами туризму); стан розвитку соціально-спрямованого туризму.

Зважаючи на різні одиниці виміру характеристик стану розвитку туризму за зазначеними напрямками, здійснювалося нормування оцінок за формулою:

$$x_i = \sum_{j=1}^m \frac{x_{ij} - \min_{i=1,n} x_{ij}}{\max_{i=1,n} x_{ij} - \min_{i=1,n} x_{ij}} \quad (2.1)$$

де x_i – оцінка певної характеристики i -того об'єкту (району, міста);

x_{ij} – оцінка i -того об'єкту за j -тим індикатором;

i – номер об'єкту оцінювання;

j – номер індикатору;

n – кількість об'єктів оцінювання;

m – кількість індикаторів.

Екологічний стан території (показник П.1.1) оцінювався з урахуванням рекреаційно-техногенного навантаження за такими індикаторами:

Інд. 1.1.1 – Щільність рекреантів (осіб/км²);

Інд. 1.1.2 – Щільність ліжко-місць (ліжко-місць/км²);

Інд. 1.1.3 – Щільність викидів шкідливих речовин (кг/км³);

Інд. 1.1.4 – Щільність відходів I – III класу небезпеки (кг/км²).

Співвідношення якісної і бальної оцінки наведено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Бальна оцінка екологічного стану території

Якісна характеристика	Бальна оцінка
Надзвичайно забруднений район з високим антропогенним навантаженням і забрудненнями, що перевищують ГДК	0
Дуже забруднений район зі значним антропогенним навантаженням	1
Середньо забруднений район з постійним техногенним, сільськогосподарським і рекреаційним навантаженням	2
Слабко забруднений район з незначним антропогенним навантаженням	3
Умовно чистий район з мінімальним антропогенним навантаженням	4

У результаті отримано такий розподіл районів Одеської області за категоріями (рис. 2.8).

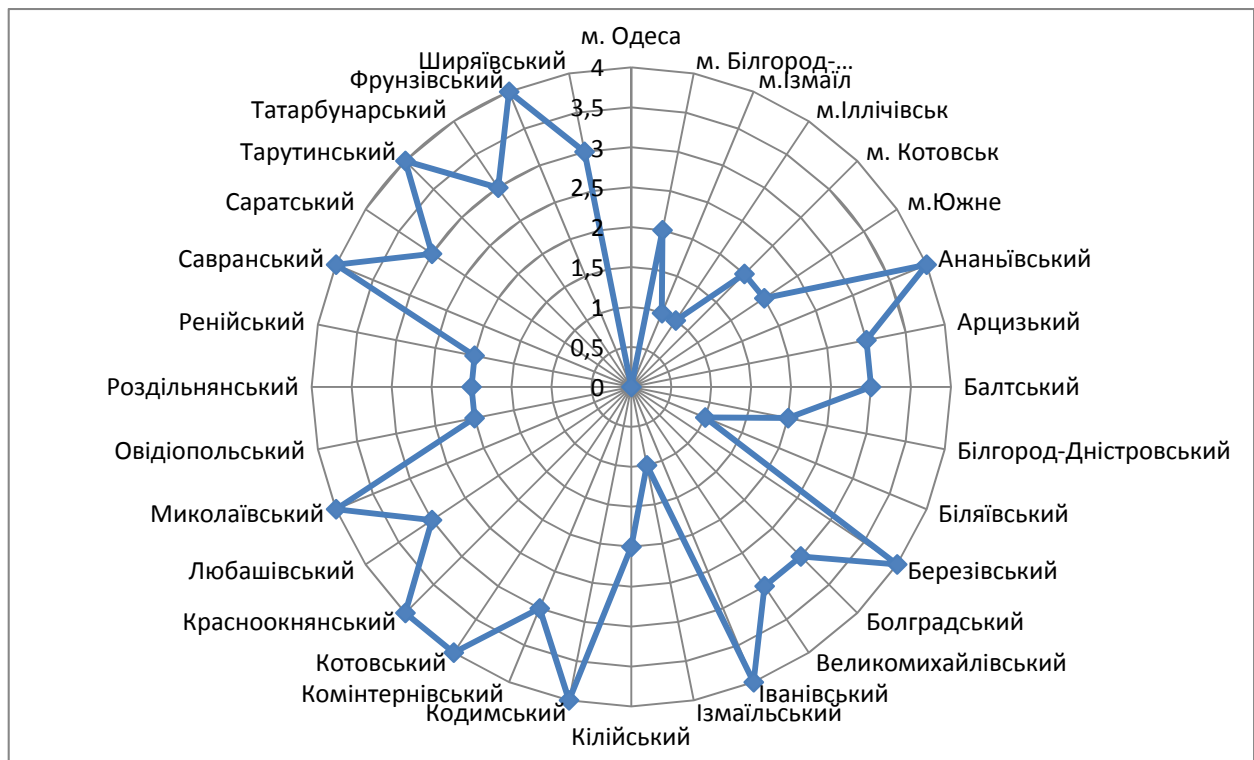


Рис. 2.8. Екологічний стан адміністративних районів Одеської області

До районів, найбільш придатних для розвитку туризму з точки зору сучасного екологічного стану відносяться: Ананівський, Березівський, Іванівський, Кодимський, Котовський, Красноокнянський, Миколаївський, Савранський, Тарутинський та Фрунзівський.

До районів, в яких екологічний стан найбільшим чином перешкоджає розвитку туризму, відносяться: міста Одеса, Ізмаїл, Іллічівськ, райони Березівський та Іванівський.

Стан розвитку лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму (показник П.1.2) оцінювався за такими індикаторами:

Інд.1.2.1 – Кількість провідних санаторно-курортних закладів;

Інд.1.2.2 – Ємність оздоровчих закладів;

Інд. 1.2.3 – Ємність рекреаційних закладів.

Результати оцінювання надано на рис. 2.9.

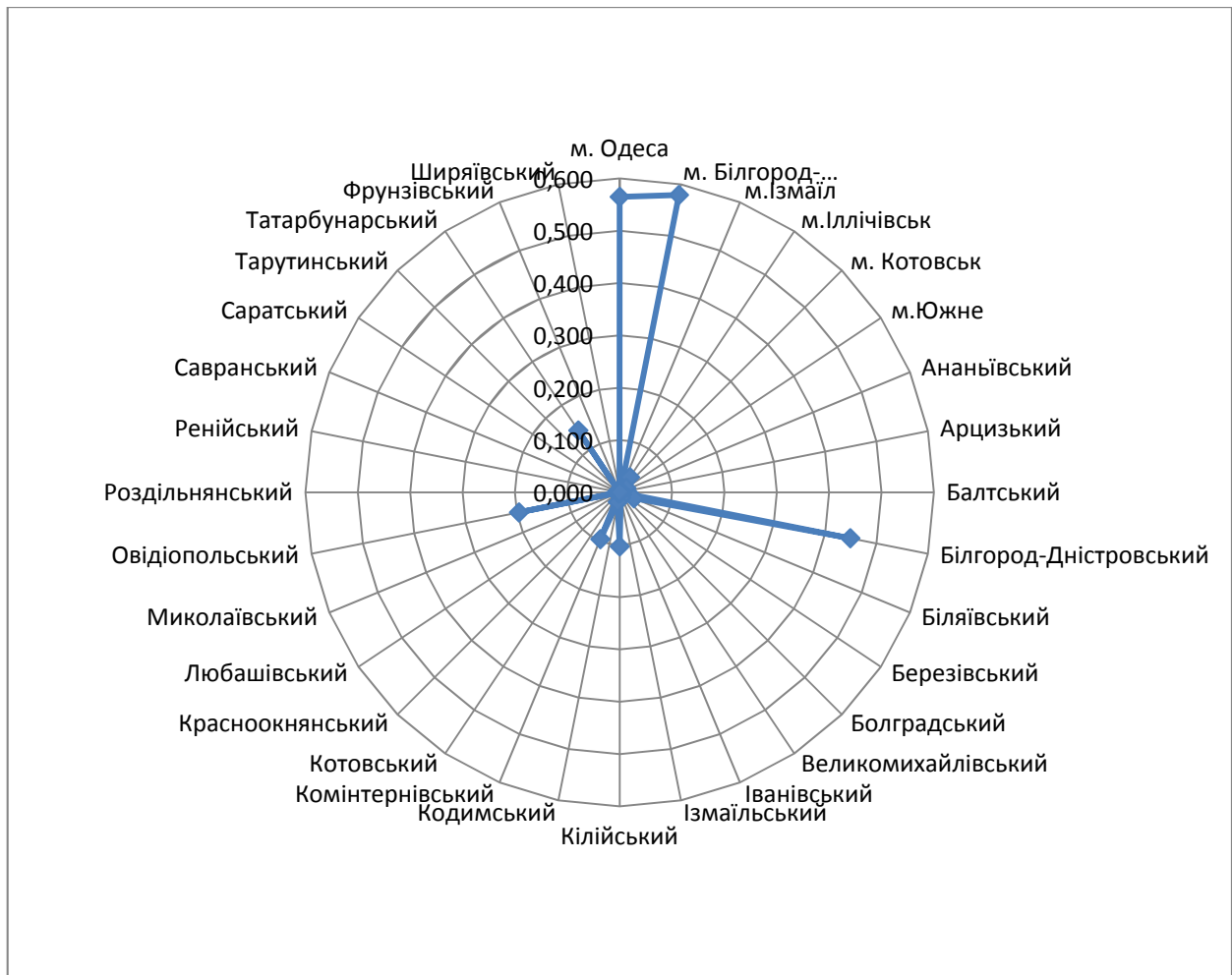


Рис. 2.9. Стан розвитку лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму за адміністративними районами Одеської області

Отже, безумовними лідерами за показником 1.2 – стан розвитку лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму виявилися м. Білгород-Дністровський, м. Одеса та Білгород-Дністровський район. В наступній групі зі значним відривом від лідерів знаходиться Овідіопольський район.

Територіями з недостатнім розвитком лікувально-оздоровчого та рекреаційного туризму виявилися Кілійський, Комінтернівський та Татарбунарський райони. В інших районах Одеської області досліджуваний показник знаходиться на вкрай низькому рівні.

Стан розвитку спортивного туризму за його видами (показник 1.3) оцінювався за такими індикаторами:

I.1.3.1 – Стан розвитку водного туризму;

I.1.3.2 – Стан розвитку велосипедного туризму;

I.1.3.3 – Стан розвитку автомобільного туризму;

I.1.3.4 – Стан розвитку кінного туризму;

I.1.3.5 – Стан розвитку пригодницького туризму (мисливство, рибальство, збір грибів, ягід, рослин тощо);

I.1.3.6 – Стан розвитку екстремального туризму.

В оцінці враховувалися: наявність відповідних обладнаних туристичних маршрутів (+2 бали), наявність баз – туристичних, рибалок, мисливців, яхтових портів та/або причалів тощо – (+2 бали); наявність клубів за відповідними напрямками – туристичних, рибалок, мисливців, кінних, яхтових тощо – (+1 бал); наявність елементів певних видів туризму (відпочинку) – ранчо з наданням можливості кінної прогулянки, база відпочинку з наданням можливості лову риби, в тому числі в штучних водоймах, садиба з наданням можливості водної прогулянки і т. ін. – (+1 бал).

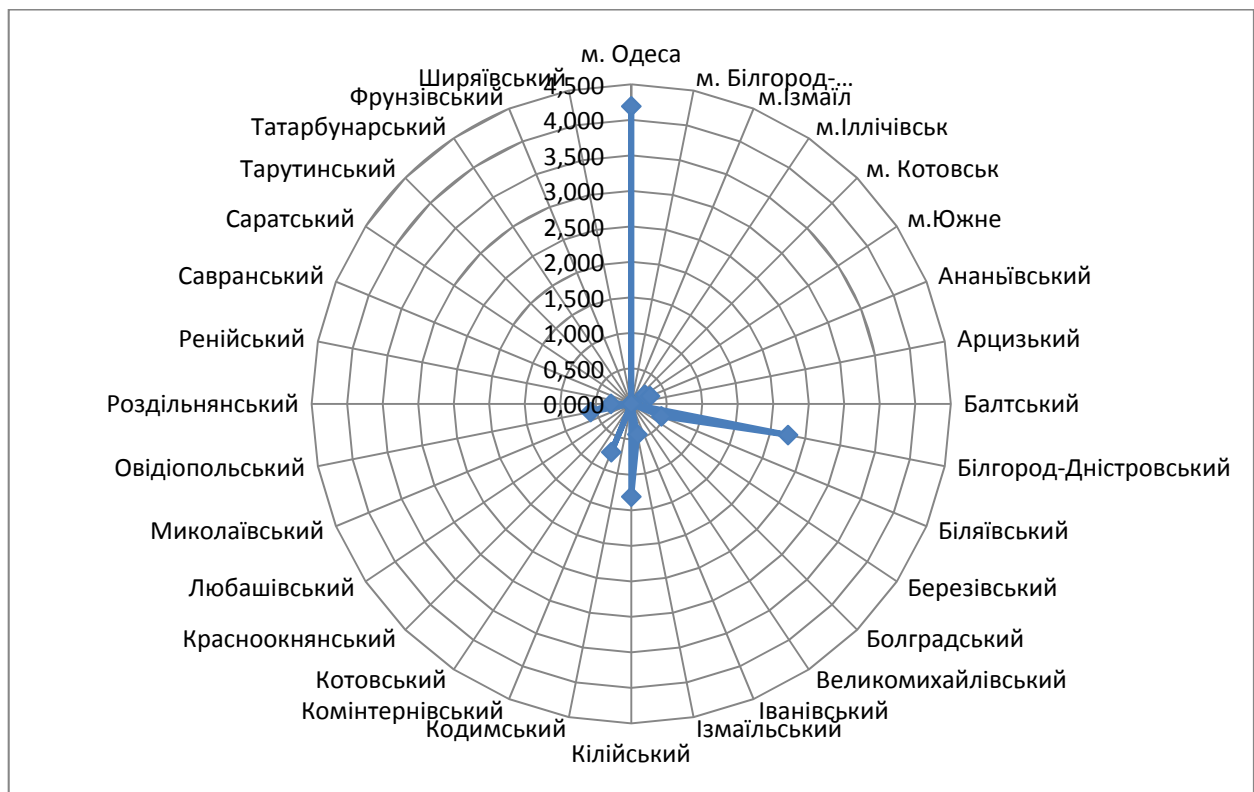


Рис.2.9. Стан розвитку спортивного туризму за адміністративними районами Одеської області

Найширші умови для розвитку спортивного туризму створено в м. Одесі; на середньому рівні спортивний туризм представлений в Білгород-Дністровському, Кілійському, Комінтернівському та Овідіопольському районах; в таких районах, як: Ананьївський, Біляївський, Ізмаїльський, Роздільнянський спортивний туризм знаходиться на початковому рівні; в інших районах умов для розвитку спортивного туризму не створено.

Стан розвитку культурно-пізнавального туризму за його видами (показник 1.4) оцінювався за такими індикаторами:

- I.1.4.1 – Стан розвитку історико-археологічного туризму;
- I.1.4.2 – Стан розвитку етнографічного туризму;
- I.1.4.3 – Стан розвитку сільського туризму;
- I.1.4.4 – Стан розвитку зеленого (екологічного) туризму;
- I.1.4.5 – Стан розвитку винного, гастрономічного туризму;
- I.1.4.6 – Стан розвитку подієвого туризму;
- I.1.4.7 – Стан розвитку релігійного туризму.

В оцінці враховувалися: наявність відповідних цільових туристичних маршрутів/турів (+2 бали), наявність фестивалів, змагань, ярмарків, що проходяться періодично (+2 бали); розроблені екскурсійні маршрути та «зелені стежки» (+1 бал); функціонуючі садиби, національні подвір'я (+ 2 бали); центри народних ремесел, що включені в туристичні або екскурсійні маршрути, (+ 1 бал); агроцентри, що відкриті для відвідування туристами, – виноробства, тваринництва тощо – (+1 бал); об'єкти індустрії розваг – аквапарки, зоопарки, парки відпочинку, луна-парки тощо (+ 1 бал).

Результати оцінювання надано на рис. 2.10.

Рис. 2.10. Стан розвитку культурно-пізнавального туризму за адміністративними районами Одеської області

Отже, лідерами за сучасним станом розвитку культурно-пізнавального туризму виявилися м. Одеса, Кілійський та Білгород-Дністровський райони. Слід зазначити, що м. Одеса отримала високу оцінку завдяки розвитку подієвого туризму та наявності порівняно значної кількості екскурсійних маршрутів і розважальних об'єктів, а Кілійський та Білгород-Дністровський райони – за рахунок досить рівномірного розвитку сільського, зеленого та етнографічного туризму.

В наступній групі зі значним відривом від лідерів знаходяться м. Білгород-Дністровський, Балтський та Тарутинський райони. Овідіопольський район.

Територіями з недостатнім розвитком культурно-пізнавального туризму виявилися Ізмаїльський, Комінтернівський, Ренійський, Саратський,

Татарбунарський і Ширяївський райони. В інших районах Одеської області досліджуваний показник знаходиться на вкрай низькому рівні.

Стан розвитку соціально-спрямованого туризму (показник 1.5) досліджувався за такими індикаторами:

I.1.5.1 – Кількість дитячих санаторно-курортних та рекреаційних закладів;

I.1.5.2 – Кількість молодіжних рекреаційних закладів;

I.1.5.3 – Кількість рекреаційних закладів для осіб з обмеженими можливостями.

Результати оцінювання надано на рис. 2.11.

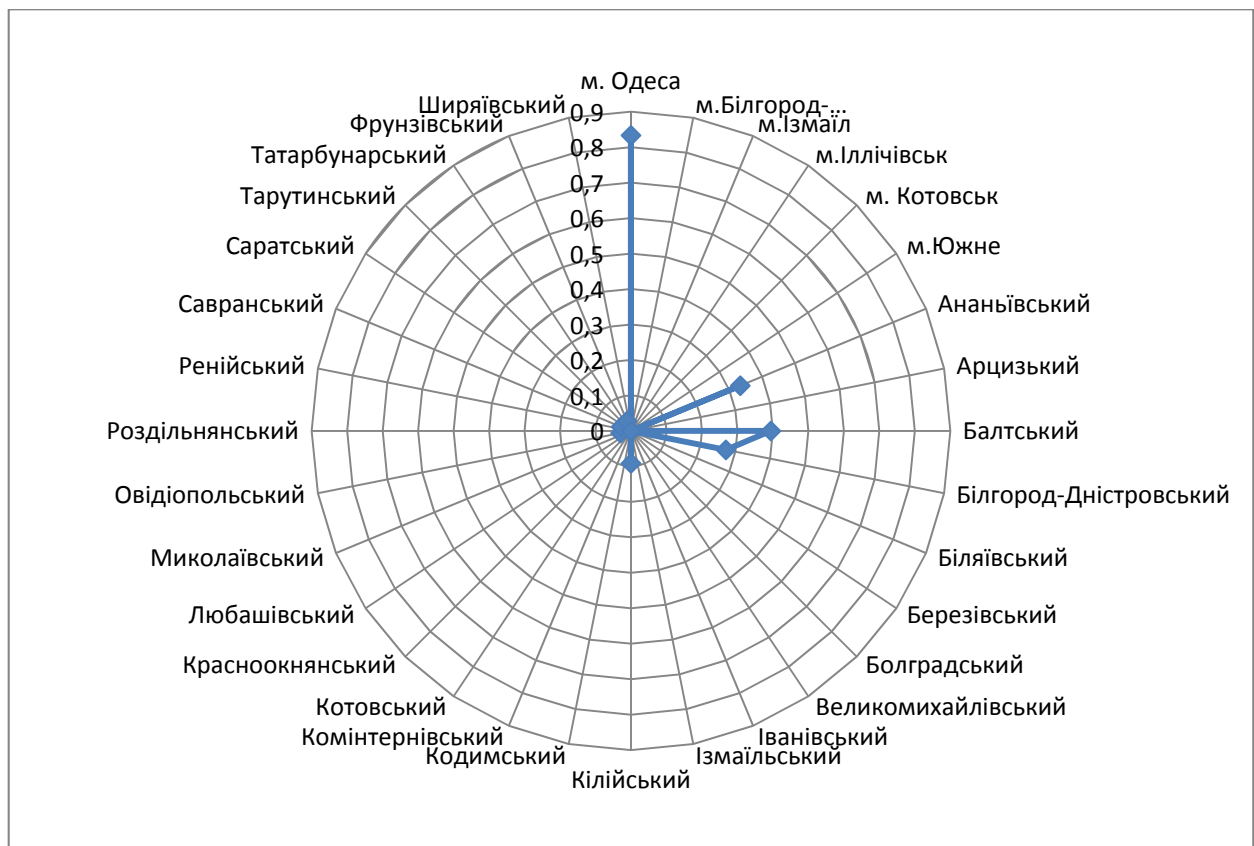


Рис. 2.11. Стан розвитку соціально-спрямованого туризму за адміністративними районами Одеської області

Найширші умови для розвитку соціально-спрямованого туризму створено в м. Одесі; також зазначений вид туризму представлений в Ананьївському, Балтському та Білгород-Дністровському районах (в основному, це дитячі літні

табори), але на явно недостатньому рівні; в інших районах умов для розвитку соціально-спрямованого туризму не створено.

Узагальнену оцінку сучасного рівня рекреаційно-туристичного розвитку адміністративних районів Одеської області було отримано як середнє значення за п'ятьма показниками, що описано вище. Результати розрахунків представлено на рис. 2.12

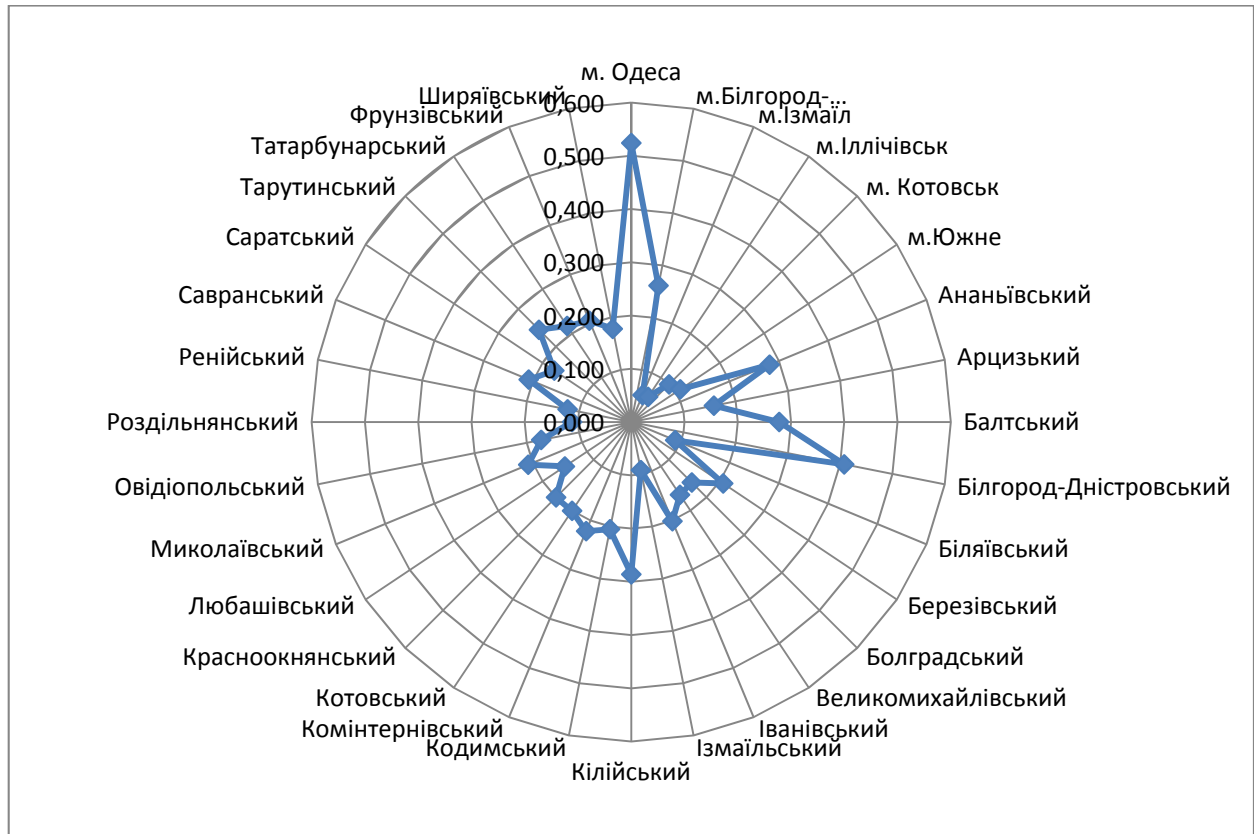


Рис. 2.12. Узагальнена оцінка сучасного рівня рекреаційно-туристичного розвитку адміністративних районів Одеської області

Найвищу оцінку рівня рекреаційно-туристичного розвитку отримало м. Одеса (0,524 бали). Наступним у рейтингу є Білгород-Дністровський район (0,407 бали). Надалі зі значним відривом от зазначених лідерів (з оцінками від 0,286 до 0,200 балів) розташовується група таких адміністративних районів: Кілійський, Ананьївський, Балтський, м. Білгород-Дністровський, Тарутинський, Комінтернівський, Татарбунарський, Миколаївський, Савранський, Березівський, Фрунзівський, Кодимський, Іванівський, Котовський та Красноокнянський. Наступну групу за рейтингом (з оцінками від

0,179 до 0,100) складають: Ширяївський, Саратовський, Овідіопольський, Великомихайлівський, Болградський, Арцизький, Любашівський, Ренійський, Роздільнянський райони та міста Южний і Котовськ. Групу з найнижчим рейтингом (від 0,092 до 0,055) складають Ізмаїльський та Біляївський райони і міста Іллічівськ та Ізмаїл.

Очевидна нерівномірність рекреаційно-туристичного розвитку адміністративних районів Одеської області потребує виділення груп адміністративних районів за рівнем їх розвитку для виявлення проблем та шляхів їх вирішення з урахуванням сучасного рівня розвитку та інших особливостей. Отже, виділимо 5 груп районів:

1 група: адміністративно-територіальна одиниця на сталому рівні туристично-рекреаційного розвитку;

2 група: адміністративно-територіальна одиниця на достатньому рівні туристично-рекреаційного розвитку;

3 група: адміністративно-територіальна одиниця на задовільному рівні туристично-рекреаційного розвитку;

4 група: адміністративно-територіальна одиниця на початковому рівні туристично-рекреаційного розвитку;

5 група: адміністративно-територіальна одиниця на вкрай низькому рівні туристично-рекреаційного розвитку – район, практично ізольований від туризму.

Для встановлення відповідності узагальненої оцінки та виділених груп адміністративних районів розрахуємо граничні значення інтервалів узагальненої оцінки.

Розмах узагальненої оцінки становить:

$$R = \max X_i - \min X_i = 0,524 - 0,055 = 0,469$$

де X_i – узагальнена оцінка i -того адміністративного району.

Звідси довжину інтервалів можна знайти за формулою:

$$d = \frac{R}{5} = \frac{0,469}{5} \approx 0,094 \quad (2.2)$$

В результаті отримаємо відповідність кількісної оцінки рівня туристично-рекреаційного розвитку та виділених груп адміністративних районів (табл. 2.2).

Отже, серед адміністративних районів Одеської області на рівень сталого туристично-рекреаційного розвитку вийшло тільки м. Одеса; на рівень достатнього – Білгород-Дністровський район.

Найбільш багаточисельною виявилася група адміністративних районів з початковим туристично-рекреаційним розвитком – 17 районів. Достатньо великою є також група адміністративних районів з низьким рівнем туристично-рекреаційного розвитку – 4 міста та 4 райони.

Таким чином, по-перше, серед адміністративних районів Одеської області спостерігається значна нерівномірність туристично-рекреаційного розвитку, і, по-друге, більшість адміністративних районів має незадовільний рівень туристично-рекреаційного розвитку, виключаючи місто Одесу та Білгород-Дністровський район.

Таблиця 2.2

Групи адміністративних районів за рівнем туристично-рекреаційного розвитку

Групи за рівнем туристичного розвитку	Узагальнена оцінка	Адміністративні райони – представники груп
1 група: сталий туристично-рекреаційний розвиток	від 0,524 до 0,430	м. Одеса
2 група: достатній рівень туристично-рекреаційного розвитку	від 0,429 до 0,335	Білгород-Дністровський район
3 група: задовільний рівень туристично-рекреаційного розвитку	від 0,334 до 0,240	м. Білгород-Дністровський; Кілійський, Ананьївський, Балтський, Тарутинський райони
4 група: початковий рівень туристично-рекреаційного розвитку	від 0,239 до 0,145	Комінтернівський, Татарбунарський, Миколаївський, Савранський, Березівський, Фрунзівський, Кодимський, Іванівський, Котовський, Красноокнянський, Ширяївський, Саратський, Овідіопольський, Великомихайлівський, Болградський, Арцизький, Любашівський райони

Продовження табл.2.2

5 група: низький рівень туристично-рекреаційного розвитку	від 0,144 до 0,055	міста Южне, Котовськ, Іллічівськ, Ізмаїл; Ренійський, Роздільнянський, Ізмаїльський, Біляївський райони
--	--------------------	---

Оцінювання потенціалу рекреаційно-туристичного розвитку адміністративних районів Одеської області здійснювалося відповідно до ступеню придатності території для розвитку пріоритетних напрямів туризму, а саме: лікувально-оздоровчого; рекреаційно-оздоровчого; культурно-пізнавального; інших видів (в тому числі спортивного; сільського та зеленого).

Придатність адміністративного району для розвитку лікувально-оздоровчого туризму (показник П.2.1) оцінювалась за такими індикаторами:

Інд.2.1.1 – Рекреаційна оцінка кліматичних показників;

Інд.2.1.2 – Рекреаційна оцінка мінеральних вод;

Інд. 2.1.3 – Наявність мінеральних грязей (ропи);

Інд. 2.1.4 – Наявність курортних територій.

Рекреаційна оцінка кліматичних показників (індикатор 2.1.1) – це сумарний бал, що складається із бальної оцінки: середньої температури повітря у липні, середньої температури води, вологості, інтенсивності сумарної сонячної радіації, тривалості сонячного сяйва за рік, швидкості вітру, кількості днів у році, коли температура повітря становить не менше 15°C, тривалості періоду геліотерапії та тривалості пляжного сезону.

Рекреаційна оцінка мінеральних вод (індикатор 2.1.2) здійснювалась за кількістю джерел, їх пороговою ємністю (кількість місць/курс лікування) та ступенем мінералізації води.

За даними, представленими на рис. 2.13, можна дійти таких висновків: найбільш придатними для розвитку лікувально-оздоровчого туризму виявилися: м. Одеса, Білгород-Дністровський, Комінтернівський, Овідіопольський, та Татарбунарський райони, що пов'язано з наявністю на їх території джерел мінеральних вод та/або лікувальних грязей.

Наступну групу з відносно середньою придатністю території до розвитку лікувально-оздоровчого туризму склали міста Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Іллічівськ, Котовськ та Южне та райони: Ананьєвський, Арцизький, Біляївський, Ізмаїльський, Кілійський, Ренійський та Саратський. Це пов'язано або з наявністю на їх території тільки однієї категорії лікувальних природних ресурсів, або (як у випадку м. Ізмаїл) з високою рекреаційною оцінкою кліматичних ресурсів.

В наступну групу зараховано райони, що мають відносно низьку придатність до розвитку лікувально-оздоровчого туризму.

Слід зазначити, що адміністративних районів, взагалі не придатних до такого виду туризму, в Одеській області не існує, оскільки хоча би за одним показником – рекреаційною оцінкою кліматичних умов – вони перевищують більшість аналогічних адміністративних одиниць в Україні.

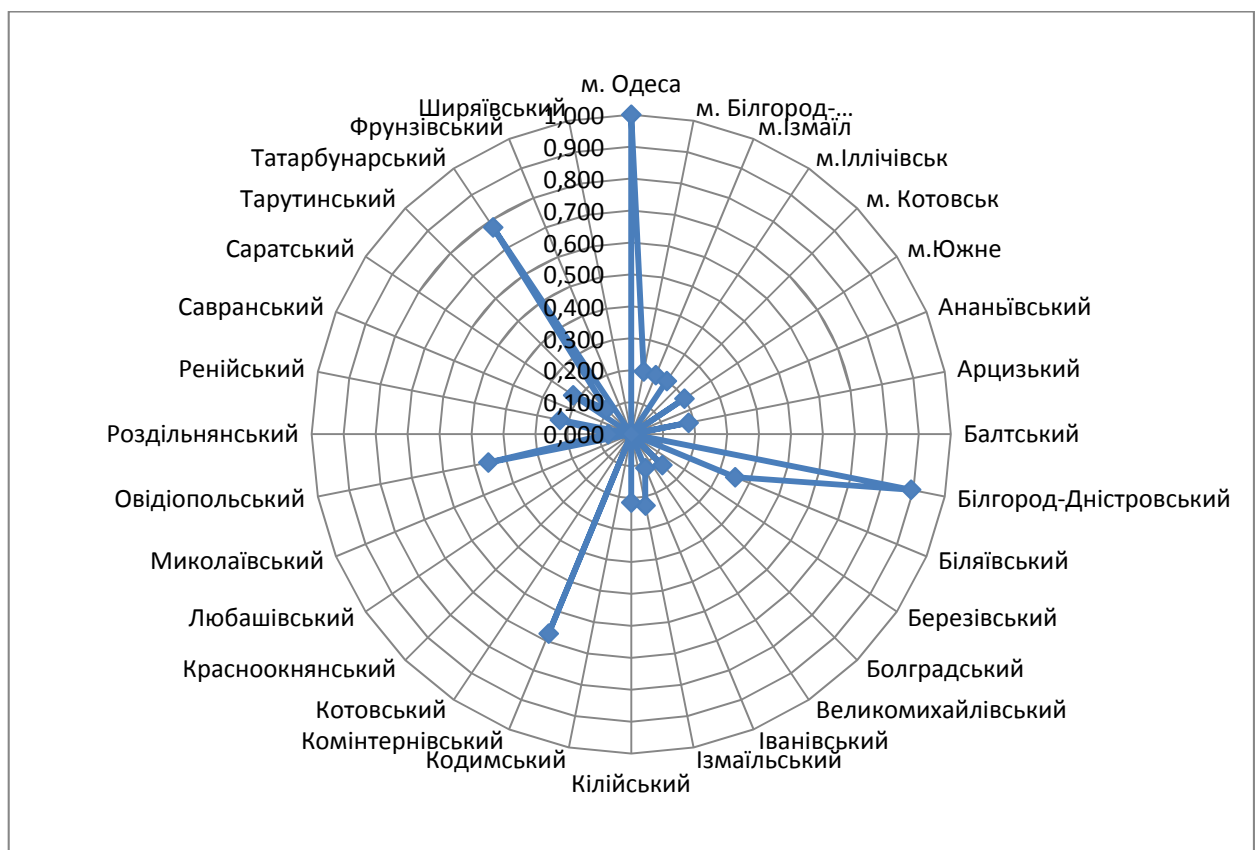


Рис. 2.13. Придатність адміністративних районів Одеської області для розвитку лікувально-оздоровчого туризму

Придатність адміністративного району для розвитку рекреаційно-оздоровчого туризму (показник П.2.2) оцінювалась за такими індикаторами:

Інд.2.2.1 – Рекреаційна оцінка кліматичних показників;

Інд.2.2.2 – Рекреаційна оцінка ландшафту;

Інд. 2.2.3 – Наявність виходу до узбережжя Чорного моря;

Інд. 2.2.4 – Наявність водойм, придатних для відпочинку і купання.

Рекреаційна оцінка кліматичних показників як індикатор вже було враховано і описано для показника 2.1, проте цей індикатор має також велике значення для розвитку рекреаційно-оздоровчого туризму, тому враховується і в складі індикаторів для показника 2.2.

Рекреаційна оцінка ландшафту (індикатор 2.1.2) здійснювалася за щільністю і глибиною розчленування; крутизною схилів, зручністю підступів до води, залугованістю, розораністю та заболоченістю.

Наявність виходу до узбережжя Чорного моря (індикатор 2.2.3) оцінювалась за довжиною берегової смуги, наявність водойм, придатних для пляжного відпочинку (індикатор 2.2.4) – за їх наявністю.

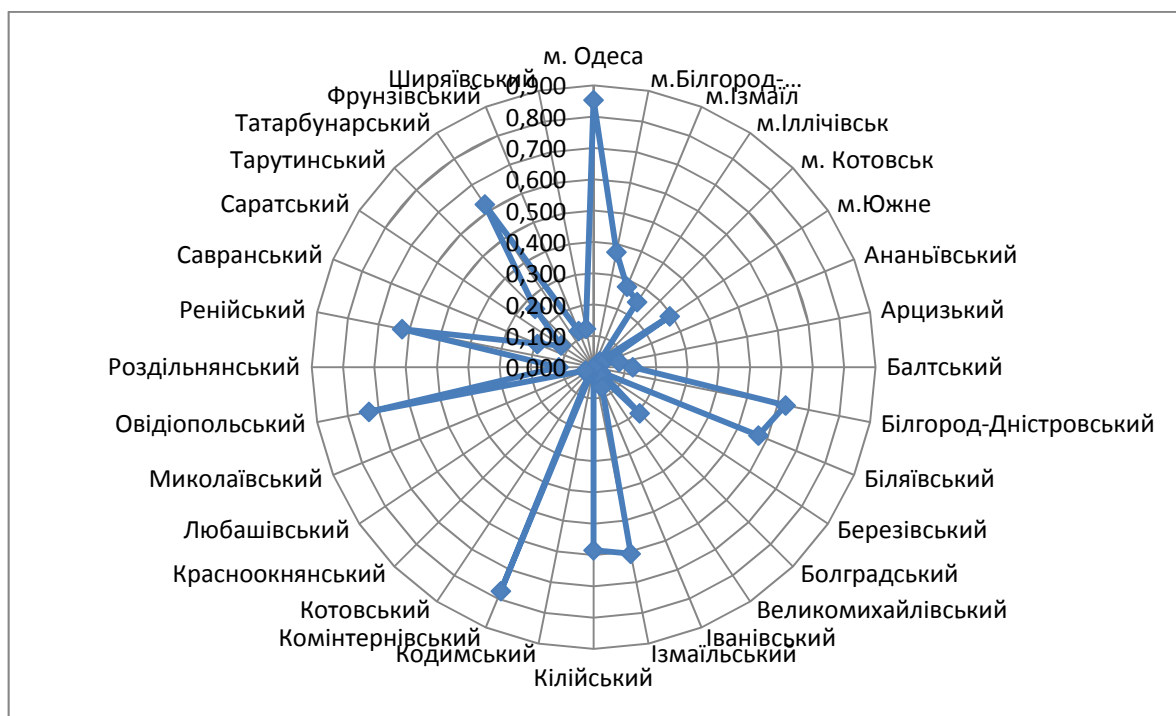


Рис. 2.14. Придатність адміністративних районів Одеської області для розвитку рекреаційно-оздоровчого туризму

Отже, найбільш придатними для розвитку рекреаційно-оздоровчого туризму виявилися: м. Одеса та Білгород-Дністровський, Біляївський, Ізмаїльський, Кілійський, Комінтернівський Овідіопольський, Ренійський та Татарбунарський райони. Наступну групу з відносно середньою придатністю території до розвитку рекреаційно-оздоровчого туризму склали міста Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Іллічівськ, Котовськ та Южне та райони: Ананьєвський, Болградський, Тарутинський. В наступну групу зараховано райони, що мають відносно низьку придатність до розвитку рекреаційно-оздоровчого туризму Балтський, Савранський, Ізмаїльський, Арцизький та Саратський.

Придатність адміністративного району для розвитку культурно-пізнавального туризму (показник П.2.3) оцінювалась за такими індикаторами:

Інд.2.3.1 – Кількість пам'яток культури;

Інд.2.3.2 – Кількість природних пам'яток;

Інд. 2.3.3 – Кількість об'єктів культури;

Інд. 2.3.4 – Кількість культових об'єктів.

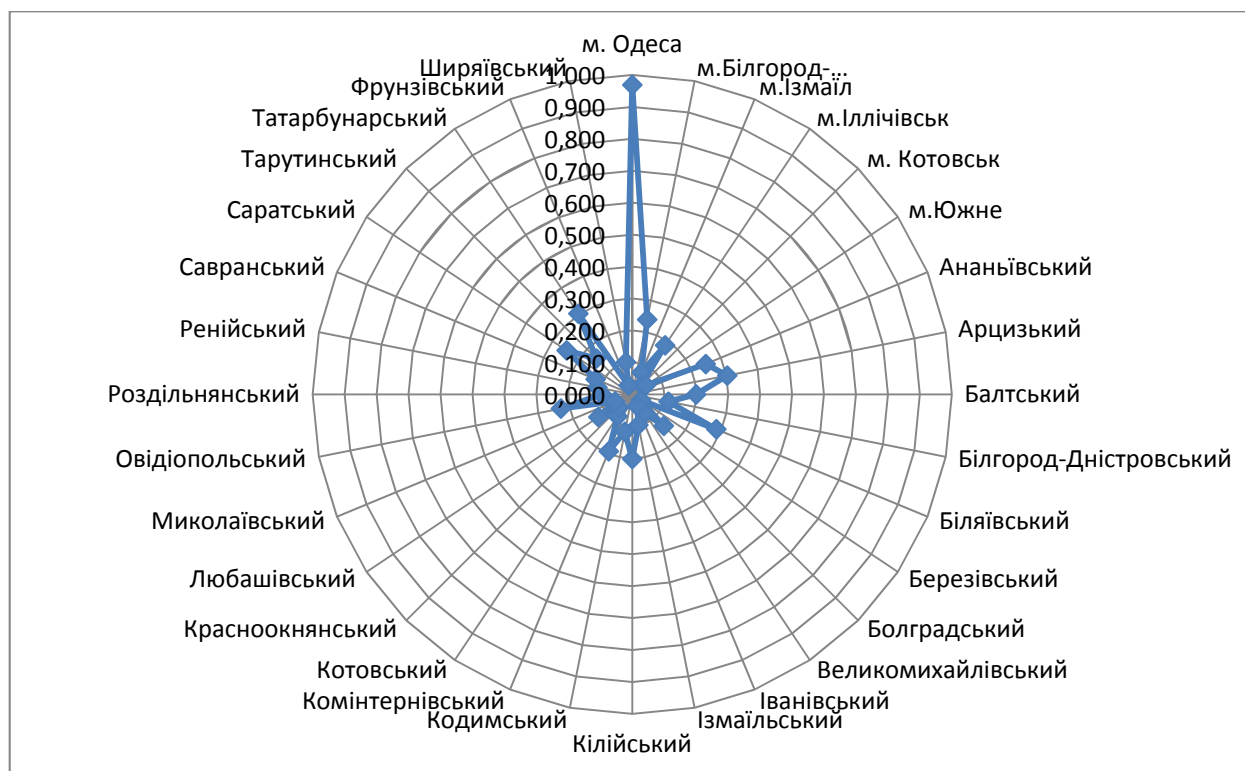


Рис. 2.15. Придатність адміністративних районів Одеської області для розвитку культурно-пізнавального туризму

Найбільш придатною для розвитку культурно-пізнавального туризму виявилася: м. Одеса.

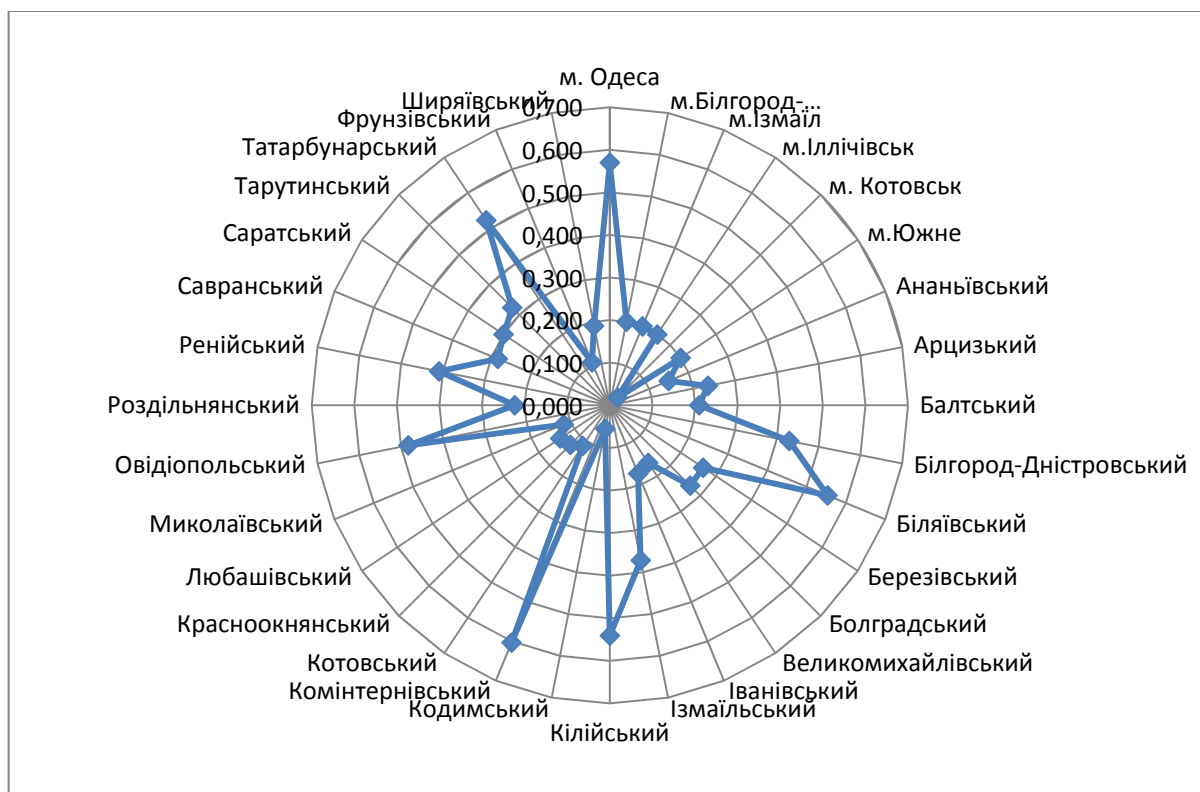


Рис. 2.16. Придатність адміністративних районів Одеської області для розвитку культурно-пізнавального туризму (без м. Одеси)

Наступну групу з відносно середньою придатністю території до розвитку культурно-пізнавального туризму склали міста Білгород-Дністровський та Іллічівськ, та райони: Ананівський, Арцизький, Біляївський, Кілійський, Комінтернівський, Овідіопольський, Саратський, Татарбунарський. Інші адміністративні райони склали групу з відносно низькою придатністю до розвитку культурно-пізнавального туризму.

Придатність адміністративного району для розвитку інших видів туризму (спортивного, сільського, зеленого) (показник П.2.4) оцінювалась за такими індикаторами:

Інд.2.4.1 – Рекреаційна оцінка кліматичних показників;

Інд.2.4.2 – Рекреаційна оцінка ландшафту;

Інд. 2.4.3 – Наявність природно-заповідного фонду (площа, км²);

Інд. 2.4.4 – Наявність мисливських угідь (площа, км²);

Інд. 2.4.5 – Кількість природних пам'яток.

Рекреаційна оцінка кліматичних показників та Рекреаційна оцінка ландшафту як індикатори вже було описано для показників 2.1 та 2.2, проте ці індикатори мають також велике значення для розвитку спортивного, зеленого, інших видів туризму, тому враховуються і в складі показника 2.4.

Отже, найбільш придатними для розвитку спортивного, зеленого та інших видів туризму виявилися (рис.2.17): м. Одеса, Біляївський, Кілійський, Комінтернівський та Татарбунарський райони. Наступну групу з відносно середньою придатністю території до розвитку спортивного, зеленого та інших видів туризму склали Білгород-Дністровський, Ізмаїльський, Овідіопольський, Ренійський, Саратський та Тарутинський райони. Менш придатними територіями для розвитку спортивного, зеленого та інших видів туризму виявилися міста Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Іллічівськ та Южне та райони: Ананівський, Арцизький, Балтський, Березівський, Болградський, Великомихайлівський, Іванівський, Котовський, Красноокнянський, Любашівський, Миколаївський, Роздільнянський, Савранський, Ширяївський та Фрунзівський. В наступну групу зараховано адміністративні райони, що мають відносно низьку придатність до спортивного, зеленого та інших видів туризму: місто Котовськ та Кодимський район.

Узагальнену оцінку потенціалу туристично-рекреаційного розвитку адміністративних районів Одеської області було отримано як середнє значення за чотирма показниками, що описано вище. Результати розрахунків представлено на рис. 2.18.

За даними, представленими на рис. 2.18, можна дійти висновку, що серед адміністративних районів Одеської області можна виділити групи з найвищим, високим, достатнім та недостатнім потенціалом туристично-рекреаційного розвитку. При цьому підкреслимо, що порівняння проводиться у межах адміністративних районів Одеської області, тому оцінка потенціалу є відносною; у порівнянні з іншими районами України туристично-рекреаційний потенціал всіх районів Одеської області є досить високим.

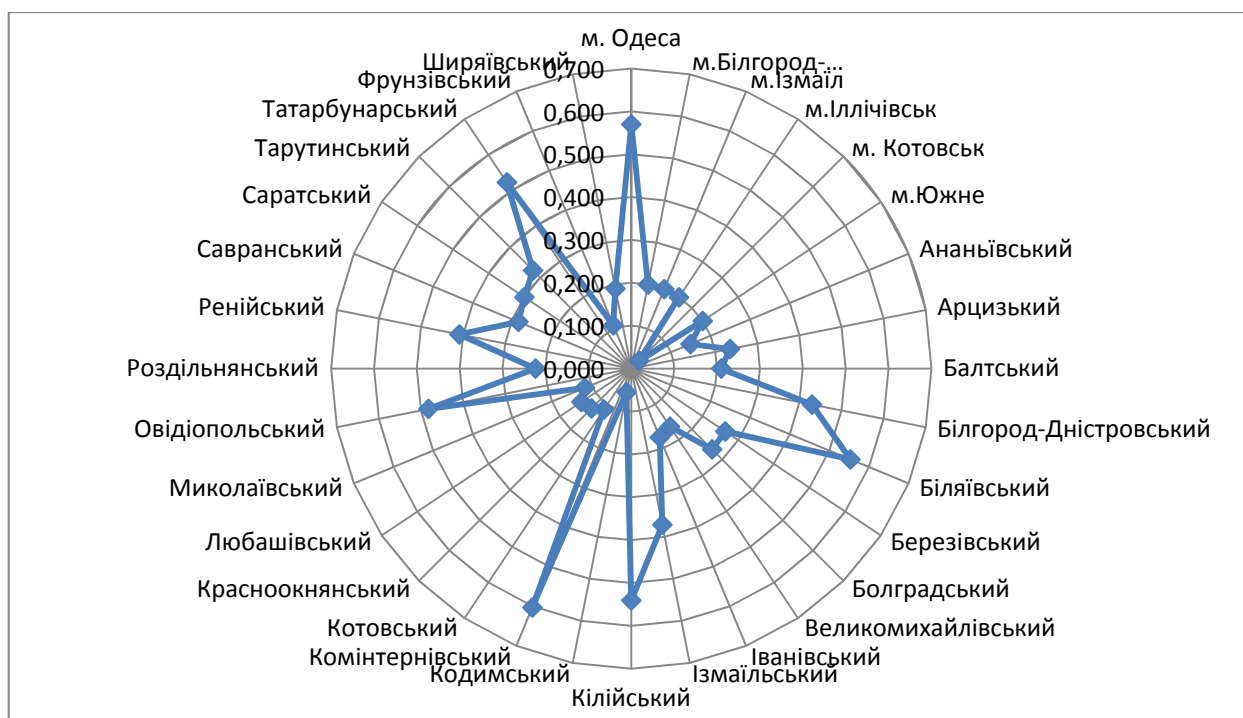


Рис. 2.17. Придатність адміністративних районів Одеської області для розвитку спортивного, зеленого та інших видів туризму

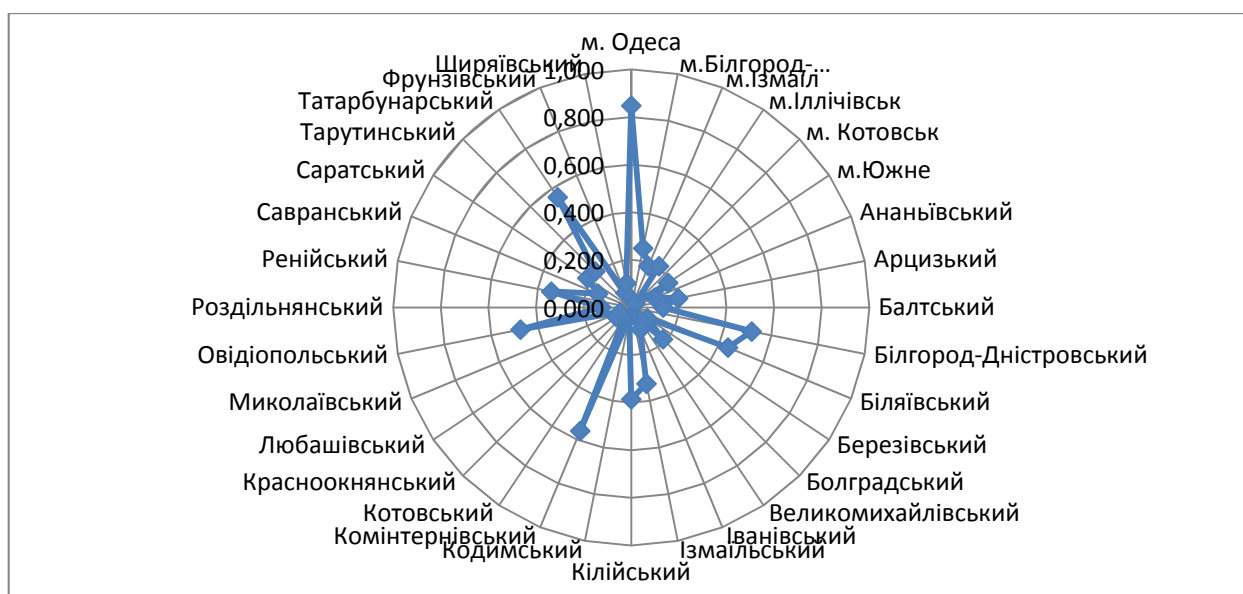


Рис. 2.18. Потенціал туристично-рекреаційного розвитку адміністративних районів Одеської області

До першої групи – адміністративних районів з найвищим потенціалом туристично-рекреаційного розвитку відноситься м. Одеса.

Для встановлення відповідності узагальненої оцінки потенціалу туристично-рекреаційного розвитку інших адміністративних районів та виділених груп розрахуємо граничні значення інтервалів узагальненої оцінки за формулами, представленими вище. У результаті отримаємо:

розмах узагальненої оцінки: $R = 0,538$;

довжина інтервалів: $d = 0,134$.

Таблиця 2.3

Відповідність кількісної оцінки рівня туристично-рекреаційного розвитку та виділених груп адміністративних районів

Групи адміністративних районів за потенціалом рекреаційно-туристичного розвитку	Узагальнена оцінка	Адміністративні райони – представники груп
1 група: найвищий рекреаційно-туристичний потенціал	від 0,848 до 0,562	м. Одеса
2 група: високий рекреаційно-туристичний потенціал	від 0,561 до 0,427	Комінтернівський, Татарбунарський, Білгород-Дністровський, Овідіопольський, Біляївський райони
3 група: достатній рекреаційно-туристичний потенціал	від 0,426 до 0,157	міста Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Іллічівськ, Южне; райони Кілійський, Ренійський, Ізмаїльський, Саратський, Тарутинський, Арцизький, Болградський
4 група: недостатній рекреаційно-туристичний потенціал	від 0,156 до 0,024	місто Котовськ; райони Савранський, Балтський, Роздільнянський, Ананівський, Ширяївський, Іванівський, Березівський, Любашівський, Фрунзівський, Великомихайлівський, Котовський, Красноокнянський, Миколаївський, Кодимський

Отже, найвищий потенціал туристично-рекреаційного розвитку виявлено у м. Одеса.

Високий потенціал туристично-рекреаційного розвитку мають: Комінтернівський, Татарбунарський, Білгород-Дністровський, Овідіопольський, Біляївський райони.

Достатній потенціал туристично-рекреаційного розвитку мають: міста Білгород-Дністровський, Ізмаїл, Іллічівськ, Южне; та райони – Кілійський, Ренійський, Ізмаїльський, Саратський, Тарутинський, Арцизький, Болградський.

Недостатній потенціал туристично-рекреаційного розвитку мають: Савранський, Балтський, Роздільнянський, Ананьївський, Ширяївський, Іванівський, Березівський, Любашівський, Фрунзівський, Великомихайлівський, Котовський, Красноокнянський, Миколаївський, Кодимський райони та м. Котовськ.

В результаті оцінювання рівня розвитку туристично-рекреаційного комплексу адміністративних районів Одеської області було виявлено їх значну диференціацію. При цьому на найвищому рівні – сталому – знаходиться лише місто Одеса, а на другому – достатньому – тільки Білгород-Дністровський район.

При цьому, рівень туристично-рекреаційного розвитку вищий за відповідний потенціал для таких адміністративних районів, як: міста Білгород-Дністровський та Котовськ, та Ананьївський, Арцизький, Балтський, Білгород-Дністровський, Березівський, Болградський, Великомихайлівський, Іванівський, Кілійський, Кодимський, Котовський, Красноокнянський, Любашівський, Миколаївський, Роздільнянський, Савранський, Саратський, Тарутинський, Фрунзівський та Ширяївський райони.

Рівень туристично-рекреаційного розвитку нижчий за відповідний потенціал для таких адміністративних районів, як: міста Ізмаїл, Іллічівськ, Южне, та Біляївський, Ізмаїльський, Комінтернівський, Овідіопольський, Ренійський та Татарбунарський райони.

Отже, визначення напрямку, особливостей та шляхів подальшого туристично-рекреаційного розвитку адміністративних районів Одеської області повинно здійснюватися з урахуванням їх сучасного рівня рекреаційно-туристичного розвитку, потенціалу та ступеню відповідності цих характеристик. Відповідне групування адміністративних районів Одеської області представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Групування адміністративних районів Одеської області за відповідністю рівня туристично-рекреаційного розвитку існуючому потенціалу території

		<i>Рівень туристично-рекреаційного розвитку</i>				
		низький	початковий	задовільний	достатній	сталий
<i>Потенціал туристично-рекреаційного розвитку</i>	найвищий					м. Одеса
	високий	Біляївський район	Комінтернівський, Татарбунарський, Овідіопольський райони		Білгород-Дністровський район	
	достатній	м. Южне, Ізмаїл, Іллічівськ, Ренійський, Ізмаїльський райони	Саратський, Арцизький, Болградський	м. Білгород-Дністровський; Кілійський, Тарутинський райони		
	недостатній	м. Котовськ, Роздільнянський район	Миколаївський, Савранський, Березівський, Фрунзівський, Кодимський, Іванівський, Котовський, Красноокнянський, Ширяївський, Великомихайлівський, Любашівський райони	Ананьївський, Балтський райони		

Отже, адміністративні райони Одеської області з урахуванням їх сучасного рівня туристично-рекреаційного розвитку та відповідного потенціалу розподілилися за 3 групами.

Група 1:

характеристика: адміністративно-територіальна одиниця зі сталим туристично-рекреаційним розвитком та найвищим в області туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: місто Одеса;

оптимальна стратегія подальшого розвитку: інноваційна (для підвищення ефективності функціонування туристично-рекреаційного комплексу необхідний захват нових сегментів споживачів, що, у свою чергу, потребує корегування фізичного втілення туристичного продукту з метою підвищення конкурентоздатності в державному і світовому масштабі);

мета: підвищення конкурентоздатності на зовнішньому ринку (за межами Одеської області).

Група 2:

характеристика: адміністративно-територіальна одиниця з достатнім або задовільним рівнем туристично-рекреаційного розвитку, що є лідерами серед інших районів з тим самим туристично-рекреаційним потенціалом;

підгрупа 1: адміністративно-територіальна одиниця з достатнім рівнем туристично-рекреаційного розвитку та високим туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: Білгород-Дністровський район;

підгрупа 2: адміністративно-територіальна одиниця з задовільним рівнем туристично-рекреаційного розвитку та достатнім туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: м. Білгород-Дністровський; Кілійський, Тарутинський райони;

підгрупа 3: адміністративно-територіальна одиниця з задовільним рівнем туристично-рекреаційного розвитку та недостатнім туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: Ананівський, Балтський райони;

оптимальна стратегія подальшого розвитку: підтримуюча (для підвищення ефективності функціонування туристично-рекреаційного комплексу необхідне корегування фізичного втілення туристичного продукту відповідно до потреб основних сегментів споживачів, що, у свою чергу, потребує формування кластерів, створення ефективної системи просування туристичного продукту);

мета: перехід на новий, більш високий рівень туристично-рекреаційного розвитку, збереження лідерських позицій серед адміністративних районів з тим самим потенціалом території.

Група 3:

характеристика: адміністративно-територіальна одиниця з початковим або низьким рівнем туристично-рекреаційного розвитку, що не є лідером серед інших районів з тим самим туристично-рекреаційним потенціалом;

підгрупа 1: адміністративно-територіальна одиниця з початковим рівнем туристично-рекреаційного розвитку та високим туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: Комінтернівський, Татарбунарський, Овідіопольський райони;

підгрупа 2: адміністративно-територіальна одиниця з низьким рівнем туристично-рекреаційного розвитку та високим туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: Біляївський район;

підгрупа 3: адміністративно-територіальна одиниця з початковим рівнем туристично-рекреаційного розвитку та достатнім туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: Саратський, Арцизький, Болградський райони;

підгрупа 4: адміністративно-територіальна одиниця з початковим рівнем туристично-рекреаційного розвитку та недостатнім туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: Миколаївський, Савранський, Березівський, Фрунзівський, Кодимський, Іванівський, Котовський, Красноокнянський, Ширяївський, Великомихайлівський, Любашівський райони;

підгрупа 5: адміністративно-територіальна одиниця з низьким рівнем туристично-рекреаційного розвитку та достатнім туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: м. Южне, Ізмаїл, Іллічівськ, Ренійський, Ізмаїльський райони;

підгрупа 6: адміністративно-територіальна одиниця з низьким рівнем туристично-рекреаційного розвитку та недостатнім туристично-рекреаційним потенціалом території;

представник: м. Котовськ, Роздільнянський район;

оптимальна стратегія подальшого розвитку: еволюційна (для підвищення ефективності функціонування туристично-рекреаційного комплексу необхідне створення інфраструктури за пріоритетним напрямом туристичної послуги, підключення до мережі, корегування образу туристичного продукту);

мета: перехід на новий, більш високий рівень туристично-рекреаційного розвитку, захват лідерських позицій серед адміністративних районів з тим самим потенціалом території.

Проведений аналіз відповідності рівня туристично-рекреаційного розвитку адміністративних районів Одеської області існуючому потенціалу природно-лікувальних та інших рекреаційних ресурсів території дозволив провести типологічне оцінювання адміністративних районів Одеської області, що є основою для районування/зонування території області за рівнями розвитку туристичної галузі та визначити обґрунтовані стратегії щодо перспективного розвитку туристичної дестинації. Для розроблення публічно-управлінської

моделі організації розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону, важливо визначити фактори забезпечення конкурентоспроможності регіональної туристичної дестинації.

2.3 Ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності регіональної туристичної дестинації

Конкурентоспроможність є важливою економічною категорією, яка розглядається у різних сферах і на різних рівнях. Конкурентоспроможність у туристичній галузі має принципові відмінності, пов'язані з функціями, які виконують підприємства туристичної індустрії, місцем їх діяльності, розміром ринку, на якому функціонують підприємства та на який орієнтовано їх діяльність, специфіки сфери послуг, де конкурентна боротьба набуває особливого напруження.

Конкурентоспроможність туристичної галузі визначається наявністю в ній економічних, організаційних та технічних умов для формування виробництва та збуту туристичного продукту високої якості, що задовольняє потреби певної групи споживачів.

Конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу – це їх здатність ефективно використовувати свій потенціал, спрямований на успішний комерційний результат з дотриманням умов збалансованого розвитку територій. Пріоритетними для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств є використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси: цінність для споживачів, особливість чи унікальність, складність для дублювання конкурентами. Складовими конкурентних переваг туристичних підприємств є переваги туристичного продукту, які можуть бути пов'язані або з вищою якістю туристичних послуг (аксіологічні), або з нижчими цінами на них (економічні), що узгоджується з прийнятою на підприємстві ринковою

стратегією. Пріоритетними факторами, що визначають конкурентоспроможність туристичного продукту, є корисність для потенційного покупця (споживча вартість), ціна та інноваційність, а критеріями оцінки – результат виробництва (реалізації), умови та культура обслуговування, а також доступність послуги [24].

Туристичний продукт (ТП) представляє собою складну сукупність параметрів задоволення споживчих вимог щодо забезпечення відпочинку, рекреації, оздоровлення та інших потреб, прямо пов'язаних із географічним переміщенням (подорожжю), на основі спільного використання комплексу товарів і послуг, надання яких відбувається на наявній природно-ресурсній, інфраструктурній, інституціональній, соціокультурній базі з урахуванням економічних характеристик (цінові параметри), а також можливостей і обмежень міжнародного, національного, регіонального, підприємницького характеру [111].

Конкурентоспроможність туристичного продукту, який пропонується споживачеві певним учасником (або групою учасників) ринку, стає відбиттям наявності відносних переваг цього ТП над іншими доступними альтернативами задоволення потреб у проведенні дозвілля та відпочинку, рекреації й оздоровлення. Рівень конкурентоспроможності туристичного продукту виявляється в певних умовах ринкового конкурентного суперництва, тобто не може вважатися незмінною або такою, що заздалегідь задана, характеристикою. Конкурентоспроможність туристичного продукту безпосередньо залежить від конкурентоспроможності туристичного ринку та локальної (регіональної) туристичної дестинації.

Одна з аксіом сучасного менеджменту свідчить: «Неможливо управляти тим, що не можна виміряти». Для того, щоб поставлені цілі були здійсненні, їх потрібно параметризувати відповідно до певної системи [89, с. 27]. Актуальність розробки єдиної системи цільових і контрольних показників, що курують основні елементи стратегії конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту, зумовлена прагненням визначити рамкові умови для

створення туристичного продукту конкретного регіону і просування його на внутрішній і зовнішній туристичний ринок.

Розмаїття особливостей утворення та неоднорідність елементів складного процесу задоволення потреб людей у проведенні дозвілля та відпочинку, рекреації й оздоровлення, обумовлює наявність широкого кола параметрів, які визначають якість і конкурентоспроможність туристичного продукту.

Запропонована Капланом Р. і Нортон Д. збалансована система показників ставить акцент на взаємозв'язок і збалансованість фінансових і не фінансових показників ефективності організації, об'єднаних в чотири групи: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, навчання і кар'єрне зростання [89]. Збалансована система показників ефективності організації Нортон-Каплана застосовна і для регіонального туристичного продукту. Показники ефективності в даному випадку виступають в ролі індикаторів, що забезпечують конкурентоспроможність туристичного продукту регіону як в короткостроковому періоді, так і в перспективі (за рахунок застосування не фінансових показників). Успішно керуючи показниками ефективності, зацікавлені сторони здатні забезпечити заданий рівень конкурентоспроможності регіонального туристичного продукту, який забезпечує сталий розвиток туризму в регіоні.

Важливе значення для подальшого розвитку оцінювання конкурентоспроможності має обґрунтування Портером М. інструментів стратегічного та конкурентного аналізу матриць «Національного ромба» та «П'яти сил», які є інструментом узагальнення великої кількості інформації про галузь та місце в ній одного або кількох підприємств [179].

Розроблена Карчевською О. багатофакторна система регіональних ціннісних критеріїв туристичного регіону представляє конкурентоспроможність туристичного регіону як результат поєднання і взаємодії кількісних і якісних факторів – ресурсного (насиченість ресурсами, бальна оцінка ресурсів), споживчого (показник інтенсивності туристичних потоків), екологічного (показник техногенного перетворення, показник екологічної рівноваги

екосистеми) і інфраструктурного (показник діяльності готельного господарства), що є пріоритетними при оцінці можливостей регіону розвивати туризм [90].

Куніцин С. розробив систему показників оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту, запропонував методику визначення його складу та структурної побудови, що ґрунтуються на комплексному охопленні предметної сфери формування та споживання туристичного продукту [111]. З точки зору автора, для оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту доцільним є використання системи індикаторів за групами економічних, технічних, маркетингових, організаційно-управлінських, інноваційних і соціальних показників, що визначають динаміку змін туристичного продукту на підприємницькому рівні.

У міжнародних [61] та національних стандартах [59; 60] щодо здійснення туристичної діяльності, до складу найважливіших напрямків оцінки якості послуг, що надаються туристам, віднесено великий комплекс параметрів інформаційного забезпечення (відомості про засоби розміщення, умови проживання і харчування, трансферу, програму туру, додаткові послуги, правила поведінки у місцевості перебування та ін.), а також низку обов'язкових вимог до організації діяльності туроператору, забезпечення безпеки туристів та екскурсантів, громадського харчування, дій та кваліфікації обслуговуючого персоналу та ін.

Проте, неодмінність характеру виконання зазначених правил для усіх учасників ринку, а також відсутність методичних підходів щодо формалізації й порівняння великої кількості відповідних оцінок, суттєво ускладнюють використання наведеної системи показників для проведення конкурентного аналізу туристичних продуктів. При цьому специфіка туристично-рекреаційних ресурсів конкретних регіонів зумовлює територіально-диференційований підхід до управління розвитком туризму.

Враховуючи те, що підґрунтям конкурентоспроможності туристичного продукту є якість його надання споживачеві, слід наголосити на відсутності повноцінної системи стандартизації діяльності у туристичній сфері. Зазначимо,

що гармонізація стандартів в туризмі є обов'язковою умовою відповідно до підписаної Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. З метою реалізації даного завдання в березні 2015 р. було видано розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення розробленого Міністерством інфраструктури плану імплементації Директиви Ради ЄС від 13 червня 1990 р. 90/314/ЄЕС про організовані туристичні подорожі, відпочинок з повним комплексом послуг та комплексні турне». Відповідно до плану імплементації у червні 2015 р. планувалося внести перелік визначених стандартів до національного плану розроблення стандартів на 2016-2017 рр., а в грудні 2017 р. прийняти акт щодо введення в дію стандартів, які передбачатимуть вимоги до туристичних послуг, що надаватимуться всередині країни:

- а) послуги з надання транспортного обслуговування;
- б) послуги готелів та інших видів туристичного розміщення;
- в) умови організації туристичних послуг;
- г) вимоги до таборів, центрів відпочинку;
- д) послуги екологічного туризму;
- е) послуги туристсько-екскурсійного обслуговування та мовного супроводу;
- ж) безпека життя і здоров'я туристів;
- з) інформування споживачів туристичних послуг;
- к) послуги для споживачів з обмеженими фізичними властивостями;
- л) інші послуги [176].

Виконання роботи в сфері технічного регулювання туризму забезпечить дотримання Україною взятих зобов'язань перед країнами ЄС, надасть вітчизняним туристичним продуктам європейський рівень якості та підвищить імідж країни на міжнародній арені.

З точки зору виробника, туристичний продукт представляє собою сукупність певної кількості та якості товарів і послуг переважно рекреаційного характеру, підготовлених в конкретний момент для реалізації споживачам і зафіксованих в програмі туру.

Для споживачів туристичний продукт (потенційний попит) – це абстрактний продукт, що складається з благ, джерела яких знаходяться в природі (кліматичні умови), в матеріальній (будівлі, інфраструктура, товари туристського призначення), і в нематеріальній (послуги, суспільне середовище) формі, який запропонований на ринку та існує потенційна можливість його придбання і споживання.

Об'єднання всіх цих благ в одне поняття є об'єктивною необхідністю, оскільки споживач не може задовольнити свої різносторонні потреби у відновленні життєвих сил тільки за рахунок одного виду туристичних товарів чи послуг, а лише в комплексі, і при цьому в певному місці та певній обстановці. Безумовно, споживача цікавлять основні умови подорожі, його безпека, ступінь комфорту, що реалізується через повноту і рівень якості надаваних послуг та товарів. Однак головним фактором задоволення залишаються ті враження, які споживач отримує від очікуваних і побачених історичних пам'яток, краси навколишнього природного середовища, традицій, культури і побуту місцевих народів тощо [249].

Отже конкурентоспроможність туристичної дестинації безпосередньо залежить від конкурентоспроможності туристичного продукту, який надається в її межах. З іншого боку, конкурентоспроможність туристичного продукту безпосередньо залежить від організаційно-управлінських та економічних умов, що створені в дестинації.

Адже, щоб територія стала дестинацією необхідно відповідати низці критеріїв, серед яких: комплексний туристичний продукт, що базується на широкому спектрі ресурсів, продуктів і послуг - на території має бути більше ніж одна атракція; територія повинна володіти необхідною для розвитку туризму інфраструктурою, яка дозволяє задовольняти потреби туристів у проживанні, харчуванні, розвагах і безпеці та ін.; територія повинна мати необхідні ресурси для підтримки і розвитку своїх туристичних атракцій у відповідності з інтересами і запитами туристів тощо.

Вся сукупність туристичних продуктів з економічної точки зору представлена в міжнародному документі зі статистики «Допоміжні рахунки в туризмі» (ДРТ), який розроблений ООН з позицій попиту [32].

До характерних туристичних продуктів ДРТ відносять послуги з тимчасового розміщення, напої та харчування, послуги пасажирського транспорту, послуги турагентів, туроператорів і туристичних гідів, послуги в сфері культури, організація відпочинку та розваг, інші послуги (фінансові та страхові, прокат туристських товарів та послуг).

Характеристика туристичного продукту з маркетингової точки зору може мати декілька підходів. Одна з них може бути заснована на класифікації ресурсів, що представлена у звіті ВТО [222, с. 392], в якій всі ресурси розділені на 7 особливих груп: природні багатства; енергетичні багатства; «людський фактор», що розглядається з точки зору демографічних даних, умов життя, звичок та уподобань населення по відношенню до туристичних послуг, а також з точки зору даних про різні аспекти культури; інституційні, політичні, юридичні та адміністративні аспекти; соціальні аспекти, особливо соціальна структура країни, участь населення в управлінні державою, відношення між робочим часом та часом відпочинку, наявність оплачуваної відпустки, рівень та традиції сфери освіти, охорони здоров'я, відпочинку; різні блага та послуги, транспорт та обладнання, що становить інфраструктуру сфери відпочинку та дозвілля; економічна та фінансова діяльності.

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного продукту обумовлюється синергетичним поєднанням економічної і маркетингової складової, у пропорції ціна-якість «враження», як інтегральної характеристики, що визначається як його перевага порівняно з іншим продуктом, який є аналогічним за призначенням чи його заміником, під час задоволення потенційним покупцем його потреб. Проте слід урахувувати, що для оцінки якості туристичного продукту не існує реальних величин вимірювання.

У зв'язку з цим виникають проблемні питання щодо визначення та оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту:

- як оцінити рівень якості і споживчої цінності туристичного продукту;
- як визначити об'єктивну основу ціни туристичного продукту;
- як визначити конкурентні переваги туристичного продукту.

На міжнародному туристичному ринку різні види послуг залежно від конкурентної позиції їх виробників реалізуються за монопольно високими, середньогалузевими та заниженими цінами (нижчими від середніх). При цьому постає питання: чи можуть існувати світові ціни на окремі види туристичних послуг, як це ми спостерігаємо у світовій торгівлі нафтою, зерном, металом та іншими товарами.

Звичайно, особливості споживної цінності туристичних продуктів, що виступають як категорії, які мають унікальний характер, у тому числі рекреаційні ресурси Мертвого моря чи Криму, неповторність Софії Київської чи Києво-Печерської Лаври, а також багатьох інших історичних та культурних пам'яток і ресурсів у різних країнах світу займають монопольне положення серед інших туристських цінностей і зумовлюють монопольно високі ціни на відповідні послуги. Найчастіше в основі вибору туристичного маршруту до іншої країни покладено мотиви, які мають виключно індивідуальний характер для кожного туриста і важко піддаються узагальненню.

Водночас монопольне становище туристичних цінностей діє лише як природна перепона до вирівнювання національних цін на туристичні послуги й ні в якому разі не визначає їхньої суспільно-необхідної вартості. Вона (вартість) визначається національними умовами виробництва послуг, витратами, прибутком, податковими ставками. Повинні існувати й галузеві методики оцінки якості та споживчої цінності туристичних продуктів.

Для об'єктивної оцінки слід використовувати критерії, якими оперує споживач, насамперед, слід визначити номенклатуру параметрів, що підлягають аналізу, і є істотними з точки зору споживача.

Критерії конкурентоспроможності туристичного продукту включають конкурентоспроможність самого продукту та конкурентоспроможність пропозиції і надання продукту (рис. 2. 19).



Рис. 2.19. Критерії конкурентоспроможності туристичного продукту регіональної дестинації

1. Перший критерій – конкурентоспроможність самого продукту – характеризують такі показники, як асортимент, ціна та якість продукту [3; 133].

1.1. Асортимент – це впорядкована за певними ознаками сукупність туристичних продуктів, тобто набір продуктів, їх видів і різновидів, згрупованих за певними ознаками. Залежно від призначення в туризмі можна виділити низку асортиментних різновидів туристичних продуктів, що пов'язані із маршрутно-пізнавальним, діловим (бізнес-туризмом), рекреаційним, клубним, лікувальним, релігійним, аграрним, транзитним, спортивним, пізнавальним, шопінг-, хоббі-, екотуризмом тощо. Номенклатура – це різноманітність туристичних продуктів, до складу яких включають послуги і товари з аналогічним призначенням, що відрізняються один від одного різним ступенем пристосування для задоволення однорідних потреб.

1.2. Ціна туристичного продукту характеризує витрати споживачів на придбання туру і залежить від цін на транспортні послуги та відстані до об'єкта туристичного призначення, категорійності і місцезнаходження готелю, обсягу продажу, валюти платежу, тривалості і характеру ділових зв'язків із клієнтами, іміджу фірми тощо. Вона повинна покривати витрати підприємства, забезпечувати необхідний прибуток і відповідати фінансовим можливостям подорожуючих.

Для порівняння цін турпродуктів фірм-конкурентів важливо забезпечити їх порівнянність за структурою, що потребує введення поняття базової ціни туристичного продукту. Базовою слід вважати ціну туристичного продукту з фіксованим набором послуг стандартної якості, яку наведено у прайс-листі продавця, встановлену за участю чи без участі посередника і яка включає вартість найнеобхідніших основних послуг: трансферу до туристичного об'єкта, проживання, харчування та страхування.

1.3. Якість продукту прийнято розглядати як його здатність задовольняти певні передбачувані потреби споживачів. Якість турпродукту

передбачає не тільки комфортність і зручність розміщення, харчування і автотранспортного обслуговування, але і привабливість туристичних ресурсів, що позитивно впливають на психологічний стан туристів. Показники, які характеризують якість туристичного продукту, включають якість послуг проживання, харчування, безпеку, якість транспортних та інформаційних послуг.

2. Другий критерій – конкурентоспроможність пропозиції і надання продукту – характеризують показники обслуговування, режим роботи туристичного об'єкта, середній час надання послуги, середовище обслуговування, кваліфікація та вміння обслуговуючого персоналу [211; 281].

2.1. Форма обслуговування – це спосіб прийому замовлення на тур та його надання споживачам. До одиничних показників, що характеризують форму обслуговування, відносять: наявність безпосереднього контакту при обслуговуванні, економію часу клієнтів, економію ресурсів фірми.

2.2. Робочий режим туристичних підприємств – це астрономічний і календарний час, при якому пропонують послуги. Залежно від конкретних умов в одному випадку застосовують оптимально розподілений однозмінний режим, беручи до уваги вільний час споживачів, а в другому – продовжений, двозмінний і тризмінний робочий день.

2.3. Час надання послуги – це час від прийняття до виконання замовлення. Від часу здійснення послуги у туристичних підприємствах (під час оформлення документів, здійсненні розрахунків по туру, ін.), готелях (під час реєстрації, поселенні гостей), закладах ресторанного господарства, торгівлі (під час розрахунку), щонайбільше залежить задоволеність споживача від здійснення послуги.

2.4. Середовище обслуговування, яке включає зовнішнє оформлення, стан утримання і обстановку туристичного підприємства і характеризується показниками, що оцінюють екстер'єр (оформлення фасаду, наявність вивіски, оформлення рекламних стендів) та інтер'єр підприємства (розмір,

обстановка, підтримання порядку і чистоти в приймальній залі і на робочому місці обслуговуючого персоналу).

2.5. Дотримання вимог до зовнішнього вигляду і кваліфікації персоналу. Постійне спілкування з клієнтами висуває особливі вимоги до фірмового одягу, привабливості статури, обличчя, зачіски, особистої гігієни, ходи і міміки, тобто до всього того, що можна віднести до зовнішнього вигляду працівників. Не менше значення мають і відносини персоналу з клієнтами, їх професійні вміння та кваліфікація, манери поведінки, спосіб виконання операцій обслуговування.

Таким чином до головних параметрів оцінки якості та споживчої цінності туристичних продуктів слід віднести показники, що визначають технічну, функціональну та етичну якість окремих видів послуг і комплексного туристичного продукту та показники їхньої суспільно-необхідної вартості.

Конкурентні переваги туристичного продукту за інтегральною характеристикою «ціна-якість» мають бути підкріплені системою цінностей, яка створюється як результат функціонування дестинації. Створення системи цінностей можна вважати визначальною функцією туристичної дестинації з точки зору її конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на міжнародному туристичному ринку.

Адже, туристичний продукт як товар характеризується споживчою вартістю, тобто корисністю або здатністю задовольняти конкретні рекреаційні потреби людей. Корисність туристичного продукту визначається його цінністю для споживача. Відповідно, дестинація прагне створити такий туристичний продукт, який був би цінний для максимально більшої кількості людей.

Досвід провідних туристичних країн свідчить про те, що дієвим засобом у проведенні ефективної туристичної політики є використання конкурентних стратегій, які забезпечують активний розвиток галузі туризму в країні, сприяють створенню конкурентоспроможного туристичного

продукту та допомагають зайняти вагоме місце на міжнародному ринку туристичних послуг.

Висновки до розділу 2

1. Одеська область обрана пілотним регіоном для аналізу конкурентних переваг регіональної туристичної дестинації через те, що на даній території одночасно представлено чотири типи інфраструктурно-об'єднаних локальних дестинацій: велике місто (Одеса); центри цілеспрямованого розвитку туризму (Одеса, Білгород-Дністровський, Шабо, Затока, Вилкове тощо); туристичний центр з високою концентрацією вторинних туристичних ресурсів (Одеса); курорти (Одеса, Сергіївка, Куяльник тощо).

2. Аналіз стану розвитку ТРК Одеської області виявив концептуальну помилку в процесі розвитку і просування регіонального туристичного продукту – цей процес не носить системного характеру, а представляє набір непов'язаних між собою заходів, що реалізуються різними учасниками (владою, бізнесом, населенням, асоціаціями тощо) без взаємодії. Стійкою тенденцією рекреаційно-туристичного розвитку адміністративних районів Одеської області є виокремлення специфічних у сфері туризму “точкових” територіальних зон концентрації туристичних потоків. Це, з одного боку, сприяло фокусуванню в них суб'єктів туристичного бізнесу, а з іншого – зумовило виникнення інфраструктурної проблеми – відсутність системи засобів і служб, діяльність яких спрямована на задоволення потреб туристів. Через нерівномірність концентрації туристичних ресурсів та відмінності внутрішньо-регіонального розвитку туристичної інфраструктури, позитивний вплив туристичної діяльності на стан регіональної економіки є недостатнім.

3. З метою визначення особливостей, проблем та потенційних напрямків розвитку туристично-рекреаційного комплексу Одеської області було проведено експрес-аналіз 519 відгуків туристів про відпочинок в м.

Одеса й Одеської області та проаналізовано офіційну статистичну інформацію за 2009-2014 роки, що характеризує діяльність готелів та специфічних закладів розміщення. На основі результатів аналітичного дослідження було визначено «кореневу» проблему неефективного функціонування ТРК Одеської області – низька конкурентоспроможність регіонального туристичного продукту. За результатами причинно-наслідкового аналізу побудовано дерево проблем, що дозволило визначити причини і можливі реальні наслідки процесів, що відбуваються в туристично-рекреаційній сфері Одеської області. Основними причинами наявної проблемної ситуації є: економічно неефективна та функціонально нераціональна структура спеціалізованих закладів розміщення; відсутність комплексних маркетингових досліджень та низькоефективна, несистемна маркетингова діяльність суб'єктів туристичного бізнесу; відсутність стратегії розвитку територіальних зон туризму як туристичної дестинації, де всі елементи взаємозалежні у комбінації: ресурси, інфраструктура, сервіс.

4. Отриманий аналітичний матеріал дозволив визначити пріоритетні напрямки формування конкурентних переваг регіональної туристичної дестинації: забезпечення високої якості пропонованого туристичного продукту шляхом приведення різноспрямованих товарів і послуг в єдиний взаємозв'язаний комплекс; забезпечення відповідності ціна-якість на туристичні продукти шляхом оптимізації організаційно-економічної структури діяльності суб'єктів туристичного бізнесу через упровадження кластерної моделі; забезпечення ефективного і комплексного використання наявного туристично-рекреаційного потенціалу шляхом його ідентифікації у межах певної територіальної зони – туристичної дестинації. Запропоновані напрями є взаємопов'язаними і взаємозалежними й формують стратегічну та пріоритетні цілі розвитку регіональної туристичної дестинації Одеської області.

5. Для того, щоб регіональна туристична дестинація забезпечувала у реальному режимі конкурентоспроможність туристичного продукту,

необхідним є створення інтегрованої моделі механізму публічного управління, що має враховувати дві унікальні особливості: DESTINATION – територіально сфокусований розвиток суб'єктів туристичного бізнесу; CLUSTER – внутрішньомережева співпраця суб'єктів публічного управління, туристичної діяльності та суб'єктів підприємництва суміжних областей.

РОЗДІЛ 3

ІНТЕГРОВАНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ

3.1 Концептуальна модель публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації за інтеграційним підходом

Довгострокова стратегія розвитку туризму та курортно-рекреаційної сфери Одеської області передбачає досягнення головної стратегічної мети – розвиток Одеського регіону як крупного міжнародного туристичного регіону та курорту державного значення, що забезпечує високу якість цілорічних туристсько-рекреаційних послуг, зростання благополуччя місцевого населення, збереження й відтворення ресурсного потенціалу регіону.

Пріоритет 4 Стратегії економічного і соціального розвитку Одеської області до 2020 р – якісний розвиток туристично-рекреаційної сфери:

- підвищення якості та конкурентоспроможності туристичного продукту;
- раціональне використання туристично-рекреаційного потенціалу;
- розвиток регіональної інформаційної інфраструктури;
- створення умов для розвитку малого і середнього бізнесу.

Реалізація стратегічних пріоритетів, напрямів розвитку ТРК Одеської області та досягнення цілей, визначених нами у п.2.1 дисертації, потребує і запровадження нових механізмів, взаємопов'язаних засобами досягнення цілей (рис.3.1).

Ідентифікація туристичних дестинацій проводиться з метою ефективного використання рекреаційно-туристичного потенціалу певної території. У п.2.2 дисертації нами було проведено аналітичне дослідження і визначено основні центри в Одеській області, яка можуть стати ядром майбутньої туристичної дестинації. Для реалізації даної мети необхідно

створити новий механізм – мережеву модель функціонування та розвитку туристичної дестинації.

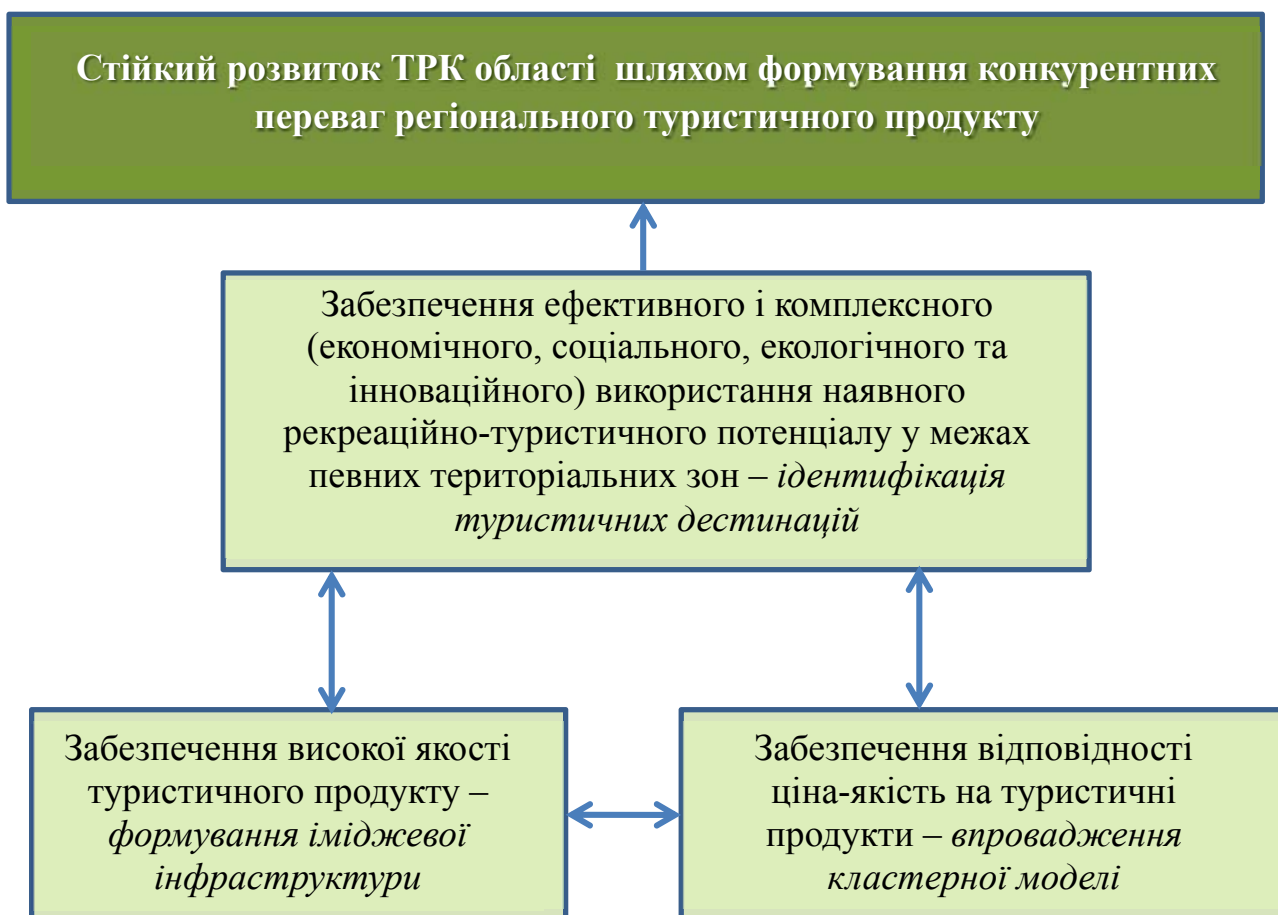


Рис. 3.1. Структура цілей розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону

Суть даного механізму полягає в створенні інформаційно-аналітичної системи просторового аналізу і моделювання комплексного освоєння та розвитку туристично-рекреаційних ресурсів в межах певної дестинації.

Інституціональною формою організації управління дестинацією шляхом створення можливостей для отримання вигоди всіма групами заінтересованих сторін є мережева модель.

У самому широкому управлінському значенні, мережа – це діяльнісний простір, що створюється та підтримується вузлами (центрами) активності і каналами зв'язку – потоками активності між ними. Мережа – це набір

домовленостей, які передбачають здійснення спільних дій, спільне використання ресурсів і компетенцій двох або більше самостійних учасників (індивідуальних або інституційних) однієї або кількох територій (країн, регіонів, міст) для спільного досягнення цілей кожного з учасників [1; 308].

Мережевий підхід до публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації є способом організації управлінської практики, який передбачає певну відмову від структурно-функціонального підходу (ієрархічних асиметричних структур, для яких характерна деяка нерівність – розвиток одних відбувається за рахунок других), та орієнтований на використання інших базових ресурсів – інформації та технології (знань).

На сьогодні, обґрунтування доцільності використання мережевих принципів управління зустрічається в низці науково-практичних робіт, що аналізують становлення і сучасний рівень розвитку публічної політики та механізмів публічного управління [26; 30; 177; 224; 231; 232].

Концепція партнерських мереж володіє низкою характеристик, що дозволяють розглядати її як альтернативну ринку й вертикальній ієрархії модель публічного управління. По-перше, мережі являють собою таку структуру публічного управління, котра зв'язує державу та громадянське суспільство [294]. По-друге, партнерська мережа формується для вироблення узгоджень в процесі обміну наявними у акторів ресурсами. Між учасниками мережі існує ресурсна залежність [298]. По-третє, всередині мережі існує загальний публічний інтерес [293]. По-четверте, суб'єкти мережі для прийняття управлінських рішень не вибудовують деяку ієрархію з точки зору владних повноважень, а володіють рівними правами у формуванні сумісного рішення. Тобто спостерігаються не вертикальні, а горизонтальні відносини [310]. По-п'яте, мережа являє собою договірну структуру, що складається з набору контрактів, виникаючих у результаті узгодження правил комунікацій.

Отже, партнерські мережі – це особлива культура консенсусу – система державних і недержавних інституцій, які взаємодіють між собою з метою досягнення загального узгодження по зацікавленому для всіх питанні.

На думку автора, партнерська мережа як інституціональна форма механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації – це формалізація (створення системи норм і правил, регламентуючих формат, процеси, процедури) взаємовідносин між учасниками публічного управління і заінтересованими сторонами розвитку дестинації на основі договорів (угод, контрактів) стосовно здійснення спільної діяльності, направленої на досягнення конкретної цілі.

Таким чином, під мережею в аспекті нашого дослідження будемо розуміти:

- з одного боку, діяльнісний простір, який створюється і підтримується вузлами (центрами) активності та каналами зв'язку – комунікаційними потоками між ними;
- з іншого – набір домовленостей, що передбачає здійснення спільних дій, спільне використання ресурсів і компетенцій двох або більше самостійних учасників (індивідуальних або інституціональних) одної чи кількох територій для спільного досягнення цілей кожного із учасників.

Основою для функціонування даного механізму – мережевої моделі публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації – є інформаційно-технологічний принцип туристичного проектування.

Туристичне проектування – це сукупність видів творчої та інноваційної діяльності, в ході якої з'являється туристичний проект – матеріалізований або нематеріальний результат, що має ознаки новизни і створений безпосередньо для потреб розвитку індустрії туризму, оптимізації туристичної діяльності підприємств, задоволення попиту споживачів туристичних послуг [228].

Розглядаючи підходи до туристичного проектування, можна визначити його широке розуміння як важливої складової ефективної і раціональної організації туристично-рекреаційної діяльності на території регіону [135]. За таким підходом, туристичне проектування – це будь-яка діяльність, що

пов'язана з організацією туризму на певній території шляхом використання існуючого туристичного потенціалу (ресурсів та інфраструктури туризму).

Враховуючи, що у процесі туристичного проектування, з одного боку – задіяна величезна кількість заінтересованих сторін, структур та органів, що потребує організації ефективної системи координації діяльності між ними, а з іншого – потреба в обробці значного масиву різноякісної інформації, що потребує застосування певних технологій, доцільним є обґрунтування інформаційно-технологічного принципу, який проявляється по-різному під час вирішення конкретних задач в межах туристичного проектування.

Під час проектування туристичного продукту, технологічний аспект пов'язаний з координацією діяльності різних підприємств туристичної індустрії з надання якісних послуг споживачу. Інформаційний аспект проявляється через створення каналів просування туристичних маршрутів, мереж інформованості споживачів, брендингових стратегій тощо.

Під час проектування туристичних DESTINAЦІЙ інформаційно-технологічний принцип пов'язаний з оцінкою туристично-рекреаційного потенціалу території, створенням туристично-рекреаційних ГІС, виділенням найбільш сприятливих районів для розвитку рекреації та туризму, визначенням гранично допустимих туристично-рекреаційних навантажень на природні комплекси.

Під час проектування інфраструктури та видів діяльності туристичної індустрії визначаються механізми: активізації підприємницької діяльності на конкретній території, підвищення соціально-економічного ефекту від розвитку туризму; включення депресивних територій в туристичне освоєння і т.і.

Великі обсяги інформації, якими насичена туристична галузь, зумовлюють необхідність використання інформаційних технологій для забезпечення якісного рівня управління. На сьогодні інформаційне та програмне забезпечення туристичної галузі представлене, в основному, програмами для автоматизації обліку діяльності туристичних фірм та готелів.

Разом з тим відсутні комплексні інформаційні технології, спеціалізовані системи, програмні комплекси, призначені для вирішення завдань прогнозування об'єктів туристичної інфраструктури та процесів туристичної галузі. Вирішення такого завдання потребує використання комплексу інформаційних технологій, призначеного для моделювання та прогнозування просторового розвитку інфраструктури та об'єктів туристичної галузі. Сучасні засоби аналізу територіального розміщення та моделювання просторового розвитку базуються на використанні геоінформаційних технологій.

Отже, технологія функціонування мережевої моделі управління DESTINACIJA – це спеціалізоване програмне забезпечення на основі ГІС-технологій для вирішення завдань моделювання як процесів функціонування і розвитку дестинації, так й управляючих впливів.

Пропонований нами підхід до побудови мережевої моделі має наступну візуалізацію (рис.3.2.).

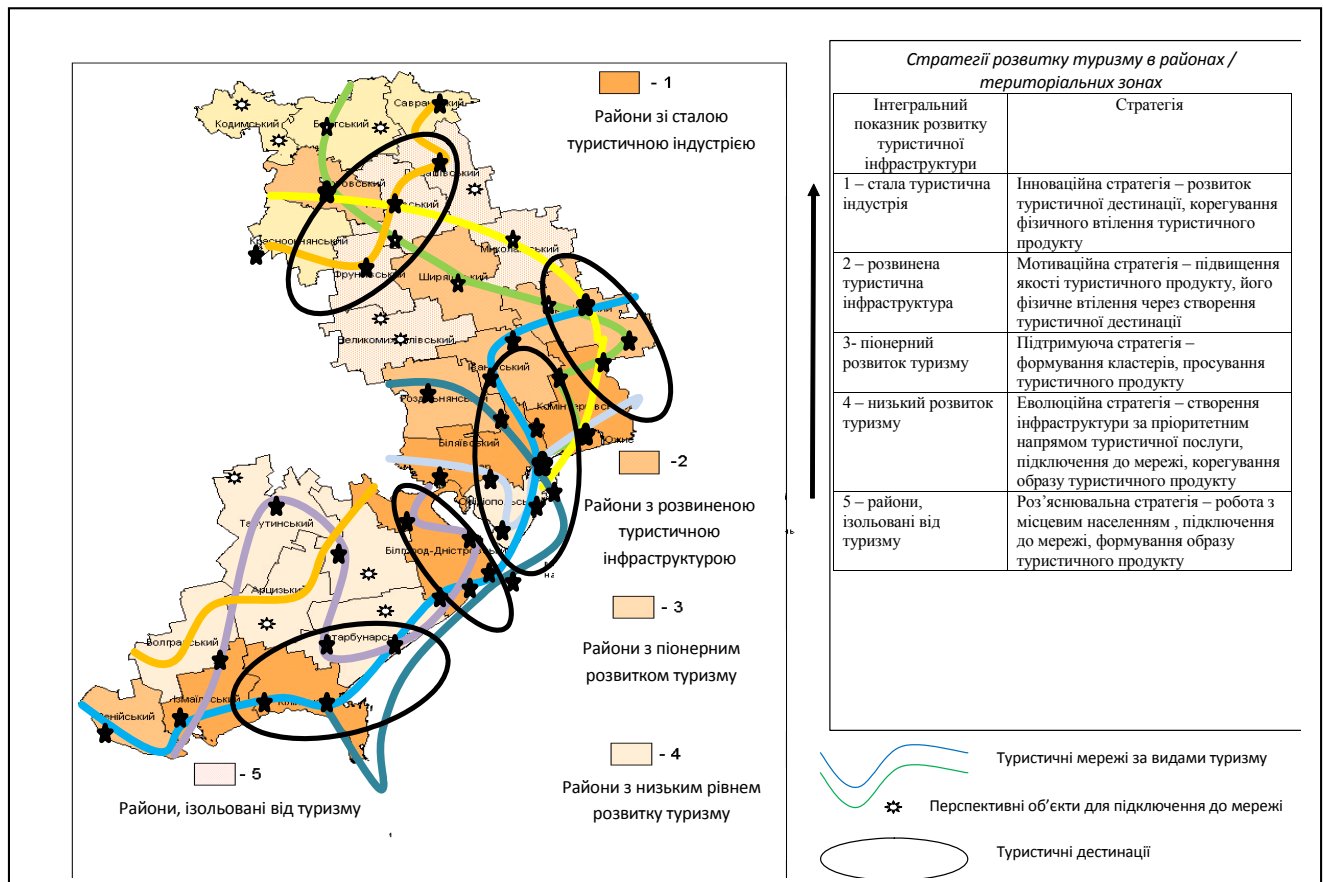


Рис. 3.2. Прототип мережевої моделі

Кольором визначено адміністративні райони Одеської області, що об'єднані у зони, відповідно до стратегічних напрямів розвитку туристично-рекреаційній галузі.

Різного кольору лінії відповідають туристичним маршрутам (мережам) за видами туризму. Як видно з рисунку в певних місцях ці маршрути перетинаються створюючи синергію туристичних пропозицій – прототип DESTINATION. Такі зони обведено колом – це перспективні регіональні туристичні DESTINATION. Для того, щоб вони запрацювали необхідні інвестиції, що обумовлює доцільність введення в цих зонах певних економічних режимів, наприклад режиму території пріоритетного розвитку, які є привабливими для інвесторів завдяки податковим пільгам та певним преференціям.

На рисунку 3.3. представлено прототип регіональної туристичної DESTINATION на прикладі Овідіопольського району.

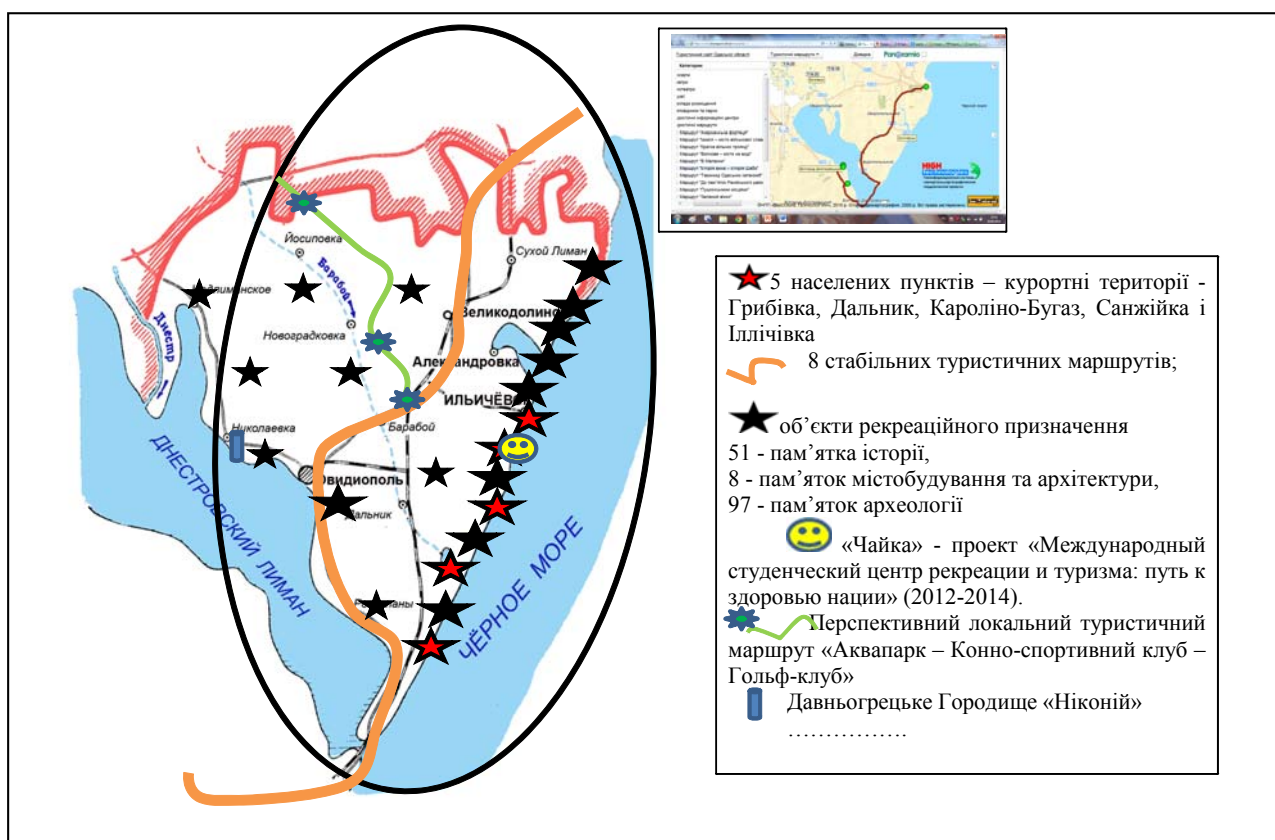


Рис. 3.3.Прототип регіональної туристичної DESTINATION на прикладі Овідіопольського району Одеської області

До функціональних можливостей мережевої моделі слід віднести:

- Інвентаризація туристично-рекреаційних ресурсів, визначення можливостей та обмежень, зонування території за рівнем розвитку туристичної індустрії, визначення стратегії розвитку ТРК та маркетингової політики для кожної територіальної зони, раціональне використання туристичного потенціалу, визначення пріоритетних туристичних маршрутів та територіально локалізованих дестинацій;
- Інтеграція туристичних об'єктів та маршрутів в регіональну туристичну мережу;
- Організація інформаційного простору логічно взаємопов'язаних ідей, дій, управлінських процесів, ресурсів і продуктів, створюваного і підтримуваного вузлами (центрами) активності та каналами зв'язку – потоками активності між ними;
- Функціональна гнучкість: за умов входу/виходу із мережі будь-якого вузла у будь-який час, мережа заново реорганізується;
- Зміна сфери/простору впливу вузла мережі виникає зі здатності вузла додавати певну цінність потокам активностей, що проходять через нього: змінювати їх якості в бік більшої корисності; змінювати напрям потоку; запускати нові потоки тощо;
- Моніторинг та аналіз потоків.

Перетворення туристичної сфери в бюджетоутворюючу галузь регіону безпосередньо залежить від консолідованої реалізації державних, регіональних і локальних інтересів та формування багатоканальної моделі інвестування в розвиток ТРК, що потребує створення принципово нового механізму публічного управління регіональною туристичною дестинацією.

Організація мережевої моделі управління регіональною туристичною дестинацією потребує наступних кроків:

- Створення оптимальної схеми виробничо-інвестиційної взаємодії між учасниками мережі;

- Визначення повноважень, відповідальності, підпорядкування, комунікацій між учасниками мережі;
- Визначення механізмів контролю за діяльністю учасників мережі;
- Створення управляючої компанії.

Функціональними перевагами мережевої моделі публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації є:

- Консолідація інтересів, очікувань та ресурсів усіх заінтересованих сторін створює умови для використання механізмів державно-приватного партнерства завдяки прозорості цілей і заходів та можливості доступу до ресурсів учасників мережі;
- Володіння унікальною компетенцією (публічне управління), унікальними інформаційними та інтелектуальним ресурсами створює умови для генерування нових потоків, залучення нових учасників, формування пулу ресурсів через інтеграцію бюджетів супутніх державних цільових програм на отримання публічно значимого продукту проекту;
- Проектний підхід до оперативного управління забезпечує не тільки своєчасне досягнення цілей у межах встановленого бюджету, але й забезпечує досягнення якісних показників, можливість реалізації портфелю проектів, уникнення ймовірних ризиків;
- Забезпечення комунікацій на далеких відстанях, дистанційна взаємодія між децентралізованими інформаційними центрами сприяє оптимальному прийняттю управлінських рішень
- Перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтегрованого багатопланового управління; концентрація діяльності на пріоритетних напрямках, унікальних продуктах; комбінування ресурсів, узгодження цілей, обмін інформацією.

У додатку Д представлено функціональну візуалізацію мережевої моделі публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації та посилення конкурентних переваг регіонального туристичного продукту.

Туристична дестинація - це певний комплексний продукт, який потрібно сформувати, якому потрібно шукати цільовий сегмент ринку, який потрібно трансформувати під потреби «споживачів», який потрібно позиціонувати і диференціювати від конкурентів, якому необхідно створювати привабливий імідж.

Заінтересовані сторони мережевої моделі публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації, це:

- Цільові групи за трьома основними категоріями: органи регіонального управління та місцевого самоврядування; неурядові організації, заклади науки й освіти, регіональні та місцеві ЗМІ; суб'єкти підприємницької діяльності, що безпосередньо задіяні в реалізації заходів програми.
- Бенефіціари : а) кінцевими бенефіціарами є: споживачі туристичного продукту, місцеві громади, громадські організації, органи місцевого самоврядування, депутати місцевого рівня, суб'єкти підприємницької діяльності; б) непрямі бенефіціари: все населення області, державні, муніципальні та приватні установи, що надають послуги населенню.

Ефектами від функціонування мережевої моделі публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації є:

- докорінна зміна іміджу області: Одеська область - крупний міжнародний туристичний регіон та курорт державного значення;
- підвищення рентабельності суб'єктів туристичної діяльності; розвиток галузей, що забезпечують туризм, в тому числі сільського господарства; зниження нерівності у соціально-економічному стані районів області;
- збільшення надходжень в бюджет;
- збільшення доходів населення; зростання зайнятості населення; покращання здоров'я населення;

- забезпечення раціонального використання природних ресурсів; охорона природно-заповідних зон і унікальних природних туристичних об'єктів;
- збереження і реставрація культурно-історичних пам'яток;
- впровадження інноваційної технології управління у сфері туризму; розвиток новітніх технологій у галузі санаторно-курортного лікування

За сучасних умов економічної та адміністративної реформ, адекватним методологічним підходом до розроблення структури механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації вбачається інтеграційний підхід. Обґрунтуємо нашу позицію.

З точки зору онтології, інтеграція характеризується як процес і результат створення нерозривно зв'язаного знання, яке використовується в різних сферах, кожна з яких має певну специфіку. Науковці [82] виділяють три етапи інтеграційного процесу: виникнення системи зв'язків між частинами; втрата частинами своїх первісних ідентифікаційних якостей при входженні до складу цілого; поява у виникаючої цілості нових властивостей.

Поняття інтеграції, за своїм значенням, тісно пов'язано з цілим рядом інших понять: об'єднання, цілісність, централізація, агрегування, кооперація, координація, гармонія [238]. Взаємозв'язок між складовими інтеграції представлено на рис. 3.4.

З точки зору управління, під інтеграцією розуміється об'єднання суб'єктів управління для посилення взаємодії всіх елементів системи управління [235]. При такому підході з'являються більш міцні зв'язки між окремими підсистемами. Процеси інтеграції забезпечують: поглиблення співпраці, об'єднання; взаємодію і взаємозв'язок між компонентами; конкретизацію взаємозв'язків між окремими підсистемами, їх щільність, що дозволяє отримати відповідну реакцію на зміни.



Рис.3.4. Складові поняття «інтеграція»

Принциповими характеристиками методології інтеграційного підходу є: концепція «тотальної інтеграції» із наголосом на персональній звітності та відповідальності; використання багаторівневого підходу, але з поєднанням планування і контролю.

Інтеграція дій суб'єктів має за мету недопущення відриву один від одного стосовно окремих процесів управління: програмування, ідентифікації, формулювання, фінансування, впровадження, оцінки та аудиту тощо. Іншими словами, інтеграція має забезпечити узгодженість процесів реалізації поставлених завдань (суб'єкт-суб'єктний взаємозв'язок) та процесів управління (суб'єкт-об'єктні відносини).

Враховуючи вищезазначене, державний механізм проектного управління розвитком регіональної туристичної дестинації за інтеграційним підходом, може отримати наступний вигляд – рис 3.5.

Застосування інтеграційного підходу до формування мережевої моделі державного механізму управління дестинацією – це не тільки спільне використання ресурсів, але й особливі форми і технології управління.

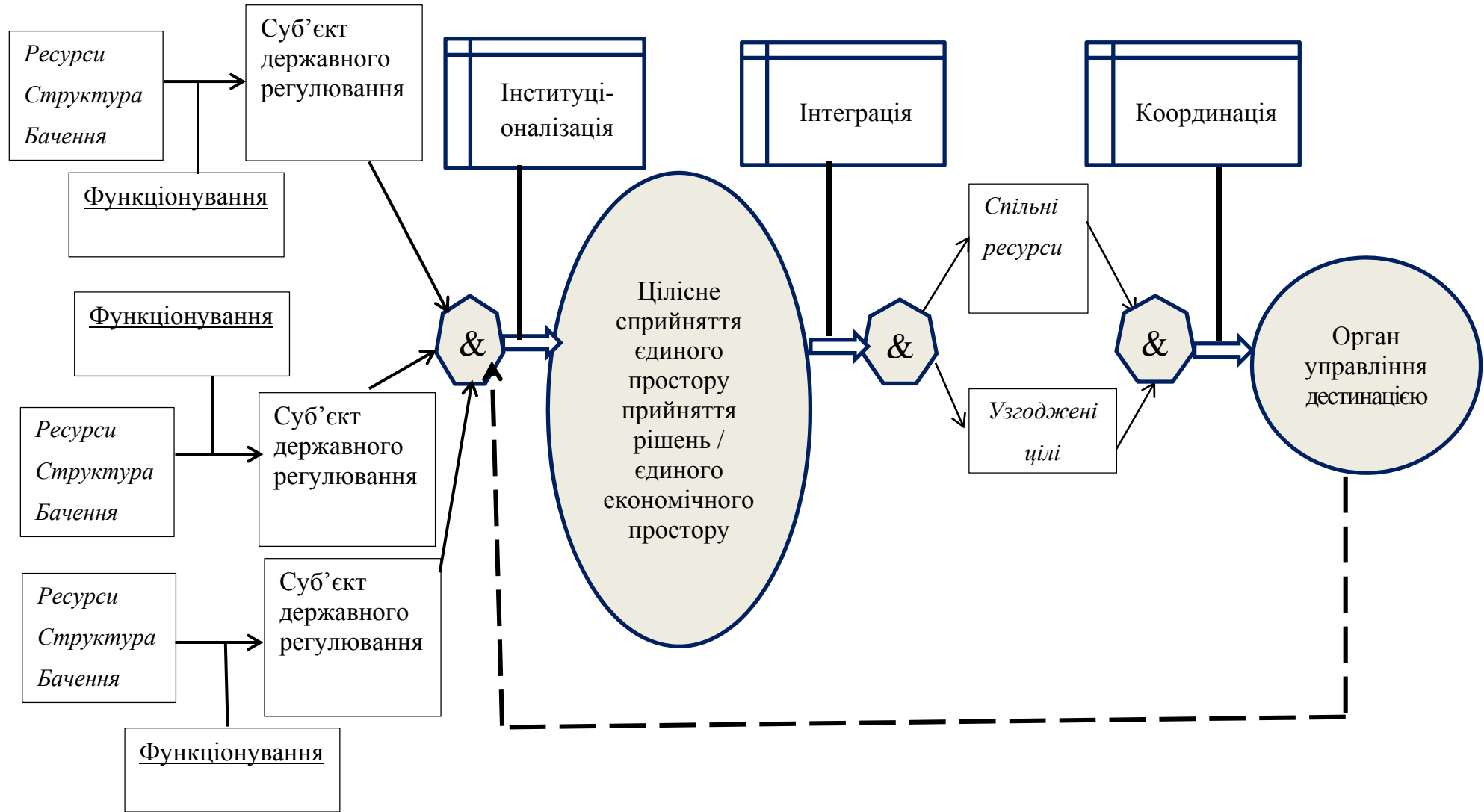


Рис.3.5. Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації за інтеграційним підходом

Інтеграційний підхід передбачає:

- узгодженість цілей діяльності. Проблема, мета і цілі співпраці, що плануються на відповідному рівні управління (національному, галузевому, регіональному, місцевому), повинні бути узгоджені (інтегровані) зі стратегічними пріоритетами відповідного та вищих рівнів управління;

- інтеграцію планування з ресурсами і видатками у розрізі результатів. Для здійснення різних способів взаємодії (інформаційний портал, оперативні наради, тематичні групи тощо) необхідно чітко визначити потребу в ресурсах і коштах для їх виконання;

- інтеграцію планування координаційних заходів з організаційною структурою. Необхідним є закріплення відповідальних виконавців (наприклад, членів оперативних нарад з правом дорадчого голосу), які будуть здійснювати дії, спрямовані на підтримання постійної зацікавленості в узгодженості напрямів діяльності, забезпечення «вплетіння» координаційної діяльності в поточні дії виконавців, в їх робочі та стратегічні плани;

- інтеграцію планування координаційних заходів і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем в єдину систему.

Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації за інтеграційним підходом – це регламент комунікації між суб'єктами взаємодії на основі встановлених єдиних принципів циркуляції інформаційних потоків та стандартизації виконання загальних правил їх перерозподілу. Структура регламенту може мати наступний вигляд.

1. Ініціація спільної діяльності суб'єктів туристичної дестинації повинна починатися з винесення на обговорення проблемного питання та формулювання цільових орієнтирів його вирішення. Ініціацію здійснює регіональний орган влади (управління туризмом ОДА), який встановлює основних учасників, терміни, форми (дискусія, діалог, експертна оцінка) обговорення проблеми; формує набір оптимальних зв'язків та встановлює форму прийняття управлінського рішення (певна стратегічна програма,

тактичні завдання тощо). Прийняття управлінського рішення є підтвердженням початку спільних дій/взаємодії.

2. Інституціоналізація взаємовідносин скеровується Органом управління дестинацією шляхом підписання угод чи меморандумів про взаємодію і співробітництво з чітким визначенням цілей, завдань, термінів, ресурсів, відповідальних виконавців та регламентом процедури проходження документів, що потребують узгодження. Після цього встановлюються напрями інформаційних потоків та визначається модель комунікації, виходячи з доступності елементів технологічної підсистеми.

3. Інтеграція планування і реалізації управлінських заходів з організаційною структурою державного механізму управління здійснюється регіональним органом влади (або створеним ним КП) шляхом визначення мережеских вузлів (центрів) з реалізації запланованих спільних заходів і призначення Керівника органу управління дестинацією головним координатором з закріпленням його повноважень щодо об'єктів координації. Відповідно до функціональних завдань кожного Органу управління дестинацією розробляються структурний та міжінституційний план координації, встановлюються певні обмеження (допустимі дії) та визначаються джерела і обсяги ресурсного забезпечення здійснення спільних дій.

4. Результатом ефективної є нова інформація, що сполучає і зв'язує цільові орієнтації учасників процесу. Ця інформація опрацьовується Органом управління дестинацією, і стає основою нових інформаційних потоків.

3.2 Організаційна структура механізму публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації

Дестинація є надзвичайно складним об'єктом управління, адже її функціонування є результатом взаємодії приватних компаній з різних секторів туристичного та суміжних ринків, представлених в основному малим і середнім

бізнесом. Вся система контролюється або може контролюватися органами місцевої влади напряму або через спеціально створені на громадських засадах маркетингові організації [312, с. 42]. Дійсно, комплексність туристичного попиту та комбінаторність туристичного продукту є причинами того, що окремі підприємства, навіть досить великі за обсягами виробництва і продаж, не можуть контролювати туристичні потоки до дестинації. Управління потоками можливе лише за умови злагодженої взаємодії суб'єктів туристичного ринку дестинації, між якими можуть виникати конфлікти інтересів. Гравці місцевого ринку туристичних послуг, іноді навіть конкуруючи між собою, змушені діяти спільно в частині залучення туристів і задоволення споживчого попиту. Тільки в співпраці народжується конкурентоспроможність території, адже якщо якість продукту певної групи ринкових суб'єктів падає, знижується і привабливість дестинації в цілому [314, с. 94].

Кожен зі стейкхолдерів³, безумовно, має власні активні, але різновекторні цільові установки – так звані інтереси, частина яких в силу звичайних законів ринку явно конфліктує з інтересами інших стейкхолдерів, а частина – співпадає. Наявність спільної зацікавленості у зростанні туристичного потоку, формуванні високого рівня задоволеності у туристів від перебування на території дестинації і, зрештою, лояльності до її турпродукту, у збереженні та розвитку ресурсного потенціалу дестинації, як основи спільного добробуту, вимагає координації зусиль, особливо в частині впровадження деяких видів інновацій, маркетингу дестинації, забезпечення її сталого розвитку.

Управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації, як система взаємообумовлених та взаємопов'язаних за ресурсами, термінами і виконавцями заходів, спрямованих на зміну соціально-економічної ситуації за передбаченими цілями регіонального розвитку, припускає:

³ Підприємства сфери туризму; підприємства інших галузей, що долучаються до розвитку дестинації; органи публічної влади; місцеві громади; структури, спеціально створені з метою координації розвитку дестинації; туристи.

1) одночасну участь в управлінні проектом багатьох дійових осіб: соціальні групи, які є причиною виникнення проблеми (цільові групи); групи, які зазнають негативного впливу зазначеної проблеми (кінцеві користувачі); державні інститути, які розробляють і впроваджують політико-адміністративні інструменти вирішення проблеми (групи політичного впливу); недержавні інститути – комерційні підприємства, громадські та благодійні організації, органи самоорганізації населення, спеціальні фонди, які є інституційними інвесторами – фінансування безпосередньо публічних послуг через публічні проекти (групи громадянського впливу – лобіювання інтересів соціальних груп); партнери по проекту [11];

2) мобілізацію та перерозподіл різноманітних ресурсів для реалізації цілей проекту розвитку дестинації за конкретними організаційно-правовими формами та технологіями: соціальне партнерство, соціальне замовлення, соціальне підприємництво, державно-приватне партнерство, фандрайзинг, соціальне страхування, благодійництво, муніципальний грант тощо [10];

3) наявність у кожної групи дійових осіб інтересів (суспільних чи приватних, політичних, економічних, соціальних, екологічних тощо), без взаємного узгодження яких взаємодія державних і недержавних інститутів із вирішення суспільно-значимих проблем розвитку дестинації приречена на невдачу [225].

Виникає безліч проблем, що потребують узгодження, координації, контролю, делегування повноважень, установлення довірчих відносин та інших організаційних дій. Більшість цих дій, а головне, їх технологічні ланцюжки, не є нормативними й ґрунтуються здебільшого на суб'єктивно побудованих відносинах. Тільки розробка спеціальних організаційних механізмів, доведених до детальних процедур і закріплених в нормативних актах як обов'язковий принцип, здатна ввести процес управління проектом розвитку дестинації в режим нормальної організаційної діяльності.

Проект, як організаційна система, – це сукупність різних за своєю суттю конкретних організаційних елементів [245]:

- організаційна структура управляючої підсистеми (статика);
- організація процесу функціонування підсистеми, якою управляють (динаміка);
- організаційна інфраструктура (зв'язок між суб'єктами);
- механізм функціонування (сукупність правил, норм і стандартів).

Механізм управління проектом – це послідовність взаємопов'язаних дій суб'єктів управління, узгоджених з наявною сукупністю засобів і регламентуючих методів, що забезпечує перетворення вихідних рішень в результат.

Організаційний механізм публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації – це регламент взаємодії організаційних елементів проекту та процедура прийняття управлінських рішень. Ключовим елементом механізму є чітке визначення цілей і ресурсів кожного організаційного елементу проекту та процедури їх узгодження.

Таким чином, організаційний механізм управління – це специфічна управлінська підсистема системи управління проектом розвитку регіональної туристичної дестинації, що складається з елементів:

- цілі, що планується досягти завдяки введенню даного регламенту;
- велика кількість суб'єктів, на яких поширюється дія даного регламенту;
- сукупність норм, правил, обмежень і умов (необхідних і достатніх), що необхідні для досягнення задекларованих цілей;
- велика кількість ресурсів, задіяних в процесі;
- безліч алгоритмів і процедур (у межах заданих інституціональних і часових обмежень), необхідних для досягнення поставлених цілей.

Організаційний механізм публічного управління проектом розвитку регіональної туристичної дестинації регламентує:

- організацію структури управляючої системи – правила, організаційно-правові норми і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність групи управління проектом, організацію процесу їх діяльності;

- організацію процесу функціонування системи, якою управляють – розподіл робіт між виконавцями, ресурсне забезпечення цих робіт, мотивацію та стимулювання працівників;

- організацію специфічної інфраструктури, здатної забезпечити оптимізацію зв'язку між суб'єктами проектної діяльності та забезпечення ресурсами учасників проектного процесу.

Центральним елементом організаційного механізму управління проектом розвитку регіональної туристичної дестинації є структура управління.

Успіх реалізації будь-якого проекту, переважно, визначається організаційною структурою управління, яка має виробити комплекс взаємодій, спрямованих на своєчасне та якісне виконання усіх робіт, що передбачає проект [171]. Особливістю проектів розвитку дестинацій є те, що їх організаційна структура не обмежується участю замовника-інвестора-виконавця, кредитора, підрядників. Вона більш розгалужена і включає широке коло заінтересованих осіб. Саме тому, важливим в управлінні таким проектом є вибір організаційного рівня планування та управління.

В організаційній структурі управління проектом розвитку регіональної туристичної дестинації можуть бути виділені три основних рівні.

Перший рівень - організація на стратегічному рівні управління, де формулюються та нормативно визначаються концептуальні засади проекту розвитку регіональної туристичної дестинації як складової стратегічних та/або програмних документів, основні принципи взаємодії та правила участі різних учасників проекту, визначаються взаємовідносини на рівні керівного апарату. Відносно проектів розвитку дестинації, організаційна структура стратегічного рівня переважно формується з органів публічної влади та управління.

На цьому рівні обов'язково має бути визначено адміністративного координатора (відповідального за впровадження проекту) для планування й координації заходів у співробітництві з урядовими структурами, державними установами та органами публічної влади.

Організаційна структура стратегічного рівня управління формується з державних органів, які здійснюють інституціональну підтримку проекту шляхом впровадження ефективної соціально-економічної та науково-обґрунтованої політики, спрямованої на вирішення проблеми, визначеної даним проектом. На першому рівні має бути сформована група управління проектом, яка відповідає за досягнення стратегічних цілей проекту: куратор проекту, адміністратор проекту, координатори проекту за ключовими напрямками. Також, до складу групи управління проектом мають бути включені представники бенефіціарів проекту, наприклад члени Наукової ради з туризму та курортів при Міністерстві економічного розвитку та торгівлі України або при дорадчі ради при місцевих державних адміністраціях.

Основне завдання стратегічного рівня управління проектом – це розроблення і реалізація стратегії досягнення поставлених цілей. На основі стратегії розробляються плани дій для всіх рівнів управління.

Для реалізації великомасштабних проектів, наприклад національних, необхідно в структурі державного органу – адміністративного координатора проекту – створити відповідну організаційну структуру групи управління проектом – проектний офіс або офіс проекту. Офіс групи управління проектом – це специфічна інфраструктура, що дозволяє реалізовувати як централізовані, так і децентралізовані функції проекту в межах системи комунікаційних та інформаційних технологій та прийнятих стандартів (Положень). Основне призначення офісу проекту – забезпечення ефективної комунікації між членами групи управління проектом та між групою управління проектом і командою управління проектом (між стратегічним і функціональним рівнем управління) [84; 110; 254].

На першому рівні управління розробляється система стратегічних планів, проектів і програм, на основі яких формулюються ключові завдання для наступного, функціонального рівня управління проектом.

Специфіка проектів розвитку регіональних туристичних дестинацій полягає в тому, що найчастіше для їх реалізації, необхідним є створення

специфічного організаційного механізму взаємозв'язку між рівнями управління – певної організаційно-правової форми інфраструктурного забезпечення управління (рис. 3.6).

Як вже зазначалось у п.3.1, для ефективного управління регіональною туристичною дестинацією доцільною є мережева модель організаційної структури управління.

Формування структури мережевої моделі механізму публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації передбачає:

- Створення оптимальної схеми виробничо-інвестиційної взаємодії між учасниками мережі;
- Визначення повноважень, відповідальності, підпорядкування, комунікацій між учасниками мережі;
- Визначення механізмів контролю за діяльністю учасників мережі;
- Створення управляючої компанії.

Для стратегічного рівня публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації характерною є форма взаємодії, що виникає при виконанні одним інститутом (наприклад, центральним органом виконавчої влади) різних функцій: регламентація порядку діяльності суб'єктів розвитку регіональної туристичної дестинації в процесі реалізації стратегії регіонального розвитку; узгодження інтересів; інтеграція інформації; синхронізація документів; створення комунікаційного простору тощо. Для даної форми специфічною є внутрішньо інституціональна механічна взаємодія, яка є організованою (зафіксованою регламентом - «правилами») та безпосередньою (без посередників, що підтримують компліментарність взаємодії).

Другий рівень - організація на функціональному / проектному рівні управління. Цей рівень передбачає відповідальність за досягнення результатів за ключовими етапами реалізації проекту. Це рівень управління, який стосується організаційної системи управління ключовими завданнями (досягнення

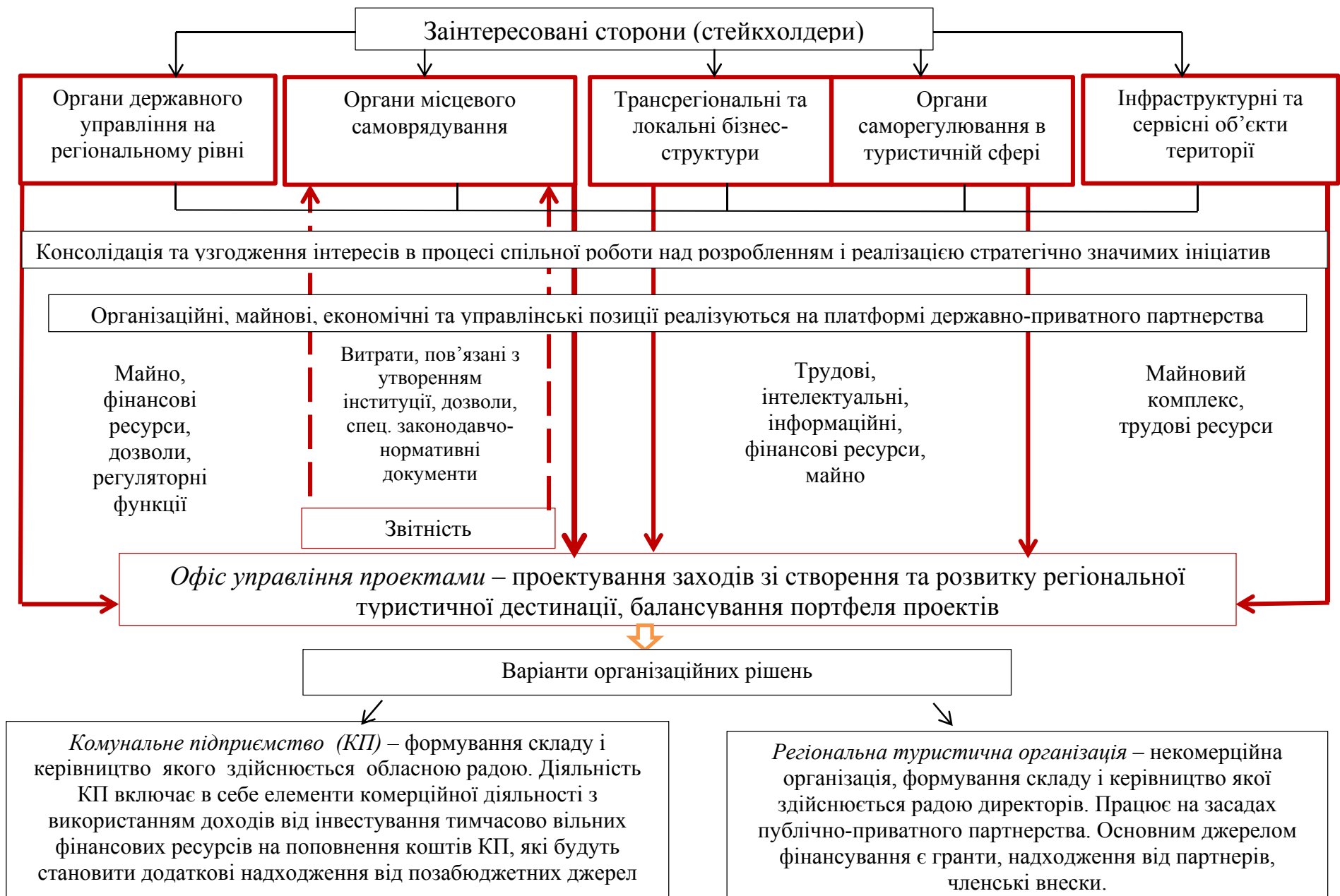


Рис. 3.6. Організаційна структура механізму публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації на стратегічному рівні

конкретних цілей) за кожним етапом реалізації. Саме на цьому рівні важливим є визначення організаційної структури команди управління проектом: ієрархія підпорядкованості, виконувані завдання і функції кожного з них (рис.3.7).

Реалізація публічних проектів у сфері регіонального розвитку, ініційованих Урядом, відбувається на конкретних територіях, що накладає певні обмеження на загальну координацію і моніторинг Проекту у регіонах. Це обумовлює необхідність створення на функціональному рівні управління проектом, окрім проектної команди, регіональних робочих груп з реалізації проекту – колегіальних органів, які здійснюють загальну координацію та моніторинг Проекту у регіонах України (АРК, областях, містах Києві та Севастополі).

Таким чином, організація на функціональному рівні управління має наступну структуру [6; 100; 162; 178; 215]:

Регіональна робоча група з реалізації проекту:

- Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, районні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації забезпечують реалізацію заходів Проекту на регіональному та місцевому рівнях;

- Обласні, районні, міські, районні у містах органи управління регіональним розвитком здійснюють заходи з реалізації Проекту на регіональному та місцевому рівнях.

Команда управління проектом:

- проектний директор (Project Director) – представник Державного органу (адміністративного координатора), бажано з досвідом роботи з управління проектами в даній галузі не менше 5 років. Основне призначення керівника проекту – організація і координація діяльності учасників проекту.

Проектний директор (керівник проекту) наділяється певними функціями, наприклад: консультування замовника, якщо це не бере на себе адміністратор проекту (відповідний Департамент державного органу); вибір проектувальників і підрядників; організація передпроектних робіт і розробка завдання на

проектування; укладання контрактів; планування, складання мережових графіків і календарних планів; контроль вартості, термінів і якості проекту;



Рис. 3.7. Організаційна структура механізму публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації на проектному рівні

- головний спеціаліст з досвідом роботи у сфері туристичного розвитку від 3 років, його заступник з досвідом роботи у відповідній сфері від 1 року (з представників регіональної робочої групи, що здійснюють заходи за проектом);

- головний спеціаліст з проектного управління з досвідом роботи з управління проектами від 3 років і фахівець з управління проектами з досвідом роботи від 1 року.

Вимоги до даних фахівців обумовлені кваліфікаційними параметрами, що висуваються Міжнародною асоціацією проектних менеджерів [25; 167; 262].

Група реалізації проекту – це ті особи, які будуть безпосередньо брати участь у реалізації соціального проекту:

- менеджер з туристичного проектування відповідає за виконання робіт з розроблення продукту проекту (послуги) в рамках узгодженої концепції проекту. Йому необхідно контролювати відповідність обсягу виконаних проектних робіт умовам контракту, брати участь у складанні календарного плану проектних робіт, визначаючи дату початку робіт, залучати до проекту провідних фахівців і координувати їх діяльність, стежити за внесенням змін до проекту після закінчення проектних робіт, перевіряти хід виконання робіт відповідно до їх послідовності за пріоритетами;

- група управління роботами з розроблення продукту проекту (послуги, програмного забезпечення, стандарту тощо) відповідальна за всі види робіт, що виконуються у межах проекту. Її керівник включається у виконання проекту на початковому його етапі поряд з проектувальниками. Спільно з проектним директором і низовими організаціями ця група бере участь у розробці мережеских графіків і календарних планів, спостерігає за ходом робіт, контролює терміни виконання частин проекту і готує пропозиції щодо зміни ходу реалізації проекту, розглядає пропозиції щодо укладення субпідрядних контрактів, здійснює контроль за використанням трудових ресурсів і устаткування, готує звітність про хід проектних робіт;

- група закупок несе відповідальність за всі види закупівель на стадії здійснення проекту, контролює дані, отримані від постачальників, і слідкує за

виконанням контрактів. Найважливішою функцією членів цієї групи є забезпечення своєчасної доставки устаткування і матеріалів. Крім цього, фахівці із закупівель здійснюють ретельний контроль якості поставлених матеріалів, інструментів, устаткування;

- координатор робіт з експлуатації відповідає за організацію і проведення експлуатаційних випробувань готового продукту;

- керівник фінансової групи несе відповідальність за всі витрати за проектом, регулярно складаючи звіти про витрати і рекомендаційні звіти щодо попередження відхилень від кошторису, календарних графіків, проводить оцінку вартості елементів проекту, планує і розподіляє фінансові кошти.

Патронажна служба (технічна допомога) – це ті особи, які забезпечують офісну роботу:

- менеджер інформаційної служби керує обробкою інформації, розробляє та впроваджує необхідні програмні засоби, відповідає за збереження баз даних;

- офіс-менеджер координує допоміжну діяльність: відповідає за обладнання приміщення, де розміщуються члени команди, забезпечує їх офісною технікою, надає поштові та транспортні послуги тощо.

- консультанти - фізичні та юридичні особи, які здійснюють консультування з питань проектування, контролю, оподаткування, фінансування, законодавства.

Основне завдання проектного рівня управління – це реалізація комплексу завдань з розробки основних документів проекту (устав проекту, карта компетенцій, регламент комунікацій, детальний план проекту, план контролювання проекту, бюджет проекту) та контролю за їх виконанням. Для реалізації комплексу завдань у відповідності з планом проекту (календарним графіком, бюджетом, вимогами щодо забезпечення якості) здійснюються заходи з організації виконання робіт, розробляються операційні плани, проводиться моніторинг на оцінювання результатів, коригується графік робіт.

Реалізація проекту розвитку регіональної туристичної дестинації потребує організації міжінституціональної взаємодії різних інституціональних

рівнів – стратегічного і проектного. Це така форма інституціональної взаємодії, що виникає при виконанні суміжних функцій суміжними інститутами – мобілізація ресурсів; організація управління проектами; консолідація дій. Для даної форми характерна взаємодія на засадах конструктивного співробітництва, яка організована (регламентована) та опосередкована (через агентів – наприклад, Мінрегіонбуд, Національна туристична організація, Агентство регіонального розвитку, Асоціація міст України тощо).

Третій рівень організаційної структури управління проектом – операційний - організація виконання робіт. На цьому рівні виконуються операційні плани. Для цього визначається відповідальність за виконання окремих видів робіт, призначаються їх виконавці.

Реалізація комплексу завдань з управління конкретним проектом розвитку регіональної туристичної дестинації потребує організації взаємодії інститутів проектного і операційного рівнів, що спільно забезпечують загальну функцію – створення регіонального туристичного продукту, який має публічну/громадську цінність. Для даної форми характерною організована, опосередкована (через агентів) інституціональна взаємодія.

На операційному рівні управління для виконання робочих планів згідно з графіком робіт по проекту виникає форма інституціональної взаємодії – стихійна, безпосередня. Стихійність даної форми взаємодії проявляється у вигляді разових контактів, направлених на вирішення конкретного питання, не передбачає довготермінового співробітництва і може не мати формального закріплення, а ґрунтуватися на міжособистих відносинах активних учасників взаємодії.

Враховуючи особливості публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації, на третьому рівні організаційної структури механізму доцільним є створення управляючої компанії (комунальне підприємство або регіональна туристична організація) з відповідними підрозділами та службами (рис.3.8).



Рис. 3.8. Організаційна структура механізму публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації на операційному рівні

Так, для реалізації основних функцій управління дестинацією створюються підрозділи:

- Проектування, реалізації та реорганізації регіональної туристичної мережі;
- Координації та моніторингу ефективності функціонування регіональної туристичної мережі;
- Системного покращення інфраструктури курортів та рекреаційних територій;
- Стандартизації та контролю за якістю туристичного продукту;
- Розвитку іміджевої інфраструктури та маркетингового планування;
- Оперативного управління інвестиціями та функціонуванням дестинацій

Результативність цього рівня управління безпосередньо залежить від ресурсного забезпечення та ефективного розподілу інформації.

Основне завдання операційного рівня – виконання робочих планів згідно з графіком робіт, у межах виділених ресурсів, у відповідності із встановленими критеріями якості.

Організаційна структура проекту обов'язково повинна включати в себе ефективну систему звітності, моніторингу ходу виконання проекту і систему прийняття рішень.

Встановлення норм і правил всередині дестинації та вирішення можливих конфліктних ситуацій може відбуватися як за участю органів публічної влади, так і без їх втручання, за допомогою спеціальних інституційних структур – переважно громадських організацій, яким делегуються певні повноваження та права суб'єктів. У туризмі такі організації отримали назву організацій з управління дестинацією (Destination management organizations (DMO)).

Форм DMO величезна безліч і не існує єдиної усіма визнаної моделі. Історично, DMO з'явилися або як державний департамент, або як асоціація представників галузі. З недавнього часу відбулося зміщення в бік об'єднання зусиль державного та приватного секторів і створення публічно-приватних

партнерств для забезпечення реалізації маркетингових програм та розвитку туристичної індустрії [41; 248].

Аналіз світового досвіду діяльності DMO в різних країнах показує, що на них покладаються переважно функції координації стейкхолдерів і побудови оптимальних партнерських відносин, проведення досліджень (моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища дестинації, дослідження споживачів і виявлення ринкових трендів, аналіз конкурентоспроможності), планування розвитку дестинації, маркетинг її туристичного продукту та забезпечення впровадження інновацій, тобто туристичне проектування [44; 46; 297].

Дослідження варіантів організаційних структур DMO різних рівнів – національний туристичний офіс (Нова Зеландія⁴, Австрія⁵); регіональна туристична організація (США, Великобританія, Шотландія) [291; 312]; місцева туристична асоціація (м. Веллінгтон – Нова Зеландія⁶, м. Відень – Австрія⁷), показало, що ефективна реалізація функцій DMO відбувається через створення офісів управління проектами (рис. 3.9).

Практики проектного менеджменту використовують термін «проектний офіс» для позначення органу, що створюється для управління одним окремо взятим проектом, а поняття «офіс управління проектами» характеризує структурний підрозділ, який виступає центральним ланцюгом системи управління портфелем проектів.

Загальна схема управління портфелем проектів включає збір даних, оцінку ходу виконання проектів і програм, що входять у портфель, зіставлення досягнутих результатів з вимогами стратегічного плану та зіставлення звітів. Рішенням всіх перерахованих завдань керує Офіс управління портфелем проектів, який щодня або щотижня одержує звіти про стан проектів і скореговані графіки їх виконання для складання на їх основі узагальнених звітів про стан портфеля проектів в цілому.

⁴ <http://www.tourismnewzealand.com>; <http://www.newzealand.com/int/visitor-information-centre/>

⁵ http://www.austria.info/uk_b2b/austriannational-tourist-office

⁶ <http://www.wellingtonnz.com/about-us>

⁷ <http://b2b.wien.info/en/viennatourism/aboutus/about-us>



Рис. 3.9. Організаційна структура офісу управління проектами

Які б цілі і завдання не стояли перед офісом управління портфелем проектів, основною метою портфельного управління є забезпечення збалансованості стратегічного плану розвитку з реаліями обмежених ресурсів. Управління портфелем проектів – це прийняття важливих рішень – визначення пріоритетів, розміщення ресурсів і направлення інвестицій. Основне завдання полягає в тому, щоб здійснювати управління портфелем поряд із постійним розвитком стратегії туристичного бізнесу для отримання максимальної цінності з інвестицій.

3.3 Портфельна стратегія управління розвитком регіональної туристичної дестинації

Невід’ємною рисою туристичної діяльності є балансування між ризиком і дохідністю туристичних продуктів і послуг, тому туристичні підприємства, прагнучи мінімізувати свої втрати, вдаються до різних форм залучення та розміщення ресурсів, тим самим розширюючи сферу свого впливу на ринку. Ці спроби набувають форми різного виду туристичних продуктів, що надаються споживачам у межах туристичної дестинації на базі напрацьованих технологій, кваліфікації персоналу та достатності ресурсів.

Сьогодні, одним з найбільш результативних підходів до управління дестинаціями є проектне управління. Адже, розвиток туристичної дестинації – це інтегрована сукупність різноманітних туристичних проектів зі створення об’єктів дозвілля та розваг, розвитку місцевого транспорту і комунікацій, формування інфраструктури туризму та маркетингової організації дестинацій.

У проектного управління є беззаперечні переваги. Проте є і проблеми, які пов’язані, насамперед, з обмеженим часом існування проекту, з його замкнутістю, відособленістю. Проект – найкращий інструмент для досягнення конкретної визначеної мети. Найважливіше завдання полягає саме у правильності формулювання мети проекту, особливість якої в тому, щоб реалізація цілей окремих проектів у сукупності забезпечувала виконання стратегічних завдань розвитку дестинації в цілому. Під час реалізації великої кількості проектів, які об’єднані єдиною стратегічною метою, важливого значення набуває оцінка кожного окремого проекту і оцінка в цілому програми чи портфелю проектів. Зокрема, необхідно ініціювати кожен проект, а після завершення прийняти його результати на відповідність стратегічним цілям. Також особливого значення під час реалізації великої кількості проектів набуває раціональний розподіл і перерозподіл ресурсів між окремими

проектами (фінансові, людські, матеріальні і т. і.). У випадку недостатності ресурсів варто організувати їх перерозподіл з урахуванням пріоритетності проектів. Також може бути ухвалене рішення щодо зупинки, закриття відтермінування реалізації деяких проектів з огляду на зміни у зовнішньому середовищі портфелю/програми, зміщення акцентів на ринку, уточнення стратегії і т.д. Нарешті, необхідним є цілеспрямований збір, накопичення, аналіз і узагальнення результатів діяльності окремих проектів.

Отже, для ефективного управління проектами розвитку дестинації, компенсації відособленості і обмеженості часу існування проектів потрібна постійна інтегруюча діяльність. Кожен з цих проектів не існує сам по собі, а лише у взаємодії з іншими, сукупна реалізація яких дозволить досягнути стратегічної мети, або мети вищого рівня. На основі цих проектів формується комплексна Програма розвитку дестинації, що являє собою вже не набір заходів, а набір взаємопов'язаних проектів різного типу: фінансових, організаційних, технологічних, технічних, маркетингових, інфраструктурних – які відбираються для реалізації на основі єдиних критеріїв відбору. Далі відбувається розподіл проектів між галузевими підприємствами туристичної сфери і формування туристичних кластерів - організаційної форми взаємодії різних суб'єктів - виробничих компаній, дослідних та інноваційних центрів, органів державного управління, громадських організацій, відповідальних за реалізацію портфелю проектів, прив'язаних до певної території.

Портфель – це набір проектів або програм й інших робіт, об'єднаних разом з метою ефективного управління даними роботами для досягнення стратегічних цілей [91]. Поняття «портфель проектів» і «програма» близькі. Як і портфель проектів, програма об'єднує ряд проектів і програм, а також окремих робіт, що лежать за межами проектів, робіт з метою координації та ефективного спільного управління ними. Однак всі проекти, що входять в програму, взаємопов'язані і взаємозалежні, всі вони спрямовані на досягнення єдиної мети, а проекти і програми, що входять до портфелю не обов'язково є

взаємозалежними або безпосередньо пов'язаними, їх поєднує лише час і частково терміни реалізації.

Для розуміння важливості запровадження саме портфельного управління розвитком дестинації, варто наголосити на принциповій його відмінності від проектного управління. Тобто, якщо метою управління окремим проектом є створення продукту своєчасно і в межах бюджету, то метою управління портфелем є отримання найбільшої віддачі від реалізації всієї сукупності проектів. Завданням управління портфелем проектів є вибір «правильних проектів», тих, які мають максимальну цінність, для виконання «правильної роботи», у той час, як управління проектами сфокусовано на «правильному виконанні роботи» - досягнення проектних цілей не виходячи за рамки проектних обмежень. Виконання портфелю проектів зорієнтоване на досягнення стратегічних цілей за сукупністю виконаних проектів портфелю.

З точки зору стратегічного управління, проекти представляють собою інструменти вирішення завдань, отриманих як результат декомпозиції стратегії. Для підвищення ефективності управління проектами реалізації стратегії створюють портфелі/програми проектів. Отже, основною відмінністю портфеля проектів є його стратегічна орієнтація. Об'єднання проектів у портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект реалізації проектів, а самі портфелі проектів стають одним з найбільш дієвих механізмів стратегічного управління розвитком дестинації.

Таким чином, портфельний підхід до управління розвитком дестинації передбачає: розстановку пріоритетів між проектами у відповідності зі стратегічними завданнями розвитку території; розподіл ресурсів між проектами, згідно з пріоритетами.

Справедливим запитання щодо відповідальності за формування, управління та реалізацію портфелю проектів розвитку дестинації. Природно, це має бути місцевий орган публічної влади, що законодавчо відповідає за формування стратегічних пріоритетів і програм розвитку території. Проте,

ключовим моментом портфельного управління є компетентність персоналу та рівень зрілості організації, що реалізує проектний підхід. Згідно зі стандартом OMP3 (PMI) виділяють три рівні: управління проектами (PM3 = Project Management Maturity Model); управління програмами й проектами (P2M3 = Programme and Project Management Maturity Model); управління портфелями, програмами й проектами (P3M3 = Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model). Компанія може перейти на новий рівень зрілості лише після досягнення попереднього рівня.

Сучасне управління портфелями орієнтоване на формування портфеля проектів на основі цінностей [217]. Головною концепцією ціннісного підходу є формування портфеля проектів з максимальною доданою цінністю. Такий підхід передбачає забезпечення перегляду проектів і програм, що входять до портфеля, з метою встановлення пріоритетів відповідно до суспільних цінностей⁸. Основне завдання планування портфеля полягає в тому, щоб здійснювати управління разом з постійним розвитком стратегічно важливих цінностей.

Стратегічні цілі розвитку дестинації та портфель проектних ініціатив нерозривно пов'язані між собою і впливають одне на одного. Під час формування портфеля необхідно визначити систему критеріїв оцінки цілей розвитку дестинації і процедуру відбору елементів портфеля у просторі заданих критеріїв. До портфеля проектів повинні потрапити лише ті проекти, які приносять найбільшу користь, задовольняють ресурсним обмеженням і відповідають стратегічним цілям.

При цьому дуже важливо, формуючи портфель, поєднати фінансову ефективність і стратегічну перспективу розвитку [207]. Наприклад, не дуже вигідний з точки зору фінансів проект з упровадження нового туристичного продукту (створення туристичної бази для активної молоді) можливо в

⁸ Цінність, як суб'єктивна категорія, проявляється в здатності продукту задовольняти потреби або забезпечувати вигодою зацікавлені сторони проекту.

масштабі дестинації виконати стійке зростання її цінності надалі (регіональний центр молодіжного туризму). Завдання ускладняється ще і тим, що експерти часто оперують нечіткими оцінками. Тому DMO часто мають одночасно два портфеля проектів. Спочатку DMO ініціює портфель фінансового зростання оборотних коштів, а потім – портфель розвитку дестинації. Перш ніж почати формування портфеля проектів, проводять попередній розгляд та відкидають заздалегідь неефективні проекти, чим зменшується кількість альтернатив по кожному напрямку діяльності.

Стратегічне управління портфелем проектів – це безперервний процес створення та оцінювання набору (портфеля) стратегічних ініціатив, призначених для досягнення стійких результатів і переваг у збільшенні цінностей. Результати та переваги, отримані завдяки реалізації цих ініціатив, сприяють здійсненню стратегії і дозволяють оцінити ефективність стратегії у створенні цінності [147].

Для того, щоб портфель проектів створював нові цінності, організації необхідно розпізнати, чого очікують стейкхолдери проекту і в чому полягають передбачувані істотні цінності, провести їх кількісну оцінку, потім об'єднати досвід, інформацію, дані та інші ресурси, які є у розпорядженні організації, щоб створити та одержати заплановану цінність. Для цілісного уявлення сутності методики формування ціннісно-орієнтованого портфеля проектів Молокановою В. запропоновано алгоритм у вигляді блок-схеми [148] (рис. 3.10), що складається з шести етапів.

Етап 1. Ідентифікація компонентів портфеля. Формується список потенційних компонентів портфеля. Компонентами портфеля можуть бути ініціативи, проекти, програми, субпортфелі. Проводиться аналіз компонентів портфеля на відповідність стратегії.

Етап 2. Групування проектів. Проекти об'єднуються в групи відповідно до чотирьох шаблонів А, В С та D, що характеризують робочі процеси, управлінські структури, командний інтелект та інформаційні технології.

Проекти однієї категорії портфеля мають відповідний набір критеріїв. Розбиття проектів на групи дозволяє зробити управління портфелем прозорішим, певним чином пов'язавши проекти з конкретними цілями.



Рис. 3.10. Блок-схема алгоритму формування портфеля проектів
(за Молокановою В., 2013)

Етап 3. Оцінка та відбір проектів. На даному етапі розробляються критерії і зважені показники для кожної групи проектів. Завдання оцінки і відбору проектів у портфель засноване на кількісному аналізі проектів

портфеля. Проекти кожної групи мають відповідний набір критеріїв, при цьому оцінки можуть ґрунтуватися на системі умовних метрик або ваг. Методи якісного і кількісного аналізу дозволяють домогтися включення в портфель лише значимих і вигідних для дестинації проектів, що відповідають її стратегічним цілям. Кількісний аналіз призначений для ранжування пріоритетів проектів з точки зору їх цінності для компанії. Результатом етапу відбору і оцінки є перелік проектів, що рекомендуються для включення в портфель.

Етап 4. Визначення пріоритетів проектів у портфелі. Проекти, відібрані на етапі якісного і кількісного аналізу, ранжуються за встановленими критеріями, що характеризують, наприклад, важливість і терміновість реалізації. Визначення пріоритетів проектів портфеля на основі відповідних критеріїв дозволяє виділити ті проекти, які принесуть найбільшу вигоду для дестинації, значимі для результатів реалізації всього портфеля або найбільш адаптовані до впливу зовнішніх умов.

Етап 5. Балансування портфеля. Метою балансування портфеля є оптимальний розподіл інвестицій за проекціями портфеля. В результаті виконання балансування в портфелі повинна збільшитися частка інвестицій у проекти з високою цінністю для бізнесу, знизитися частка інвестицій у проекти з високими ризиками та витратами. При балансуванні портфеля також важливо розглядати всі проекти з урахуванням їх відповідності стратегічним цілям компанії.

Етап 6. Авторизація портфеля. Відбувається затвердження та початок реалізації портфеля відповідно до плану управління.

Отже, відбір проектів у стратегічний портфель передбачає наступне:

1. Визначення оптимальної та прийнятної кількості проектів в портфелі.
2. Забезпечення відповідності проектів стратегічним планам.

Таким чином, організація адекватної системи управління стратегічним портфелем проектів розвитку туристичної дестинації створює ряд суттєвих переваг:

- виконання потенційних проектів щодо їх цінності та переваг для зацікавлених сторін у відповідності до актуальних стратегічних цілей;
- визначення оптимальної або прийнятної кількості проектів в портфелі;
- забезпечення відповідності проектів стратегічним планам;
- забезпечення збалансованості різних типів проектів за цілями та перевагами, забезпечення збалансованості можливостей, переваг та ризиків.

Розробляючи стратегію розвитку туризму в регіоні, відповідному структурному підрозділу органу публічної влади, під час планування нових стратегічних цілей варто їх розглядати через призму проектного підходу.

Скажімо, протягом наступних 3 років планується запустити новий санаторно-курортний комплекс, відкрити 10 нових культурно-розважальних центрів, удосконалити транспортну мережу та перепозиціонувати бренд курортної зони. Якщо всі ці проекти розглядаються дійсно як проекти, і якщо є ще з 4-5 подібних, то постає питання пріоритетності. Як їх визначати, як ними управляти в динаміці? А якщо на туристичному ринку несподівано змінилась ситуація (зміна попиту) – чи лишаємо проект, чи виключаємо його зі списку стратегічних та пріоритетних, чи продовжуємо?

Дійсно, інколи стратегічні цілі можуть бути досягнуті меншою, ніж планувалось спочатку, кількістю проектів у портфелі. З іншого боку, рішення про зупинку важливого проекту може вплинути і на інші проекти, і призупинити загальне зростання дестинації на довгі роки. Для того, щоб зрозуміти подібні можливості, ризики та загрози, потрібна відповідна організаційна структура – офіс управління портфелями проектів (рада зі стратегічного управління розвитком туризму), на кшталт DMO.

Процеси управління стратегічним портфелем проектів можуть бути зведені до двох головних категорій:

- моніторинг та контроль всього портфелю. Цей процес необхідний, щоб підтвердити, що виконання проектів відповідає стратегічній цілі розвитку дестинації, забезпечує ефективне використання ресурсів та інвестицій;

- оцінка стратегічних змін, прийняття відповідних рішень. Під час життєвого циклу портфелю відбуваються постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища дестинації. Ці зміни суттєво впливають на визначенні критерії успіху та директивні показники портфелю. Наприклад, зміна вищого керівництва може викликати установку нових стратегічних цілей, зміна поточної ринкової ситуації може вплинути на вартість та терміни виходу результатів проектів портфелю. Відповідно, стратегічні цілі, пріоритети, повинні переглядатись на постійній основі. Портфель має бути заново переглянутий та збалансований.

Сьогодні в Україні стратегічне планування розвитку туристичної галузі вже отримало належну оцінку, керівники визнають важливу роль професійного управління програмами/портфелями, починаючи з визначення стратегії розвитку туристично-рекреаційної сфери та закінчуючи реалізацією окремих проектів. Проте, розповсюдженою помилкою є те, що багато хто не звертає уваги на чітку відповідність портфеля проектів стратегії розвитку.

Створення міцних зв'язків між стратегією та безліччю проектів дозволяє отримати від них максимум цінності і домогтися оптимальної концентрації уваги на перетворенні стратегії в життя. Але найчастіше зв'язки між стратегією та проектами виявляються самими слабкими місцями в системі управління туризмом в Україні.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що чітке визначення об'єктів і суб'єктів у системі публічного управління регіональною туристичною дестинацією, а також у кожному з її структурних компонентів, є передумовою оптимізації інформаційних потоків між суб'єктами реалізації управлінських рішень та базується на інституціональному характері взаємовідносин. Тому механізм

публічного управління регіональною туристичною дестинацією – це регламент взаємодії органів публічної влади та інших заінтересованих сторін у процесі здійснення економіко-правових та організаційно-розпорядчих заходів з формування конкурентоспроможного регіонального туристичного продукту. За сучасних умов децентралізації влади та посилення ролі місцевих громад, адекватним методологічним підходом до консолідованої реалізації державних, регіональних і локальних інтересів розвитку регіональної туристичної дестинації є інтеграційний підхід.

2. Інтеграційний підхід до формування механізму публічного управління дестинацією – це не лише спільне використання ресурсів, а й особливі форми і технології управління. Інтеграційний підхід передбачає: узгодженість цілей діяльності; інтеграцію планування з ресурсами і видатками у розрізі результатів; інтеграцію планування управлінських заходів з організаційною структурою; інтеграцію планування координаційних заходів і моніторингу; об'єднання і координацію всіх інформаційних систем в єдину систему. Результатом запровадження інтеграційного підходу є регламент комунікації між суб'єктами взаємодії на основі встановлених єдиних принципів циркуляції інформаційних потоків, що забезпечить ефективну взаємодію та синхронізацію дій між усіма дійовими особами розвитку регіональної туристичної дестинації на всіх фазах її життєвого циклу.

3. Доведено, що мережа – це найбільш ефективна форма взаємодії заінтересованих сторін розвитку регіональної туристичної дестинації, технологічним підґрунтям функціонування якої є інформаційно-аналітична система просторового аналізу і моделювання комплексного освоєння та розвитку туристично-рекреаційних ресурсів у межах певної дестинації. Інтеграція мережевої моделі в механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації вирішує питання: консолідація інтересів, очікувань та ресурсів усіх заінтересованих сторін; володіння унікальною компетенцією (публічне управління); проектний підхід до оперативного

управління; забезпечення комунікацій на далеких відстанях (дистанційна взаємодія між децентралізованими інформаційними центрами сприяє оптимальному прийняттю управлінських рішень); перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтегрованого багатопланового управління. Підґрунтям структуризації мережевої моделі є інформаційно-технологічний принцип туристичного проектування.

4. Обґрунтовано, що комплексна реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону неможлива без інтеграції в механізм публічного управління інструментарію проектного менеджменту з певною організаційною структурою, що визначає розподіл відповідальності та повноважень між учасниками проекту, обов'язки і відносини звітності, систему прийняття рішень. Механізм публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації – це послідовність взаємопов'язаних дій суб'єктів управління, узгоджених з наявною сукупністю засобів і регламентуючих методів, що забезпечує перетворення вихідних рішень у результат. Ключовим елементом механізму є чітке визначення цілей і ресурсів кожного організаційного елементу проекту та процедури їх узгодження.

Успіх реалізації проекту визначається організаційною структурою управління, яка має виробити комплекс взаємодій, спрямованих на своєчасне та якісне виконання всіх робіт, що передбачає проект. Організаційна структура проекту розвитку регіональної туристичної дестинації не обмежується участю замовника-інвестора-виконавця, кредитора, підрядників. Вона більш розгалужена і включає широке коло заінтересованих осіб. Саме тому важливим в управлінні таким проектом є вибір організаційного рівня планування та управління.

5. Специфіка проектів розвитку регіональної туристичної дестинації полягає в тому, що для їх реалізації необхідним є створення специфічного організаційного механізму взаємозв'язку між рівнями публічного управління та

організаційними елементами проекту. Виділено три основних рівні організаційної структури механізму публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації: стратегічний – розроблення і реалізація стратегії, на основі якої розробляються плани дій для всіх рівнів управління; функціональний (проектний) – реалізація комплексу завдань із розробки основних документів проекту та контролю за їх виконанням; операційний – виконання робочих планів згідно з графіком робіт, у межах виділених ресурсів, у відповідності зі встановленими критеріями якості. Для ефективного управління проектами доцільно створити відповідну організаційну структуру – офіс управління проектами, з метою забезпечення ефективної комунікації між стратегічним і функціональним рівнями управління.

6. Для підвищення ефективності публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації доцільно створити портфель проектів. Основною відмінністю портфеля проектів є його стратегічна орієнтація. Об'єднання проектів у портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект реалізації проектів, а самі портфелі проектів стають одним з найбільш дієвих механізмів публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації.

Управління портфелем проектів – це прийняття важливих рішень – визначення пріоритетів, розміщення ресурсів і направлення інвестицій. Основне завдання полягає в тому, щоб здійснювати управління портфелем наряду з постійним розвитком стратегії туристичного бізнесу для отримання максимальної цінності з інвестицій. Стратегічне управління портфелем проектів – це безперервний процес створення та оцінювання набору (портфеля) стратегічних ініціатив, призначених для досягнення стійких результатів і переваг у збільшенні цінностей. Результати та переваги, отримані завдяки реалізації цих ініціатив, сприяють здійсненню стратегії й дозволяють оцінити ефективність стратегії у створенні цінності.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено нове вирішення наукового завдання державного управління, що полягає в теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад організації публічно-управлінської діяльності із забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону та розробленні концептуальної моделі механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації. Узагальнення результатів дослідження дало підстави сформулювати низку висновків і рекомендацій, що мають теоретичне і практичне значення.

1. Дослідження передумов та пріоритетів реформування публічного управління у сфері туризму дозволило зробити висновок, що першочерговим завданням є створення відповідного інституціонального середовища для стійкого розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіонів, створення туристичних дестинацій, формування конкурентоспроможного регіонального туристичного продукту. Вирішальна роль в організації ефективної системи управління туристично-рекреаційним комплексом регіону належить органам публічної влади, які шляхом введення інституційних обмежень і впровадження ефективних механізмів їх дотримання, зможуть забезпечити рівноправність усіх заінтересованих сторін розвитку дестинації у реалізації публічних економічних інтересів через проекти. Доведено, що основою формування та реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного комплексу регіону має стати проектний підхід, побудований на інтеграції публічно-управлінських функцій, інструментарію когнітивного маркетингу і технології туристичного проектування, що дає можливість конвертувати стратегічний план розвитку території у конкретні проекти й програми.

2. Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду організації ефективного управління туристично-рекреаційним комплексом регіону засвідчив, що основою забезпечення його конкурентоспроможності є здатність органів

публічної влади вибудовувати ефективний механізм прийняття й реалізації управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію туристичної діяльності в DESTINATIONAX. Важливою проблемою створення дієвого механізму публічного управління розвитком туристичної DESTINATIONAX на регіональному рівні є організація ефективної взаємодії між інституційно різними дійовими особами та досягнення необхідного рівня децентралізації. Ефективна реалізація управлінських рішень безпосередньо залежить від інституціонального характеру відносин між суб'єктами публічного управління та іншими заінтересованими сторонами. Першою ознакою інституціоналізації механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної DESTINATIONAX є нормативно-правове регулювання проектної діяльності в системі публічного управління. Наступною ознакою інституціоналізації даного механізму є закріплення форм і способів взаємодії заінтересованих сторін розвитку регіональної туристичної DESTINATIONAX. Найважливіше значення в цьому питанні має інформаційне забезпечення. Фінансова компонента механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної DESTINATIONAX також потребує інституціоналізації, що передбачає сплановані та розраховані дії із забезпечення адресності використання державних коштів.

3. З метою об'єктивного визначення ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності регіональної туристичної DESTINATIONAX було проведено двоетапне дослідження особливостей територіальної та функціональної організації туристично-рекреаційного комплексу регіону: порівняння стану розвитку регіональної туристичної DESTINATIONAX Одеської області з іншими регіонами України; визначення відповідності рівня розвитку туристичної індустрії в локальних туристичних DESTINATIONAX сучасному потенціалу природно-рекреаційних ресурсів в адміністративних районах Одеської області. Узагальнення результатів аналітичного дослідження дозволило сформулювати стратегічні пріоритети розвитку регіональної туристичної DESTINATIONAX та комплекс умов, необхідних для створення конкурентоспроможного

регіонального туристичного продукту. Доведено, що конкурентоспроможність туристичного продукту безпосередньо залежить від організаційно-управлінських та економічних умов, що створені органами публічної влади в регіональній туристичній дестинації. Запропоновано критерії оцінки конкурентоспроможності туристичного продукту регіональної дестинації за параметрами “якість-споживча цінність”, “ціна-якість-цінність враження” та “ціна-ринкова цінність (імідж)”.

4. Запропоновано концептуальну модель механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації, функціональною особливістю якої є інтеграція сучасних технологічних підходів до управління: мережевої форми взаємодії, що передбачає здійснення спільних дій, спільне використання ресурсів і компетенцій двох або більше самостійних учасників (індивідуальних або інституційних) однієї або кількох територій для спільного досягнення цілей кожного з учасників; проектного підходу, побудованого на інтеграції управлінських функцій і структуризації процесів проекту, спрямованих на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів і способів, техніки і технології управління для отримання запланованих результатів проекту щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості та задоволення учасників проекту; спеціалізованого програмного забезпечення на основі ГІС-технологій для вирішення завдань моделювання, як процесів функціонування і розвитку дестинацій, так і управляючих впливів; стратегічного портфельного управління, що дозволяє отримати від них максимум цінності шляхом створення міцних зв'язків між стратегією та безліччю проектів.

5. Обґрунтовано, що ефективна реалізація проектів розвитку регіональної туристичної дестинації неможлива без специфічної організаційної структури механізму публічного управління, що забезпечує:

- організацію структури системи, що управляє – правила, організаційно-правові норми і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління,

обов'язки, права та відповідальність суб'єктів управління проектом, організацію процесу їх діяльності;

- організацію процесу функціонування системи, якою управляють – розподіл робіт між виконавцями, ресурсне забезпечення цих робіт, мотивацію та стимулювання працівників;

- організацію специфічної інфраструктури, здатної забезпечити оптимізацію взаємозв'язку між суб'єктами публічного управління та організаційними елементами проектного процесу.

Доведено доцільність виділення трьох основних рівнів організаційної структури механізму публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації: стратегічного, проектного та операційного. Для кожного рівня запропоновано модель організаційно-функціональної структури, здатної ефективно вирішувати поставлені завдання.

6. Доведено, що для підвищення ефективності публічного управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації необхідно створювати портфелі проектів, основною відмінністю яких є стратегічна орієнтація. Об'єднання проектів у портфелі дозволяє отримати нову якість управління ними, посилити загальний ефект реалізації проектів, а самі портфелі проектів стають одним із найбільш дієвих механізмів публічного управління розвитком дестинації. Портфельний підхід до управління розвитком дестинації передбачає: розстановку пріоритетів між проектами у відповідності зі стратегічними завданнями розвитку території; розподіл ресурсів між проектами, згідно з пріоритетами. Стратегічне управління портфелем проектів – це безперервний процес створення та оцінювання набору (портфеля) стратегічних ініціатив, призначених для досягнення стійких результатів і переваг у збільшенні цінностей.

7. Розроблено рекомендації органам публічної влади щодо запровадження портфельної стратегії управління проектами розвитку регіональної туристичної дестинації:

- відповідальним за формування, управління та реалізацію портфеля проектів розвитку дестинації є місцевий орган публічної влади, що законодавчо відповідає за формування стратегічних пріоритетів і програм розвитку території. Проте, ключовим моментом портфельного управління є компетентність персоналу та рівень зрілості організації, що реалізує проектний підхід. Суб'єкту публічного управління, уповноваженому в питаннях менеджменту туристичної дестинації, необхідно забезпечити навчання персоналу та організувати структурний підрозділ – офіс управління проектами;

- розробляючи стратегію розвитку туризму в регіоні, відповідному структурному підрозділу органу публічної влади, під час планування нових стратегічних цілей, варто їх розглядати через призму проектного підходу. Необхідно визначити систему критеріїв оцінки цілей розвитку дестинації та процедуру відбору елементів портфеля у просторі заданих критеріїв. До портфеля проектів мають потрапити лише ті проекти, що приносять найбільшу користь, задовольняють ресурсним обмеженням і відповідають стратегічним цілям.

8. Перспективами подальших наукових досліджень з даного напрямку має стати формування інтеграційних і координаційних механізмів стратегічного портфельного управління розвитком туристичних дестинацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов Р. Сетевые структуры и формирование информационного общества : [Электронный ресурс] // Р. Абрамов. URL: <http://www.archipelag.ru/geoeconomics/soobshestva/power-identity/network-structure>
2. Азар В. И. Экономика и организация международного туризма / В. И. Азар. – М. : Экономика, 1984. – С. 28– 34.
3. Александрова А. Ю. Международный туризм : учебник / А.Ю. Александрова. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 470 с.
4. Бабкин А. В. Специальные виды туризма / А. Бабкин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 252 с.
5. Бакуменко В. Д. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛРІДУ. – 2015. – Вип. 43. – С. 21– 28
6. Балашов В.Г. Механизмы управления организационными проектами / В.Г. Балашов, А.Ю. Заложнев, А.А. Иващенко, Д.А. Новиков. – М.: ИПУ РАН, 2003. – 157 с.
7. Батиевская В.Б. Институционализация управления приоритетными национальными проектами как механизм реализации государственных и региональных экономических интересов / В.Б. Батиевская // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2011. – № 3 (47). – С. 232– 236
8. Безверхнюк Т. М. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні : монографія / Т. М. Безверхнюк, С. Є. Саханенко, Е. Х. Топалова / за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2008. – 328 с.
9. Безверхнюк Т. М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами / Т. Безверхнюк

- // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. праць. – Серія «управління». – К. : АМУ, 2011. – Вип. 3/2011. – С. 17–24.
10. Безверхнюк Т.М. Методологічні підходи щодо визначення ресурсів управління розвитком регіонів // Основи регіонального управління в Україні : Підручник / за заг.ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого – К.: НАДУ, 2012. – С. 203-215.
 11. Безверхнюк Т.М. Управління соціальними проектами: оцінка ризиків і аналіз зацікавлених сторін / Т.М. Безверхнюк, І.А. Сенча, Т.В. Сивак, А.О. Левицький // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – К. : Вид-во НАДУ, 2013. – № 4. – С. 17 – 23.
 12. Безверхнюк Т.М. Управлінська модель формування та посилення конкурентних переваг регіонального туристичного продукту (на прикладі Одеської області) / Т. Безверхнюк, І. Сенча, Т. Сивак, А. Стефанович // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – № 3 (59). – С. 91-94.
 13. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України. Методологія та методика аналізу, термінологія, районування / О.О. Бейдик. – К. : ВПЦ «Київський університет», 2001. – 395 с.
 14. Белякова Н. В. Нормативно-правовое регулирование механизма обеспечения приоритетных национальных проектов / Н. В. Белякова: автореф. дис. ... канд. юр. наук. – М., 2010. – 29 с.
 15. Біль М. Механізми державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект) : наук. розробка / М. Біль, Г. Третяк, О. Крайник. – К. : НАДУ, 2009. – 40 с.
 16. Боголюбов В. С. Экономика туризма : учебное пособие / В.С. Боголюбов, В.П. Орловская. – М. : Академия, 2008. – 189 с.
 17. Бойко М. Диференціація туристичного потенціалу дестинацій / М. Бойко // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 5. – С. 19–30.

- 18.Бойко М. Засади формування пріоритетних напрямів туристичної політики України / М. Бойко, Л. Гопкало // Регіональна економіка. – 2005. – № 1(35). – С. 222–229.
- 19.Борушак М. Стратегія розвитку туристичних регіонів: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. д.е.н. за спец. : 08.00.05 – «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка» / М. Борушак; Інст. регіон. дослід ; НАН України, Львів, 2008. – 40 с.
- 20.Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія / Босак О. З. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; відп. редактор І. А. Грицяк. – К. : К.І.С., 2009. – 240 с.
- 21.Босак О.З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі / О.З. Босак // Державне управління: теорія та практика: Збірник наукових праць. – Х.: Вид-во "Магістр", 2010. – № 2. – С. 18–24.
- 22.Буйленко В. Ф. Развитие современного туризма / В.Ф. Буйленко. – М. : Феникс, 2008. – 416 с.
- 23.Бунаков О. О. Кластерний підхід до позиціонування в туризмі / О. Бунаков // РМАТ. – 2011 р. – С. 37–44.
- 24.Бутко М. Інвестиційні аспекти підвищення конкурентоспроможності економіки / М. Бутко // Економіка України. –2004. – № 4. – С.40–45.
- 25.Бушуев С.Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектных менеджеров / С. Бушуев. – К. : ІРІДІУМ, 2006. – 208 с.

- 26.Быкова В. А. Управленческие сети в публичной политике : опыт Москвы : диссертация ... кандидата политических наук : 23.00.02 / Быкова Валентина Александровна; [Место защиты: Моск. гос. ин-т междунар. отношений]. – Москва, 2011. – 198 с.
- 27.Валентюк І. В. Організаційно-економічні механізми державного регулювання туристичної сфери України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” / І. В. Валентюк. – К., 2005. – С. 12.
- 28.Василенко В.Н. Архитектура регионального экономического пространства / В.Н. Василенко: монография / НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 311 с.
- 29.Великий тлумачний словник сучасної української мови ; [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2007. – 1736 с.
- 30.Викторова З. С. Сетевой подход как методология исследования процесса принятия государственных решений : диссертация ... канд. полит, наук : 23.00.01 / Викторова З.С.; МГУ. – Москва, 2009. – 215 с.
- 31.Войтенко К. К. Кластерний підхід до формування та розвитку туристських DESTINACIЙ з урахуванням туристського потенціалу міст / К.К. Войтенко // Комунальне господарство міст. – 2014. – Вип. 17. – С. 26–31.
- 32.Вспомогательный счет в туризме. Рекомендации по методологической структуре, – Всемирная туристская организация (ВТО), Мадрид (Испания), 2001 г. – 68 с.
- 33.Гаврилюк А. Державне регулювання комунікаційного забезпечення туристичної індустрії в Україні : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. наук з держ. упр. за спец. : 25.00.02 – «Механізми державного управління» / Алла Михайлівна Гаврилюк ; НАДУ при Президентіві України, Київ, 2011. – 20 с.

- 34.Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посібник / С.П. Гаврилюк. – К. : Київ. Національний торговий економічний університет, 2006. – 180 с.
- 35.Гайдук А. Формування туристичної ринкової інфраструктури як фактор підвищення ефективності функціонування ринку туристичних послуг / А. Гайдук // Регіональна економіка. – 1999. – №2. – С. 172–178.
- 36.Галасюк С. С. Міжнародний досвід державного управління розвитком туризму / С. С. Галасюк // Стан та перспективи інформаційно-інноваційного розвитку ринку туристичних послуг: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Донецьк-Святогірськ: Донецький інститут туристичного бізнесу, 2010. – С.79–82.
- 37.Галасюк С. С. Модели государственного регулирования в сфере туризма / С. С. Галасюк // Научные исследования в сфере туризма: труды Международной туристской Академии. Вып. 6. – М.: МТА, 2010. – С. 189–204.
- 38.Галасюк С. С. Стандартизація, сертифікація туристичних послуг та ліцензування туристичної діяльності : навчальний посібник / С. С. Галасюк // Одеса: Астропринт, 2011. – 208 с.
- 39.Герасименко В. Г. Управління національним туризмом в контексті міжнародного досвіду / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу: Зб. наук. праць. Вип. 12. – Донецьк: ДІТБ, 2008. – С. 160-167.
- 40.Герасимчук З. В. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика / З. В. Герасимчук, Л. Л.Ковальська. – Луцьк : Надстир'я, 2008. – 248 с.
- 41.Головчан А. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних DESTINACIЙ та управління ними / А.І. Головчан : [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/golovchan2.htm

42. Голод І. Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств на світовому ринку туристичних послуг / І.Ю. Голод // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірн. наук. праць НАУ. – 2010. – № 26. – С. 117–121.
43. Гончарова І. В. Маркетинг туризму : учебное пособие / И. В. Гончарова, Т. П. Розанова, М. А. Морозов, Н. С. Морозова. – М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. – 224 с.
44. Гончарова Н. А. Интернет-продвижение туристской дестинации: туристский портал DMO / Н. А. Гончарова // Актуальные проблемы гуманитарных наук: сборник трудов X Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Томск : Изд. ТПУ, 2011. – С. 56.
45. Гончарова Н. А. Развитие туристской дестинации / Н.А. Гончарова. – Ольборг : Институт истории, международных и социальных исследований Ольборгского университета, 2010. – 152 с.
46. Гончарова Н. А. Управление жизненным циклом дестинации / Н.А. Гончарова, Л. Г. Кирьянова // Известия Томского политехнического университета. – 2011. – Т. 318. – № 6. – С. 52–56.
47. Горбатенко В. Аналіз майбутнього та його роль в управлінні соціально-політичними процесами : [Електронний ресурс] / В. Горбатенко // Український центр політичного менеджменту. – Режим доступу : <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=1&n=22&c=219>
48. Горбунов Н. П. Конкурентоспособность туристических услуг. Проблемы и способы оценки / Горбунов Н. П., Яценко О. Н., Небога И. А. // Вісник НТУ «ХПІ» / Серія : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 53 (1026). – С. 35–43.
49. Горбылева З. М. Экономика туризма : учеб. пособие / З.М. Горбылева. – Мн. : БГЭУ, 2004. – 478 с.

50. Горохов А. Ф. Комплексный подход к формированию маркетинговой стратегии развития туристической дестинации : автореф. дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)” / А. Ф. Горохов. – СПб., 2007. – 17 с.
51. Грицяк І.А. Публічне управління в Україні: становлення за європейськими стандартами / І.А. Грицяк // Вісник Академії митної служби України. Сер: Державне управління. – 2010. – № 2. – С. 5–11.
52. Гуменюк Ю. П. Організаційно-економічні механізми стимулювання розвитку рекреаційно-туристичного комплексу (на прикладі Тернопільської області) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.10.01 “Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка” / Ю. П. Гуменюк. – Львів, 2005. – С. 9.
53. Гудзь П. В. Економічні проблеми розвитку курортно-рекреаційних територій / П.В. Гудзь. – Донецьк : ІЕПД НАН України, ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2001. – 270 с.
54. Давиденко Л. І. Державне регулювання сфери туризму на обласному рівні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” / Л. І. Давиденко. – Донецьк, 2006. – С. 7.
55. Державна служба статистики : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
56. Джанджугазова Е. А. Маркетинг туристских территорий : учеб. пос. / Е.А. Джанджугазова. – М. : Академия, 2006. – 224 с.
57. Джанджугазова Е. А. Туристско-рекреационное проектирование: учебник / Е.А. Джанджугазова. – М. : Академия, 2014. – 217 с.
58. ДСТУ ISO 10006:2005. Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах: (ISO 10006:2003, IDT). – Надано чинності 2007–08–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2007. – IV, 27 с.

- 59.ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. – Надано чинності 2004–07–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2006. – 14 с.
- 60.ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. – Надано чинності 2004–07–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2004. – 13 с.
- 61.ДСТУ 4527:2006. Засоби розміщення. Терміни та визначення: (ISO 18513). – Надано чинності 2006–10–01. – К. : Держспоживстандарт України, 2006. – 19 с.
- 62.Дунец А. Н. Проектирование и продвижение регионального туристского продукта : учебное пособие / А.Н.Дунец ; Алт. гос. техн.ун-т им. И.И. Ползунова. – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2014. – 163 с.
- 63.Дурович А. Организация туризма : учебное пособие / А. Дурович. – СПб. : Питер, 2009. – 320 с.
- 64.Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Л.П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
- 65.Емельянова Н. А. Имидж туристского региона : [Електронний ресурс] / Н. А. Емельянова, О. А. Чугунова. – Режим доступу : <http://geoeko.mrsu.ru/2012-1/PDF/Emelyanova.pdf>.
- 66.Жукова М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 295 с.
- 67.Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе / М. А. Жукова. – М. : КНОРУС, 2005. – 356 с.
- 68.Закон України від 05.10.2000 р., № 2026-III «Про курорти» : за станом на 09.04.2014 р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2026-14>
- 69.Закон України від 01.07. 2010 р. № 2404 – VI «Про державно-приватне партнерство» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

70. [Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР «Про туризм» : за станом на 11.02 2015 р.](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80/page) : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80/page>
71. Закон України від 18.11.2003 р. №1282-IV «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» / Державна служба туризму та курортів України. – Режим доступу: <http://tourism.gov.ua/doc.aspx?id=209>.
72. Закон України від 19.03.1996 р. № 93/96-ВР «Про режим іноземного інвестування» : за станом на 04.07.2013 р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80>
73. Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII «Про охорону навколишнього природного середовища» : за станом на 24.12.2015 р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>
74. Закон України від 25.12.2015 р. № 928-VIII «Про Державний бюджет України на 2016 рік» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/928-19/page2>
75. Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI «Податковий кодекс України» : за станом на 31.05.2016 р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
76. Закон України від 17.03.2011 р. № 3166- VI «Про центральні органи виконавчої влади» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>
77. Зінченко А. І. Туристичний продукт як важлива складова комплексу маркетингу / А. І. Зінченко // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Логістика / [відпов. ред. : проф., д-р екон. наук Є. В. Крикавський]. – Львів : В-во Львівської політехніки, 2010. – № 690. – С. 265–270.
78. Зорин А. Дестинація : монографія / Зорин А., Зорин И. – М. : РМАТ, 2009. – 90 с.

79. Зорин А. И. Дестинация в контексте ЮНЕСКО / А.И. Зорин. – М. : РМАТ, 2011. – 159 с.
80. Зорин А. И. Концептуальное дидактическое проектирование туристических дестинаций : учеб.-метод. пособие / А.И. Зорин ; Российская международная академия туризма. – М. : Советский спорт, 2012. – 79 с.
81. Зорин И. В. Туризм как особый вид деятельности : учеб. пособие. / И.В. Зорин, Т.П. Каверина, В.А. Квартальнов ; под общ. ред. И.В. Зорина. – М. : КНОРУС, 2010. – 367 с.
82. Иванов Ю.Б. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства / Иванов Ю.Б., Пилипенко А.А. // [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/2775/st_32_21_NEW.pdf?sequence=4
83. Игнатовский П. Экономические интересы, их противоречия / П. Игнатовский // Экономист. – 2002. – № 3. – С. 28–39.
84. Ильин В. Проектный офис – центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией / В. Ильин. – М. : Вершина, 2007. – 264 с.
85. Инновационные механизмы управления программами развития : монография / Н. Я. Азаров, Ф. А. Ярошенко, С. Д. Бушуев. – К. : Саммит-Книга, 2011. – 528 с.
86. Іжа М. М. Процеси регіоналізації та децентралізації в контексті підвищення ефективності публічного управління / М.М. Іжа // Публічне управління XXI століття: від соціального діалогу до суспільного консенсусу : зб. тез до XIV Міжнар. наук. конгресу. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2014. – С. 10–12.
87. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма : учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. – 2-е изд., перераб. – Мн. : Новое знание, 2001. – 432 с.
88. Канапухин П.А. Система экономических интересов и их роль в мотивационном механизме / П.А. Канапухин, Ю.И. Хаустов // Вестник ВГУ. – Серия «Экономика и управление». – 2004. – № 2. – С. 11–21.

- 89.Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 214 с.
- 90.Карчевская Е. Н. Методическое обеспечение регионального развития и пространственной дифференциации туризма (на примере Гомельской области): дис. ... канд. геогр. наук: 25.00.24 / Е. Н. Карчевская. – Калининград, 2008. – 163 с.
- 91.Кендалл Д. И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами : Максимизация ROI / Джеральд И. Кендалл, Стивен К. Роллинз.– М. : ПМСОФТ, 2004. – 576 с.
- 92.Керівництво з питань проектного менеджменту / [пер. з англ. ; під ред. С. Д. Бушуєва] ; Українська асоціація управління проектами. – 2-ге вид., перероб. – К. : Ділова Україна, 2000. – 198 с.
- 93.Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами організацій : монографія / пер. на укр. мову під ред. проф. Ярошенка Ф.О. – К. : Новий друк, 2010. – 160 с.
- 94.Кириянова Л. Г. Маркетинг дестинаций как современный подход к управлению туристским регионом / Л. Г. Кириянова // Известия Томского политехнического университета. Экономика. – 2010. – Т. 316. – № 6. – С. 35–40.
- 95.Кириянова Л. Г. «Туристская дестинация» как комплексный концепт и ключевой элемент туристской системы / Л. Кириянова // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2012. – Вып. № 1. – Т. 4. – С. 85-94
- 96.Кифяк В. Ф. Організація туризму: навчальний посібник / В.Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2008. – 344 с.
- 97.Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні: навчальний посібник / В.Ф. Кифяк. – Чернівці : Книги-ХХІ, 2003. - 300 с.
- 98.Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник / В. К. Кіптенко. – К. : Знання, 2010. – 502 с.

99. Кірічук І. П. Використання програмного середовища ГІС для створення цифрового інформаційного продукту «Вся Україна» // Геоінформаційні технології у територіальному управлінні : матеріали наук.-практ. конф. (Одеса, 11-12 верес. 2014 р.) : тези доп. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – С. 52–53.
100. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів : навч. посіб. / Н.Е. Ковшун. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
101. Козловський Є. В. Державне регулювання в галузі туризму: становлення та розвиток в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” / Є. В. Козловський. – К., 2008. – С. 7–8.
102. Колосінська М. І. Дослідження теоретичних підходів до визначення категорії «туризм» : [Електронний ресурс] / М. Колосінська // Економіка. Управління. Інновації. – 2011. – №2 (6). – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/kolosinska.htm
103. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. – К. : Преса України, 1997. – 80 с.
104. Корнева Д. А. Формирование туристической инфраструктуры на промышленных территориях / Д.А. Корнева // Вісник ДІТБ. – 2012. – №16. – С.103–108.
105. Костенок І.В. Особливості сучасної парадигми публічного управління в Україні / І.В. Костенок // Менеджер. – 2014. – № 1. – С. 94–100.
106. Котлер Ф. Маркетинг мест / Ф. Котлер, К. Асплунд, И.Рейн. – М. Вильямс, 2007. – 832 с.
107. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учебник для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1063 с.
108. Кривега К. Туристична інфраструктура: поняття та складові / К. В. Кривега // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2005. – Вип. 21. – С. 118-124.

109. Критерії оцінки природних територій курортів : методичні рекомендації / Український НДІ медичної реабілітації та курортології МОЗ України. – К., 2010. – 19 с.
110. Кузнецов О.В. Управление проектами в органах государственной власти: учебное пособие / О.В. Кузнецов // М.: Финакадемия, 2009. – 192 с.
111. Куницин С.В. Система показателей оценки конкурентоспособности туристического продукта / С.В. Куницин // Ученые записки ТНУ им. В.И. Вернадского. Серия: Экономика и управление. – 2011. – Т. 24 (63), № 1. – С. 40-49.
112. Курорти та санаторії України : науково-практичний довідник / За ред. К.Д. Бабова, В.В. Єжова та О.М. Торохтіна. – К. : Фолігрант, 2009. – 432 с.
113. Курорти України державного та місцевого значення / За ред. К.Д. Бабова, О.М. Нікіпелової. – Одеса : ПАЛЬМІРА, 2010 – 220 с.
114. Левицький А. О. Портфельна стратегія управління розвитком туристичної дестинації / А. Левицький // Держава і регіони : науково-виробничий журнал. – Серія: Державне управління. – 2016. – № 1 (53). – С. 85–93.
115. Левицький А. О. Інфраструктурне забезпечення проектної діяльності у соціальній сфері / А. Левицький // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – Вип. 1 (57). – С. 83–87.
116. Левицький А. О. Державна підтримка проектної діяльності при реалізації соціальних проектів на регіональному рівні / А. Левицький // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. – Вип. 4 (56). – С. 83–86.
117. Левицький А. О. Узгодження інтересів зацікавлених сторін при реалізації соціальних проектів: аналіз проблемного поля / А. Левицький // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 4 (52). – С. 98–101.

118. Левицький А. О. Економічна самодостатність територіальних громад: стан розроблення проблеми та визначення напрямів дослідження / А. Левицький, Ю. Молодожен // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012. – Вип. 1 (49). – С. 27–31.
119. Левицький А. О. Використання комплексного стратегічного аналізу для визначення пріоритетів розвитку регіону / А. Левицький // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 2 (25). – С. 34–44.
120. Левицький А. О. Оцінка та прогнозування розвитку регіону / А. Левицький // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : мат-ли щорічн. міжнар. наук.-практ. конф, 31 жовтн. 2007 р. ; тези доп. / у 2-х томах. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. – Т. 2. – С. 23–25.
121. Левицький А. О. Проблеми формування стратегії стійкого соціально-економічного розвитку регіону / А. Левицький // Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації : мат-ли підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. уч., 31 жовтн. 2008 р. ; тези доп. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. – С. 291–293.
122. Левицький А. О. Шляхи підвищення якості прогнозів соціально-економічних процесів методами динамічного моделювання / А. Ахламов, А. Левицький // Соціально-економічний потенціал регіону та бюджетний процес : мат-ли II міжнар. наук.-практ. конф., 13 січ. 2011 р. ; тези доп. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – С. 4–6.
123. Левицький А. О. Виявлення та врахування інтересів зацікавлених сторін при реалізації соціальних проектів: іноземний досвід / А. Левицький // Соціально-економічний розвиток регіонів та його програмування: цілі, механізми, інструменти : мат-ли щорічн. наук.-практ. конф., 31 трав. 2013 р. ; тези доп. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. – С. 72–75.

124. Левицький А. О. Сучасні підходи до моделювання нерівномірності соціально-економічного розвитку регіонів / А. Левицький // Соціально-економічний розвиток регіонів та його програмування: мета, механізми, інструменти : мат-ли щорічн. наук.-практ. конф., 01 черв. 2012 р. ; тези доп. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2012. – С. 61–62.
125. Левицький А. О. Балансування інтересів зацікавлених сторін за допомогою системи показників відповідальності ASC / А. Левицький // Актуальні проблеми та перспективи розвитку публічного управління : мат-ли Всеукр. підсумк. наук.-практ. конф. за міжнар. уч., 25 жовт. 2013 р. ; тези доп. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. – С. 311–312.
126. Левицький А. О. Сутність технологізації управління соціальними проектами / А. Левицький // Реформування публічного управління: теорія практика, міжнародний досвід : мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. уч., 31 жовт. 2014 р. ; тези доп. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – С. 323–324.
127. Левицький А. О. Узгодження інтересів заінтересованих сторін інвестиційно-інноваційної діяльності в регіональних суспільних системах / Т. Безверхнюк, А. Левицький // Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем : мат-ли V міжнар. наук.-практ. конф., 20–22 трав. 2015 р. ; тези доп. – Івано-Франківськ : пп Голіней О. М., 2015. – С. 25–27.
128. Левицький А. О. Партнерська мережа як інституціональна форма суспільних комунікацій / Т. Безверхнюк, А. Левицький // Сучасні суспільні комунікації: проблеми, пріоритети та першочергові завдання в євроінтеграційних процесах : мат-ли міжнар. наук.-практ. конф., 27 лист. 2015 р. ; тези доп. – Хелм : Вид-во ВШМВСК, 2016. – С. 12–18.
129. Левицький А. О. Стратегічні напрями застосування спеціалізованих ГІС-технологій в сфері проектування сталого просторового розвитку територій // Геоінформаційні технології у територіальному управлінні : матеріали II

- міжнар. наук.-практ. конф. 17-18 верес. 2015 р. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – С.139-140.
130. Леонт'єва Ю.Ю. Оцінка ресурсів категорії «Атракція» регіональних DESTINATION Україн / Ю.Ю. Леонт'єва // Економіка і регіон: наук. вісн. – 2009. – № 3(22). – С.20–26.
131. Леонт'єва Ю. Ю. Формування та реалізація стратегії розвитку регіональної туристичної DESTINATION : Автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. економ. наук за спец. 08.00.05 – «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». – Харківська національна академія міського господарства / Леонт'єва Ю.Ю., Харків 2010. – 20 с.
132. Літинська В. А. Роль та значення туризму в економіці України та світу / В. А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 6. – т. 1. – С. 229–233. – (Серія «Економічні науки»).
133. Лойко О.Т. Туризм и гостиничное хозяйство : Учебное пособие / О.Т. Лойко. – Томск: Издательство ТПУ, 2005. – 152 с.
134. Лоншакова Н.А. Развитие публичной политики в сфере туризма / Н.А. Лоншакова, Н.Е. Лоншакова // Вестник РМАТ. – 2014. - № 2. – С. 69-76.
135. Лось М. А. Концептуальные основы туристско-рекреационного проектирования / М. А. Лось // Вестник Тюменского государственного университета, 2012. – № 7. – С. 177.
136. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О. О. Любіцева. – 3-є вид., перероб. та доп. – К. : Альтерпрес, 2005. – 436 с.
137. Любіцева О. О. Типізація DESTINATION / Любіцева О. О., Третьяков О. В. // Географія та туризм: зб. наук. пр. – К., 2012. – Вип. 17. – С. 3-9.
138. Ляшенко В. И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты / В. Ляшенко. – Донецк : ДонНТУ, 2006. – 668 с.
139. Мартиненко В. В. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія) : [монографія] / В. Мартиненко. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2003. – 220 с.

140. Мартиненко В.В. Нова парадигма публічного управління – об’єктивний імператив ХХІ століття / В.В. Мартиненко // Публічне управління: теорія та практика : збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. [Електронний ресурс] – Х. : Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2011. – № 3(7) – С. 4–16.
141. Механизмы управления организационными проектами : [монография] / Балашов В. Г., Заложнев А. Ю., Иващенко А. А., Новиков Д. А. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 382 с.
142. Механізми формування регіональних пріоритетів розвитку. – К. : НІСД, 2013. – 88 с.
143. Миколайчук М. М. Економічна політика регіонального розвитку в умовах глобалізації : [монографія] / М. Миколайчук. – К. : «К.І.С.», 2009. – 228 с.
144. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І. Михайліченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
145. Михайліченко Г. І. Формування інноваційних туристичних кластерів як конкурентної переваги розвитку регіону // Збірник наук. праць Львівського національного політехнічного інституту, 2012. – № 3. – С. 341–349.
146. Мігущенко Ю. В. Методика оцінки конкурентоспроможності туристичної сфери України / Ю. В. Мігущенко. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_39.pdf
147. Молоканова В. М. Проблеми формування стратегічного портфеля проектів / В. М. Молоканова // Управління розвитком складних систем. – 2011. – Вип. 7. – С. 44–47.
148. Молоканова В.М. Методологічні засади портфельно-орієнтованого управління розвитком організацій / В. М. Молоканова, Г. К. Дьомін // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Д. : ПДАБА, 2013. – № 5. – С. 57–64.

149. Морозов М. А. Дестинация – важнейший элемент туризма / М.А. Морозов, О.Д. Коль // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 1998. – № 9. – С. 15–17.
150. Морозова Н. С. Теория и методология формирования и развития конкуренции в туризме : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Н. С. Морозова. – Сочи : [Б. и.], 2012. – 335 с.
151. Музиченко-Козловська О.В. Розвиток туристичної інфраструктури – визначальний чинник туристичної привабливості території / О.В. Музиченко-Козловська // Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2011. – С. 229–237.
152. Наврузов Ю. В. Конкурентоспроможність регіонів: взаємодія державних установ, підприємницьких і громадських організацій : [монографія] / Ю. Наврузов. – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – 208 с.
153. Надолішній П. І. Демократичне врядування: питання теорії, методології, практики / П. Надолішній // Проблеми і тенденції розвитку галузі науки «Державне управління» в Україні : зб. матеріалів симп. за міжнар. участю / [за заг.ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, С. В. Загороднюка]. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – С. 38–40.
154. Надрага В. І. Взаємодія владних структур, політичних і громадських організацій як засіб підвищення ефективності управління на регіональному рівні: автореф. дис. ... канд.наук з держ. упр. : 25.00.02 / Надрага Василь Іванович. – К., 2003. – 16 с.
155. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 19 червня 2012 р. № 724 «Про затвердження форми проектної (інвестиційної) пропозиції, на основі якої готується інвестиційний проект, для розроблення якого може надаватися державна підтримка, Порядку розроблення та форми інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка» : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1308-12/paran9#n9>

156. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 13 листопада 2012 р. № 1279 «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення інвестиційного проекту, для реалізації якого може надаватися державна підтримка»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/category/main?cat_id=32854
157. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 20 червня 2013 р. № 699 «Про деякі питання підготовки документів для реалізації проектів соціально-економічного розвитку» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1066-13>
158. Наказ Міністерства регіонального розвитку та будівництва України від 6 серпня 2010 р. № 300 «Про затвердження Методичних матеріалів щодо формування та впровадження Програм підвищення конкурентоспроможності територій» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>
159. Наказ МОЗ України від 02.06.2003 р. № 234 «Про затвердження Порядку здійснення медико-біологічної оцінки якості та цінності природних лікувальних ресурсів, визначення методів їх використання» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0752-03page2>
160. Національні проекти у стратегії економічної модернізації України / Я.А. Жаліло, Д.С. Покришка, Я.В. Бережний, А.П. Павлюк [та ін.]. – К. : НІСД, 2013. – 144 с.
161. Никитина О. А. Управление формированием интегрированных санаторно-курортных комплексов в регионе: дис. ... д-ра экон. наук / О. А. Никитина. – СПб., 2009. – 368 с.
162. Новиков Д.А. Управление проектами: организационные механизмы / Д.А. Новиков. – М.: ПМСОФТ, 2007.– 140 с.
163. Оболенський О. Ю. Розвиток суспільства та публічне управління / О. Ю. Оболенський // Вісн. нац. академії державного управління при Президентові України. – 2013 . – № 3 . – С. 27–33.

164. Оболенський О.Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти / О.Ю. Оболенський // Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. А. Романюка, О. Ю. Оболенського]. – К. : НАДУ, 2014. – Т. 1. – С. 3–10.
165. Орлова М. Л. Функціональні складові інфраструктури туризму України : [Електронний ресурс] / М.Л. Орлова // Геополітика і екогеодинаміка регіонів. – Том 10. – Випуск 2. – Сімферополь, 2014. – С. 685-692. - Режим доступу : <http://geopolitika.crimea.edu/arhiv/2014/tom10-v-2/0125orlova.pdf>
166. Основи курортології : посібник для студентів та лікарів / За ред. М.В. Лободи, Е.О. Колісника. – К. : Видавець Купріянова О.О., 2003. – 512 с.
167. Основы профессиональных знаний и национальные требования к компетенции специалистов по управлению проектами (НТК). – «СОВНЕТ». – М., 2004. – 127 с.
168. Охріменко А. Г. Тенденції формування в'їзного туристичного потоку до України / А. Охріменко // Економічний часопис ХХІ. – 9-10. – 2012. – С. 38–42.
169. Офис управления проектами / Илларионов А. В., Клименко Э. Ю. Портфель проектов : инструмент стратегического управления предприятием. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – С. 103-107.
170. Павлова Э. Н. Дестинация как концепт развития региональной системы непрерывного профессионального туристского образования : дис. ... д-ра пед. наук / Э. Н. Павлова. – М., 2009. – 618 с.
171. Парфьонов І. В. Організаційний механізм забезпечення проектної діяльності у сфері регіонального розвитку / І.В. Парфьонов // Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во НУЦЗУ, 2014. – Вип. 2 (2). – Серія «Державне управління» – С. 82 – 92.

172. Перфілова Н.М. Проектний підхід до управління державними фінансами / Н.М. Перфілова // Математичні машини і системи, 2009. – № 2. – С. 129–138.
173. Петруня Ю. Є. Міжнародний туристичний маркетинг регіону / Ю. Є. Петруня, К. М. Горб // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 243–249.
174. Письменний О. А. Аналіз ринку міжнародного туризму України / О.А. Письменний // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 1. – С. 144-153.
175. Підгорний А.З. Статистика туризму : навчальний посібник / А.З. Підгорний, О.Г.Милашко. – Одеса : ОНЕУ, Ротапринт, 2014. – 204 с.
176. План імплементації Директиви Ради ЄС від 13 червня 1990 р. 90/314/ЄЕС про організовані туристичні подорожі, відпочинок з повним комплексом послуг та комплексні турне : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.tourism.gov.ua/files/Plan_400115168772605000.pdf.
177. Подлесная В. Г. Сетевые структуры: сущность и роль в социально-экономическом развитии общества / В.Г. Подлесная // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 3. – Т.1. – С. 100–106.
178. Пономаренко О.В. Механізми державного управління соціальними проектами та програмами: теорія і методологія : монографія / О.В. Пономаренко. – Донецьк : Технопак, 2010. – 342 с.
179. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2002. – 495 с.
180. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF>

181. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.1996 р. № 1576 «Про затвердження переліку населених пунктів, віднесених до курортних» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
182. Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня 2011 р. № 555 «Про затвердження Порядку проведення громадських слухань щодо врахування громадських інтересів під час розроблення проектів містобудівної документації на місцевому рівні» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/555-2011-%D0%BF>
183. Постанова КМУ від 11.07.2001 р. № 805 «Про затвердження Загального положення про санаторно-курортний заклад» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/805-2001-%D0%BF>
184. Постанова КМУ від 16.02.2011 р. № 232 «Про затвердження Методики виявлення ризиків, пов'язаних з державно-приватним партнерством, їх оцінки та визначення форми управління ними» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/232-2011-%D0%BF>
185. Постанова КМУ від 17.03.2011 р. № 279 «Про затвердження Порядку надання державної підтримки здійсненню державно-приватного партнерства» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/279-2011-%D0%BF>
186. Постанова КМУ від 26 липня 2001 р. № 872 «Про затвердження Порядку створення і ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/872-2001-%D0%BF>
187. Постанова КМУ від 09 лютого 2011 р. № 81 «Про затвердження Порядку надання приватним партнером державному партнеру інформації про виконання договору, укладеного в рамках державно-приватного партнерства» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/81-2011-%D0%BF>

188. Постанова КМУ від 29 квітня 2002 р. № 583 «Про затвердження Державної програми розвитку туризму на 2002-2010 роки» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/583-2002-%D0%BF>
189. Постанова КМУ від 06 серпня 2014 р. № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/385-2014-%D0%BF>
190. Постанова КМУ від 05 березня 2014 р. № 71 «Деякі питання оптимізації державних цільових програм і національних проектів, економії бюджетних коштів та визначення такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/71-2014-%D0%BF>
191. Постанова КМУ від 20 серпня 2014 р. № 459 «Питання міністерства економічного розвитку і торгівлі України» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/459-2014-%D0%BF>
192. Постанова КМУ від 01 березня 2014 р. № 65 «Про економію державних коштів та недопущення втрат бюджету» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/65-2014-%D0%BF>
193. Постанова КМУ від 10 вересня 2014 р. № 442 «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF>
194. Принципи формування інфраструктури геопросторових даних для забезпечення сталого розвитку туризму / Черняга П.Г., Лагоднюк О., Романюк О. // Геодезія, картографія і аерофотознімання. – 2010. – Вип. 73. – С. 115–121.
195. Приходченко Л. Л. Інституалізація національного інтересу як запорука ефективності системи державного управління / Л. Л. Приходченко //

- Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 1(29). – С. 46–51.
196. Приходченко Л. Л. Інституційно-організаційний механізм підвищення ефективності системи органів публічної влади / Л. Л. Приходченко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 2 (38). – С. 125–128.
 197. Приходченко Л. Л. Політичний та інституційний механізми державного управління: узгодження інтересів / Л. Л. Приходченко // Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. – №4(31). – С. 9–16.
 198. Програма розвитку туристично-рекреаційної галузі Одеської області на 2011-2015 роки. / Офіційний сайт Управління культури і туризму, національностей та релігій Одеської обласної державної адміністрації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://culture.odessa.gov.ua/turizm-rekreacya/turistichnij-potencal-oblast/>
 199. Процессы управления и саморегулирования в туризме / Кружалин В.И., Шабалина Н.В., Аигина Е.В., Новиков В.С. – М. : Спутник, 2014. – 196 с.
 200. Публічна політика та управління : наук. розробка / авт. кол. : С. О. Телешун, О. Р. Титаренко, С. В. Ситник, С. І. Вировий. – К. : НАДУ, 2010. – 36 с.
 201. Публічна чи державна політика – вітчизняна дилема вибору / С. Телешун, С. Ситник, І. Рейтерович // Вісник Національної академії державного управління. – К. : НАДУ, 2012. – Вип. 4 (25). – С. 185–196.
 202. Публічне управління: теорія і практика [Текст] : монографія / Ю. В. Ковбасюк, В. П. Трощинський, М. М. Білинська [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : НАДУ, 2011. – 212 с.
 203. Пуун А. Туризм, технология и конкурентная стратегия / А. Пуун. – Лондон : Канадская вещательная компания Интернешнл, 1993. – 86 с.

204. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посібник / П. Пуцентейло. – К. : ЦУЛ, – 2007. – 300 с.
205. П'ять вдалих кроків до європейського проекту. Посібник / Публікація в рамках Проекту «Підтримка локальних спільнот України в залученні європейських фондів», що співфінансується МЗС РП в рамках Програми «Польська Допомога 2009» . – Варшава: Інститут східноєвропейських досліджень, 2009. – 98 с.
206. Растеряева Т. В. Экономические интересы и их реализация в экономической стратегии: дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.01 / Растеряева Татьяна Владимировна. – Ставрополь, 2006. – 193 с.
207. Рач В. А. Принципы системного подхода в проектном менеджменте / В. А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. / за ред. В. А. Рача. – 2000. – № 1. – С. 7–9.
208. Регіональний туристичний продукт: проектний підхід до забезпечення конкурентоспроможності : монографія / За заг. ред. Іжі М.М., Бабова К.Д., Безверхнюк Т.М. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – 626 с.
209. Редько В. Є. Проектний підхід до управління розвитком туризму / В. Редько // Науковий вісник Херсонського державного університету / Серія Економічні науки. – 2014. – Вип.7. – Ч. 3. – С. 167–170.
210. Реймерс Н. Ф. Природопользование : словарь-справочник / Н.Ф. Реймерс. – М. : Мысль, 1990 – 468 с.
211. Ринки туристичних послуг : стан і тенденції розвитку : монографія / за заг. ред. професора В. Г. Герасименка ; авт. кол. : В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов [та ін.]. – Одеса : Астропринт, 2013. – 335 с.
212. Розпорядження КМУ від 01.08.2013 №638-р «Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року» : втратило чинність від 05.03.2014 р. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon4.rada.gov.ua/laws/show/638-2013-%D1%80

213. Розпорядження КМУ від 11.03.2015 р. №100-р «Про схвалення розробленого Міністерством інфраструктури плану імплементації Директиви Ради ЄС від 13 червня 1990 р. 90/314/ЄЕС про організовані туристичні подорожі, відпочинок з повним комплексом послуг та комплексні турне» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248006639>
214. Розпорядження КМУ від 06.08.2008 р. №1088-р «Про затвердження Стратегії розвитку туризму і курортів» : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1088-2008-%F0>
215. Романова М. В. Управление проектами : учеб. пособие / М.В. Романова. – М. : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
216. Рубинштейн А. «Группы и интересы»: приглашение к дискуссии / А. Рубинштейн // Вопросы экономики. – 2006. – № 11. – С. 81–94.
217. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т.1, версия 1.2 / пер. с англ. под ред. С. Д. Бушуева. – К. : Наук. світ, 2009. – 173 с.
218. Рябцев А. А. Стратегическое планирование развития туристских дестинаций / А.А. Рябцев // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела : научный журнал. – Сочи, 2010 г. – №4 (14). – С. 226–230.
219. Сапрунова В. Б. Туризм: эволюция, структура, маркетинг / В.Б. Сапрунова. – М. : «Ось-89», 1997. – 160 с.
220. Саранча М. А. Методические проблемы интегральной оценки туристско-рекреационного потенциала / М. Саранча // Вестн. Удмуртского ун-та. / Сер. «Биология. Науки о Земле», 2011. – Вып. 1. – С. 118–127.
221. Семенов В.Ф., Басюк О.В. Територіальні умови і стратегії розвитку туризму в регіонах / В.Семенов, О.Басюк // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. – Вип. 1/2. – С. 78-81.

222. Сенин В. С. Организация международного туризма : учебник / В. Сенин. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 400 с.
223. Серая Е. И. Дестинация в система региональных туристических кластеров / Е. Серая // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 2 (46). – С. 286–290.
224. Сетевая динамика глобализации и типология «глобальных ворот» / В. М. Сергеев, А. А. Казанцев, А. С. Кузьмин, В. Д. Нечаев, Е. С. Алексеенкова и др. // Полис. – 2007. – №2. – С. 18–30.
225. Сивак Т. В. Консолідація дійових осіб публічної політики в процесі реалізації соціального проекту / Т. В. Сивак // Теоретичні та прикладні питання державотворення : електронне наукове фахове видання ОРІДУ НАДУ. – 2014. – Вип. 14. – режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals/tppd/2014_14/zmist/R_1/03%20Suvak.pdf
226. Сидоренко І. О. Конкурентоспроможність туристичних підприємств в Україні / І. О. Сидоренко. // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 1 : [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_51.pdf
227. Симонян Г. А. Разработка стратегии конкурентоспособности туристско – рекреационных предприятий / Г.А. Симонян // Российское предпринимательство. – 2009. – № 6. – С. 284–291.
228. Сирик Н. В. Правовое обеспечение сферы туризма : учеб. пособ. / Н. В. Сирик, А. С. Кусков. – М. : Изд-во Форум, 2014. – 283 с.
229. Слободенюк Е. В. Туризм як чинник гуманізації відносин між народами : автореферат дис. канд. філос. наук за спец. : 09.00.03 – «Соціальна філософія та філософія історії» / Інститут філософії імені Г.С.Сковороди НАН України / Е. Слободенюк. – Київ, 2003. – 18 с.
230. Смаль І.В. Рекреація, туризм і дозвілля: тлумачення і співвідношення понять / Смаль І.В., Смаль В.В. // Педагогічні та рекреаційні технології в сучасній індустрії дозвілля : міжнародна науково-практична конференція ;

- Київський національний університет культури і мистецтв, 4-6 червня 2004 р.
: [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
http://tourlib.net/statti_ukr/smal.htm
231. Сморгунов Л. В. Сетевая методология исследования политики / Л. В. Сморгунов // Политический анализ: Доклады Центра эмпирических политических исследований СПбГУ ; под ред. Г. П. Аргемова. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 2001. – Вып. 2. – С. 174–183.
232. Сморгунов Л. В. Сетевой подход к политике и управлению / Л. В. Сморгунов // Полис. – 2001. – №3. – С. 99–104.
233. [Сокол Т. Г. Основи туристичної діяльності : підручник / Т. Г. Сокол; за заг. ред. В. Ф. Орлова. – К. : Грамота, 2006. – 262 с.](#)
234. Стельмах О. А. Чинники, що впливають на формування туристичного іміджу регіону / О. А. Стельмах, М. О. Смикова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2014. – № 11. – С. 430–435.
235. Стерлигова А. Н. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией / А. Н. Стерлигова / Логистика и управление цепями поставок. – 2005. – № 6. – С. 70–79.
236. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2020 р. : [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://economy-mk.gov.ua/social-economics-development/stra.tegiya>
237. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко, М. Г. Бойко, С. В. Мельниченко, Г. І. Михайліченко, Н. І. Ведмідь [та ін.] ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 595 с.
238. Сухов С. В. Онтология управления организациями // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №5. – С. 61–69.
239. Таранова Ю. В. Туристический имидж страны / Ю. В. Таранова // Имидж государства/региона: современные подходы : новые идеи в теории и практике коммуникации : сб. науч. трудов. / отв. ред. Д. П. Гавра. – СПб. :

- Роза мира, 2009. – Вып. 3. – С. 297–305.
240. Тарасенок А. И. Новые подходы к структурированию туристского пространства: от рекреационных районов к геоэкономическим системам / А.И. Тарасенок // Вестник БГУ. – 2010. – Сер. 2. – № 1. – С. 95–98.
241. Тарасенюк А. И. Геоэкономический механизм обеспечения конкурентоспособности туристической дестинации : учеб.-метод. пособ./ А.И. Тарасенюк. – Минск : РИПО, 2014. – 144 с.
242. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с.
243. Теоретичні та прикладні аспекти рекреаційного природокористування в Україні : монографія / К. Кілінська, В. Руденко, Н. Аніпко, Н. Андрусак, Н. Коновалова та ін. – Чернівці : Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2010. – 250 с.
244. Технології та інноваційні механізми управління програмами розвитку регіонів та міст : навч.-метод. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, Т. В. Сивак та ін. ; за заг. ред. Т.М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2013. – 252 с.
245. Технологія управління соціальними проектами : моногр. / Т. М. Безверхнюк, А. О. Левицький, К. В. Пеклун, І. В. Руда, І. А. Сенча, Т. В. Сивак / За заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. – 292 с.
246. Телетов О. С. Маркетингові підходи до надання туристичних послуг в умовах України / О.С. Телетов, М.О Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №3. – С. 200–212.
247. Ткаченко Т. І. Територіально сфокусований розвиток суб'єктів туристичного бізнесу / Ткаченко Т. І. : [Електронний ресурс] – Режим доступу :http://www.nbuv.gov.ua/Articles/KultNar/knp81/pdf/knp81_56-64.pdf.

248. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
249. Ткаченко Т.І. Туристичний продукт як об'єкт виробничого підприємництва / Т.І. Ткаченко // Культура народів Причорномор'я. – 2005. – №67. – С.130–135.
250. Ткаченко Т. І. Економіка готельного господарства і туризму : навч. посіб. / Т. Ткаченко, С. Гаврилюк. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. – 179 с.
251. Ткачук Л. М. Космічний туризм: реалії та перспективи розвитку / Космические путешествия : коллект. моногр. / Л. Ткачук ; под ред. О.А. Базалука – Х. : МФКО, ФЛП Коваленко А.В. – 2012. – Т. 2. – 240 с.
252. Тотьев К. Ю. Публичный интерес в правовой доктрине и законодательстве / К. Ю. Тотьев // Гос-во и право. – 2002. – № 9. – С. 19–25.
253. Требух А. А. Туристичний кластер як форма посилення конкурентних переваг регіону / А. Требух, Н. Бандура // Науковий вісник НДТУ України. – 2010. – С. 265–270.
254. Трухановский О.М. Анализ исторического развития офисов управления проектами в современных инновационных компаниях / О.М. Трухановский // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 2. – С. 11–14.
255. Туризм як національний пріоритет : колективна монографія / за заг. ред. І. М. Писаревського. – Х. : ХНАМГ, 2010. – 284 с.
256. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг): монографія / А.А. Мазаракі, Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко та ін.. ; за заг.ред. А.А. Мазаракі. – К. КНТЕУ, 2013. – 388 с.
257. Управління проектами в публічній сфері : [навч. посібн.] / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов / За заг. ред. Безверхнюк Т. М. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 295 с.
258. Устименко Л. Пріоритети розвитку туризму в Західній Європі. (Друга половина ХХ ст.) / Л. Устименко // Рідна школа. – 2000. – №4. – С.78–80.

259. Устойчивое развитие туризма. Пособие для специалистов по местному планированию : [Електронний ресурс]. – Мадрид : Всемирная туристическая организация, 2003. – Режим доступа : www.world-tourizm.org/ruso.
260. Фатхундинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхундинов. – М. : ИНФА-М, 2000. – 312 с.
261. Фащевський М. І. Асиметрія регіонального розвитку та механізми її зменшення / М. І. Фащевський // Становлення регіонів в Україні та ефект управління регіональною політикою : зб. матеріалів міжнар. круглого столу. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 26.
262. Федорчак О.В. Проектний підхід як інноваційний механізм державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Державне управління : теорія та практика : електрон. наук. фах. журн. – Вип. 1. – К. : НАДУ, 2006. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/dutp/2006-1/txts/TEKNOLOGIYA/06fovmdy.pdf>
263. Федорчак О.В. Інновації в державному управлінні : регіональний аспект [Текст] : монографія / Федорчак О.В. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2013. – 196 с.
264. Федорчак О.В. Підвищення ефективності стратегічного планування розвитку регіону за допомогою інструментів проектного менеджменту [Текст] / О. В. Федорчак // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – Вип. 3 (29). – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – С. 279–288.
265. Федорчак О.В. Класифікація механізмів державного управління [Електронний ресурс] / О. В. Федорчак // Демократичне врядування : наук. вісн. — Вип. 1. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. — Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/devr/2008-01/o_fedorchak.pdf
266. Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія : навчальний посібник / Н.В. Фоменко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 312 с.

267. Формуючи бренд України, або Актуальні питання міжнародної співпраці у сфері охорони здоров'я // Газета Аптека online.ua від 2015-12-23 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apтека.ua/article/355315>
268. Фролова В. Ю. SWOT-аналіз конкурентоспроможності туристичного ринку України / В. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2015. – № 1 (29). – С. 42–46.
269. Хлопак С. В. Державне регулювання туризму в Україні : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. за спец. : 08.00.03 – «Економіка та управління національним господарством / Сергій Хлопак ; Київ. нац. торгов.-економ. університет, Київ, 2015. – 20 с.
270. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / за заг. ред. М. Г. Бойко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
271. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : [практ. посібник] / А. Чемерис. – К. : ТОВ «Софія-А». – 2012. – 80 с.
272. Чернихівська А. В. Переваги застосування проектного менеджменту у сфері регіонального управління / А. Чернихівська // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 47–51.
273. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії : навч. посіб. / Н. В. Чорненька. – К. : Атіка, 2006. – 264 с.
274. Шаптала О. С. Рекреаційний потенціал Криму: проблеми та перспективи розвитку / О. С. Шаптала // Вісник КДМУ. – 2013. -№ 2. – С. 51–56.
275. Шаптала О. С. Регіональна економіка: монографія / О. С. Шаптала – КРП «Видавництво «Кримнавчпеддержвидав», 2011. – 174 с.
276. Шаптала О. С. Автономна Республіка Крим: проблемні питання державного управління сферою рекреаційного обслуговування: монографія / О. С. Шаптала – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2003. – 264 с.
277. Шаптала О. С. Проблема термінів державного управління сферою рекреаційного обслуговування / О. С. Шаптала // Теоретичні та прикладні

- питання державотворення : електронне наукове фахове видання. – Вип. 18. – 2016. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/index.html>
278. Шаров Ю.П. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень / Ю.П. Шаров, І.Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. ДРІДУ. – 2010. – № 1 (4). – С. 17–24.
279. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія / Ю.П. Шаров. – К. : УДАУ, 2001. – 302 с.
280. Шафранська Т. Ю. Особливості формування попиту на туристичний продукт : [Електронний ресурс] / Т. Ю. Шафранська, І.В. Шляхова. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/35_FPN_2014/Economics/10_180464.doc.htm
281. Шахова О. Ю. Индустрия и инфраструктура туризма : учеб-метод. пособ. / О. Шахова. – Нижневартоск : Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2014. – 136 с.
282. Швець І. Ю. Просторово-регіональна кластеризація туристичного комплексу / І. Швець // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. – № 2. – С. 65–73.
283. Шквиря Н. О. Формування маркетингової стратегії туристичних підприємств / Н. Шквиря // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – №4 (28). – С. 169–173.
284. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичної галузі : дис. д-ра екон. наук за спец. : 08.06.01 – «Економіка, організація і управління підприємствами» / Шульгіна Людмила Михайлівна. – К., 2006. – 578 с.
285. Щепанський Е. В. Методологічна сутність і класифікаційні ознаки туризму : [Електронний ресурс] / Е. Щепанський // Державне будівництво. – 2010. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2010_1_23.pdf
286. Экономика современного туризма / Под ред. Г.А. Карповой. – М. ; СПб. : ТД «Герда», 1998. – 412 с.

287. Юринець З. В. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України / З.В. Юринець, Н.В. Мельник, // Вісник Херсонського державного університету / Серія: економічні науки. – Херсон, 2014. – Вип. 6. – С.137–141.
288. Ярош А.М. Курорты Крыма среди приморских климатических курортов Европы и прилегающих к ней регионов Азии и Африки / А.М.Ярош, В.М.Ефимова, С.С.Солдатченко. – Симферополь : “Терра Таврика”, “Таврия Плюс”, 2002. – 72 с.
289. Ястремька О. О. Сучасні світові тенденції розвитку туризму / О.Ястремська // Світова економіка та міжнародні відносини. Проблеми економіки. – № 1. – 2013. – С.22–27.
290. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBOK Guide. 5th Edition / Project Management Institute, 2013. – 616 с.
291. A Practical Guide to Tourism Destination Management. – Madrid: UNWTO, 2007. – 150 p.
292. Alsharif M.J. Patients beyond borders: A study of medical tourists in four countries : [Електронний ресурс] / Alsharif M.J, Labonté R, Lu Z. // Glob Soc Policy. – 2010. – 10 (3). – P. 315–35.
293. BÖrzel T. Organization Babylon – on the Different Conceptions of Policy Networks / T. BÖrzel // Public Administration. – 1998. – Vol.76. – № 2. – P. 264–276.
294. Comparing Policy Networks. Labor Politics in the US, Germany and Japan / D. Knoke, F. Pappi, J. Broadbent, Y. Tsujinaka. – N.Y. : Cambridge University Press, 1990. – 274 p.
295. Framke, W. The Destination as a Concept: A Discussion of the Business-related Perspective versus the Socio-cultural Approach in Tourism Theory / W. Framke // Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. – 2002. – № 2 (2). – P. 111–124.
296. Goldner C. R. Tourism Principles. Practices and Philosophies / C. R. Goldner, J.R.B. Ritchie, R.W. McIntosh. – N.-Y. : John Wiley & Sons, 2000. – 350 p.

297. Goncharova N. A. Tourism destination development / N. A. Goncharova. – Aalborg : Department of history, international and social studies, Aalborg University, 2010. – 128 p.
298. Hakanson H. The Network as a Governance Structure: Interfirm Cooperation Beyond Markets and Hierarchies / Hakanson H., Johanson J. // Organizing Organizations [N. Brunsson, J. Olsen (eds.)]. – Bergen : Fagbokforlaget, 1998. – P. 46–54.
299. Krishan K. Kamra. Managing Tourist Destination / Krishan K. Kamra. – New Delhi : Kanishka Publishers, 2005. – 231 p.
300. Leiper N. The framework of tourism / N. Leiper // Annals of Tourism Research. – 1979. – № 6. – P. 390-407.
301. Leiper N. Tourism Management / N. Leiper ; 3d ed. – Sidney : Pearson Education Australia, 2004. – 326 p.
302. Levytskyy A. Informational and technological principle of the tourism planning / A. Levytskyy // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – Вип. 1 (65). – С. 51–56.
303. Levytskyy A. Competetiveness of tourism product: evaluation and approaches to provision / A. Levytskyy // Journal of Geography, Politics and Society. – 2015. – Volume 5. – Issue 2. – P. 7-18.
304. Lew A. A. A framework of tourist attraction research / A. A. Lew // Annals of Tourism research. – 1987. – № 14 (4). – P. 124-130
305. MacCannel D. The Tourist. A new Theory of the Leisure Class / D. MacCannel. – Berkeley : University of California Press, 1976. – 264 p.
306. Medlik S. Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality / S. Medlik ; 3-d ed. – Oxford : Elsevier Science, 2003. – 320 p.
307. Medlik S. Dictionary of travel, tourism and hospitality. – 2-nd ed. / S. Medlik. - Oxford: Butterworth-Heinwmann, 1993. – 273 p.

308. Meteleva E. R. Network approach to cities development management: basic terms, key statements, ways of application / Governance matters. – 2011. – № 2 (15). – P.85–95 .
309. Nordin S. Tourism Clustering & Innovation / S. Nordin // Paths to Economic Growth & Development. ETOUR Utredningsserien Analys och Statistic. – 2003. – № 14. – P. 191–123.
310. Peters G. Governance Without Government? Rethinking Public Administration / G. Peters // Journal of Public Administration: Research and Theory. – 1998. – Vol.8. – № 2. – P. 31–33.
311. Pike S. Destination branding. An integrated marketing communication approach / S. Pike. – Oxford : Elsevier, 2008. – 406 p.
312. Pike S. Destination Marketing Organisations / S. Pike. – NL : Elsevier Science, 2004. – 240 p.
313. Ritchie B. The competitive destination: a sustainable tourism perspective / B. Ritchie, G. Crouch. – Cambridge : CAB International, 2003. – 291 p.
314. Ritchie J.R. Brent The competitive destination : a sustainable tourism perspective / by J.R. Brent Ritchie and G.I. Crouch. – Cambridge : CABI Publishing, 2003. – 290 p.
315. UNWTO Annual Report 2014 // Published by the World Tourism Organization (UNWTO), Madrid, Spain. – 2015. – 95 p.
316. UNWTO Tourism barometer // UNWTO e-library. 2015. Vol. 08 / Issue 01: [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom10_1_en_excerpt.pdf
317. UNWTO Tourism Highlights, 2013 Edition : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2013-edition>.
318. UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex. (2014January). Retrieved March 12. – 2014 : [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2014_01.pdf.

319. World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2007–2013 : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://feg.org.ua/uploadfiles/reports/files/ukraine_inthe_world_2013_rus_web_part2_2_travel.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А.1

ДОВІДКА

про участь у науково-дослідних роботах

Видана Левицькому Артуру Олексійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом

“Державне управління та місцеве самоврядування”

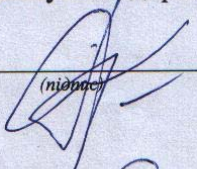
(назва проекту)

ОРІДУ Національної академії державного управління при Президентові України, а саме: згідно наказу №4-н від 01 квітня 2013 року

Вказується рівень участі здобувача (виконавець, відповідальний виконавець,

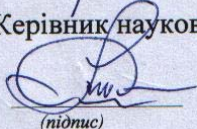
“Про бюджетні НДР 2013 року” у виконанні науково-дослідної роботи
керівник, співвиконавець тощо, номер наказу про затвердження виконавців) у виконанні науково-дослідної
“Механізми узгодження інтересів та координації дій суб'єктів регіональної
політики при реалізації соціальних проектів”, як виконавець розділу 2.3 ,
роботи (назва науково-дослідної роботи, номер державної реєстрації)
номер державної реєстрації 0113U000795

Заступник директора з наукової роботи


(підпис)Попов С.А.

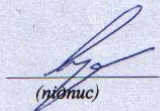
(ініціали, прізвище)

Керівник науково-дослідної роботи


(підпис)Безверхнюк Т.М.

(ініціали, прізвище)

Начальник відділу координації наукових досліджень та інформаційно-аналітичної роботи


(підпис)Ємельянова О.М.

(ініціали, прізвище)

Додаток А.2

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана Левицькому Артуру Олексійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом

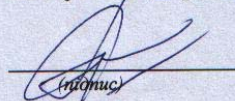
“Державне управління та місцеве самоврядування”
(назва проекту)

ОРИДУ Національної академії державного управління при Президентові України, а саме: згідно наказу №1-н від 12 березня 2014 року

Вказується рівень участі здобувача (виконавець, відповідальний виконавець,

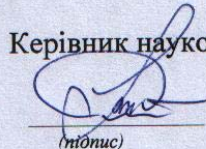
“Про бюджетні НДР 2014 року” у виконанні науково-дослідної роботи
керівник, співвиконавець тощо, номер наказу про затвердження виконавців) у виконанні науково-дослідної
“Механізми узгодження інтересів та координації дій суб'єктів регіональної
політики при реалізації соціальних проектів”, як виконавець розділів 2.3, 3.5,
роботи (назва науково-дослідної роботи, номер державної реєстрації)
номер державної реєстрації 0113U000795

Заступник директора з наукової роботи


(підпис)

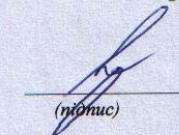
Попов С.А.
(ініціали, прізвище)

Керівник науково-дослідної роботи


(підпис)

Безверхнюк Т.М.
(ініціали, прізвище)

Начальник відділу координації наукових досліджень та інформаційно-аналітичної роботи


(підпис)

Ємельянова О.М.
(ініціали, прізвище)

Додаток А.3

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах

Видана Левицькому Артуру Олексійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

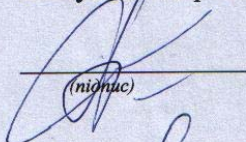
з підтвердженням про те, що він дійсно брав участь у виконанні науково-дослідної роботи за комплексним науковим проектом

“Державне управління та місцеве самоврядування”
(назва проекту)

ОРИДУ Національної академії державного управління при Президентові України, а саме: згідно наказу №2-н від 06 квітня 2015 року

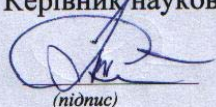
Вказується рівень участі здобувача (виконавець, відповідальний виконавець, керівник, співвиконавець тощо, номер наказу про затвердження виконавців) у виконанні науково-дослідної роботи
“Про бюджетні НДР 2015 року” у виконанні науково-дослідної роботи
“Державний механізм антикризового проектного управління соціально-економічними процесами”, як виконавець розділу 2.2, номер державної реєстрації 0115U001263
(назва науково-дослідної роботи, номер державної реєстрації)

Заступник директора з наукової роботи


(підпис)

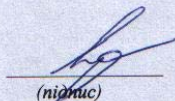
Попов С.А.
(ініціали, прізвище)

Керівник науково-дослідної роботи


(підпис)

Безверхнюк Т.М.
(ініціали, прізвище)

Начальник відділу координації наукових досліджень та інформаційно-аналітичної роботи


(підпис)

Ємельянова О.М.
(ініціали, прізвище)

Додаток Б.1



**МІНІСТЕРСТВО
АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА
ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ**

Мінагрополітики

вул. Хрещатик, 24, м. Київ, 01001
тел. 226-25-39, факс 278-76-02
web: www.minagro.gov.ua
код ЄДРПОУ 37471967
e-mail: info@minagro.gov.ua

**MINISTRY
OF AGRARIAN POLICY AND
FOOD OF UKRAINE**

Minagropolicy

24, Khreshchatyk str., Kyiv 01001
tel. +380-44/226-25-39
fax +380-44/278-76-02
web: www.minagro.gov.ua
e-mail: info@minagro.gov.ua

17.05.2016 № 37-18-1-15 / 4166 На № _____ від _____

Довідка

про використання результатів наукового дослідження здобувача Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України Левицького Артура Олексійовича, викладених в рукопису дисертаційної роботи «Державний механізм проектного управління розвитком регіональної туристичної дестинації»

Видана Левицькому Артуру Олексійовичу в тому, що Міністерство аграрної політики та продовольства України прийняло до використання в практичній діяльності наступні пропозиції з розвитку туризму на сільських територіях Причорноморського регіону України, зокрема щодо:

- створення організаційних умов для формування агро-рекреаційних кластерів – обґрунтування альтернативних варіантів інституціоналізації кластера і проектування структури управління, визначення напрямків спільної діяльності учасників кластерної ініціативи, регламентація взаємодії і співробітництва між суб'єктами проектної діяльності зі створення кластеру;
- організації залучення зацікавлених сторін до розроблення і реалізації проекту створення агро-рекреаційного кластеру за наступним алгоритмом дій: визначення зацікавлених сторін та їх важливості для проекту, визначення ступеню впливу на проект кожної із зацікавлених сторін, визначення стратегії і тактики взаємодії з кожною зацікавленою стороною, узгодження інтересів зацікавлених сторін, включення заходів щодо взаємодії з зацікавленими сторонами в календарний план проекту.

**Директор Департаменту стратегії
та економічного розвитку**



А.А. Кінщак

Додаток Б.2



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ
(Мінекономрозвитку України)

вул. М. Грушевського, 12/2, м. Київ, 01008, тел. 253-93-94, факс 226-31-81
Web: <http://www.me.gov.ua>, e-mail: meconomy@me.gov.ua, код ЄДРПОУ 37508596

11.04.2016 № 27-14/642
На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри управління проектами Одеського регіонального інституту
державного управління НАДУ при Президентові України *Левицького Артура*
Олексійовича на тему: «Державний механізм проектного управління розвитком
регіональної туристичної дестинації», за спеціальністю 25.00.02 механізми
державного управління

Даним документом підтверджується використання результатів дисертаційного дослідження *Левицького Артура Олексійовича* під час підготовки інформаційно-аналітичних матеріалів до парламентських слухань на тему «Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України», що відбулися 6 квітня 2016 року, зокрема:

- аналітичні матеріали щодо стратегічних засад розвитку сфери туризму та курортів у частині «...визначення зон пріоритетного розвитку туризму шляхом туристичного районування регіонів; створення якісного туристичного продукту на основі раціонального використання туристичних ресурсів»;
- пропозиції щодо створення національної туристичної організації як організаційного механізму державного управління розвитком дестинацій;
- обґрунтування доцільності використання проектного підходу для забезпечення комплексного розвитку територій шляхом створення сприятливих умов для залучення інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури.

**Директор департаменту
туризму та курортів**



Додаток Б.3



МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНА УСТАНОВА "УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
МЕДИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА КУРОРТОЛОГІЇ МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ"

65014, м. Одеса - 14, Лермонтовський пров., 6
Телефони: директор 728-06-53, заст. директора (0482) 30-17-31,
Факс: (048) 728-62-41, e-mail: mrik@kurort.odessa.net

25.11.2015р. Вух. N 41-32/2015

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при
Президентіві України *Левицького Артура Олексійовича* на тему: «Державний
механізм проектного управління розвитком регіональної туристичної дестинації»,
за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління

Даним документом підтверджується, що наукові висновки та практичні рекомендації, викладені в дисертаційному дослідженні здобувача кафедри економічної та фінансової політики ОРІДУ НАДУ при Президентіві України *Левицького Артура Олексійовича* стосовно використання державного механізму проектного управління розвитком рекреаційно-туристичних територій використано при розробленні Концепції стійкого розвитку рекреаційної зони Коблеве за статусом курорт місцевого значення, зокрема:

- організаційно-правові засади створення зон спеціального територіального статусу – курорт місцевого значення;
- проектний підхід до визначення альтернативних варіантів розвитку рекреаційної зони Коблеве;
- державно-управлінські механізми впровадження Концепції стійкого розвитку рекреаційної зони Коблеве за статусом курорт місцевого значення.

Зазначені наукові результати безпосередньо використано в процесі підготовки Клопотання про оголошення природних територій Коблівської сільської ради курортом місцевого значення.

Директор,
доктор медичних наук,
професор, Заслужений діяч
науки і техніки України



К. Д. Бабов

ДОДАТОК В

Аналіз туристичних сайтів щодо рівня задоволеності від споживання туристичних послуг в Одеській області

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побаження	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Відгуки туристів - http://countries.turistua.com/ru/ukraine/odessa-opinions.htm								
1.	Затока, віла «Валентина»	5	-	-	м. Мінськ (Білорусь)	3 родиною	+	2
2.	Лузанівка, квартира	4	Відсутність розважальних закладів для малолітніх дітей	-	Білорусь	3 родиною	+	1
3.	Одеса, міні-готель «Аристократ»	5	-	-	м. Київ	3 друзями	+	3
4.	Санаторій ім. Чкалова	3	Санітарно-епідеміологічна, Шум від нічних закладів	Вивести жуків	-	3 родиною	-	2
5.	м. Одеса (піша прогулянка)	2	Санітарно-епідеміологічна	Побудувати туалети, Прибирати сміття	Росія	3 родиною	+	3
6.	м. Одеса хостел, район Привозу	3	Санітарно-епідеміологічна	Частіше перевіряти санітарні норми	Росія	3 родиною	-	2
7.	Затока, пансіонат «Бриз»	5	Кухня	-	Росія	1	+	1

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.	м. Одеса (піша прогулянка)	2	Санітарно-епідеміологічна, зовнішній вигляд міста	-	м. Харків	3 родиною	-	2
9.	Затока (на власному авто)	4	Санітарно-епідеміологічна на пляжі, дороги у місті	Привчати відпочивальників до порядку	м. С.-Петербург	3 родиною	+	1
10.	м. Іллічівськ (квартира)	5	-	-	-	3 родиною	+	1
11.	м. Одеса	4	Криміногенна обстановка на ЖД вокзалі	-	Росія	3 родиною	+	2
12.	м. Одеса	2	Сервіс, хамовитість жителів, бруд на вулицях, зруйновані будинки	-	м. Чернівці	-	-	1
13.	м. Одеса, Готель «Центральний»	5	Ціни в Аркадії	-	м. Москва	3 родиною	+	1
14.	м. Одеса, Готель «Центральний»	5	Максимум на 5 днів – більше немає чого дивитись	-	-	3 родиною	+	1

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
15.	м. Одеса	2	Криміногенна обстановка, бруд у місті, санітарно-епідеміологічна на пляжі, дороги у місті	-	-	3 родиною	-	3
16.	м. Одеса, Готель «Океаніс», кафе Константа	5	-	-	Росія	3 родиною	+	1
17.	Кароліно-Бугаз, платформа «Студентська», дачне селище Веснянка	2	Не відповідність очікуванням, обслуговування	-	-	3 родиною	-	2
18.	м. Одеса	2	Бруд, відсутність смітників, не доглянутість, совдеп 90-х	-	-	-	-	3
19.	м. Одеса, Лузанівка	3	Обслуговування, бруд, хамовитість, обман	-	Росія	3 родиною	-	2
20.	м. Одеса	5	-	-	Росія	3 родиною	+	3

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
21.	м. Одеса, Санаторій /готель «Лермонтовський», Екскурсія на винзавод «Шабо»	5	-	Будинки міста потребують реконструкції	Росія	3 родиною	+	2
22.	м. Одеса	3	Бруд, відсутність смітників, не доглянутість, криміногенність, відсутність недорогих кафе	-	Росія	3 родиною	-	1
23.	с. Лебедівка готель «Бесарабія»	5	-	-	Росія	3 родиною	+	2
24.	с. Савінйон, котедж «Савінйон- Загара»	5	дороги	-	-	3 родиною	+	3
25.	с. Курортне, готель «Будакі»	5	-	-	-	3 родиною	+	2
26.	м. Іллічівськ	5	-	Збільшити можливості відпочивати з палатками	Росія	3 родиною	+	2
27.	м. Одеса	3	Зруйнований історичний центр, обслуговування, бруд	-	м. С.- Петербург	3 родиною	+	3

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
28.	м. Одеса, готель «Одісей»	2	Обслуговування, бруд, обман	-	-	3 родинною	-	3
29.	с. Курортне, готель «Будакі»	5	-	-	м. Київ	3 родинною	+	2
30.	м. Одеса, санаторій «Магнолія», пляж «Дельфін»	2	Обман,	-	-	1	-	3
Таки Одесский форум - http://forumodessa.com/showthread.php?t=5053								
31.	м. Одеса, готель «Марріон»	5	-	-	-	-	+	2
32.	с. Петрівка, Тилигульський лиман, зруйнований замок Куріса	5	-	-	м. Одеса	3 родинною	+	2
33.	с. Кулевча, Свято-Миколаївський храм	5	Дороги	-	м. Одеса	3 родинною	+	4
34.	Затока, автокемпінг	4	Дороги, автосервіс	-	м. Київ	3 друзями	+	5
35.	м. Южне, автокемпінг	4	Дороги, побутові умови, ворожість місцевих жителів	-	м. Київ	3 друзями	+	5
36.	с. Затока, Кемпінг «Клевое место»	5	-	-	-	-	+	4

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
37.	с. Грибівка, Одеська обл.	4	Відсутність розваг, додаткових послуг, місцеві жителі	-	-	3 родинною	+	6
38.	с. Курортне, готель «Ірина»	5-	Брудний пляж	-	-	3 родинною	+	2
39.	с. Грибівка, база «Золотий колос»	4	Є альтернативи краще	-	м. Одеса	3 родинною	+	1
40.	с. Грибівка,	3	Відсутність води, погана кухня	-	м. Одеса	3 родинною	-	1
41.	с. Грибівка, база «Малібу»	4	Завищені ціни, невідповідність ціна-якість	-	м. Одеса	3 родинною	-	1
42.	с. Грибівка, база «Динамо»	5	-	-	м. Одеса	3 родинною	+	1
43.	с. Грибівка, база «Лагуна»	4	Обслуговування, погана кухня	-	м. Одеса	3 родинною	+	1
44.	с. Грибівка, база «Меркурій»	4	-	-	м. Одеса	3 родинною	+	1
45.	с. Грибівка, база «Бригантина»	5	-	Побудувати дитячий майданчик	м. Одеса	3 родинною	+	1
46.	с. Грибівка, база «Загар»	5	-	-	м. Одеса	3 родинною	+	1
47.	с. Грибівка, база «Зірочка»	5	обслуговування	-	м. Харків	3 родинною	+	1

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
48.	с. Василівка, місце зйомок фільму «Весілля в Малинівці», замок	4	Потреба в реставрації	-	м. Одеса	3 родинною	+	2
49.	Трикратьський ліс (Радинська дача, Баластне озеро, Актівський каньон	4	-	-	м. Одеса	3 родинною	+	3
50.	Кілія: Свято-Миколаївська церква, побудована в землі	4	-	-	м. Одеса	3 родинною	+	2
51.	С. Єгорівка, заказник "Рідна природа", полювання	5	-	-	м. Одеса	3 родинною	+	3
http://www.tripadvisor.ru/Attractions-g295368-Activities-Odessa_Odessa_Oblast.html								
52.	Одеський національний академічний театр опери і балету	5	-	-	Росія	-	+	7
53.	Вул. Дерibasівська	5	-	-	Росія	-	+	1
54.	Катакомби	4	бруд	-	Росія	-	+	4
55.	Одеський дельфінарій «Немо»	5	-	-	Росія	-	+	4
56.	Одеський порт	5	-	-	Росія	-	+	7
57.	Потьомкінські східці	5	Потребує реставрації, продавці сувенірів,	-	Росія	-	+	7

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
58.	Одеська кіностудія	4	Відсутність цікавих об'єктів	-	Росія	-	+	8
59.	Музей коньячної справи «Шустов»	5+	-	-	Україна, Росія	-	+	6
60.	Одеська обласна філармонія	5	-	Необхідний капремонт	Росія	-	+	3
61.	Курортний район «Аркадія»	4	Завищені ціни	-	Росія	-	+	4
62.	м. Б.-Дністровськ, Аккерманська фортеця	5	-	Підвищити безпеку перебування у фортеці	Росія, Молдова	3 родинною	+	3
63.	м. Б.-Дністровськ, Підземна церква Іоана Сучавського	4	-	-	Київ	3 родинною	+	4
64.	м. Б.-Дністровськ, Екскурсія в фортецю	3	Немає різноманітності, екскурсія займає цілий день, дороги	-	Бельгія, Росія	3 родинною	+	5
65.	м. Б.-Дністровськ, Сарматська гробниця	4	Закрито для відвідувачів, потребує реставрації	-	Київ	3 родинною	+	4
Форум Вінського (самостійних туристів) - http://forum.awd.ru/viewtopic.php?f=995&t=102329								
66.	м. Одеса, Бюджетний хостел	5	-	-	Рим	1	+	1

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
67.	м. Одеса, хостел "Уют"	5	-	-	м. С.-Петербург	1	+	1
68.	м. Одеса, хостел "Лафа"	4	-	-	м. Краснодар	1	+	1
69.	м. Одеса, хостел "Огні"	5	-	-	-	1	+	1
70.	м. Одеса, готель "Дерібас"	5	-	-	м. Феодосія	3 родиною	+	3
71.	м. Одеса, готель "Зірка»	3	-	-	м. Краснодар	1	+	1
Тонкості туризма - http://tonkosti.ru								
72.	м. Одеса, готель «Аристократ»	5	-	-	Москва	3 родиною	+	1
73.	м. Вилково, Одеська обл.	4	Не розвинена інфраструктура, не відповідність очікуванням	-	-	3 родиною	+	3
74.	м. Одеса,	3	Бруд, не відповідність ціна-якість в обслуговуванні, правила дорожнього руху	-	Москва	3 родиною	-	3
75.	м. Іллічівськ,	5	-	-	-	3 родиною	+	4

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
76.	м. Одеса,	4	Брудний «Привоз», правила дорожнього руху	-	-	1	+	3
http://www.doroga.ua/poi/Odesskaya								
77.	м. Ізмаїл, фортеця	2	Зруйнована фортеця, безграмотні працівники, убого, міська влада сприяла руйнуванню унікального кладовища, не знання історії міста працівниками	-	Одеса	-	-	2
78.	м. Б.-Дністровський, фортеця «Аккерман»	5-	Інфраструктура, санітарні умови, супутні туристичні об'єкти - кафе	-	-	3 родинною	+	2
79.	м. Б.-Дністровський, Грецька церква	5	-	-	-	3 родинною	+	1

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
80.	м. Б.-Дністровський, Грецька церква	4	Зруйновані, не підготовлено для перебування туристів	Необхідність в реконструкції	-	-	+	1
81.	м. Б.-Дністровський, Церква Іоана Сучавського	4	Дороги, інфраструктура	-	-	3 родинною	+	1
82.	м. Б.-Дністровський, Армянська церква	3	Зруйновані, не підготовлено для перебування туристів	Необхідність в реконструкції	-	-	+	2
83.	с. Нерубайське, Біляївський р-н., Одеська обл. Катакомби	4	Недоглянуті, завищена ціна	Потребують постійної підтримки порядку	-	3 родинною	+	3
84.	с. Василівка, Одеська обл. Садиба Панкєєва	4	недоглянута	Потребує постійної підтримки порядку	-	3 родинною	+	2
85.	с. Криничне, Винзавод «Колоніст»,	5	-	-	-	3 родинною	+	2
86.	с. Болград, Спасо-преображенський собор,	5	-	-	-	3 родинною	+	1

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
87.	м. Вилково, Кілійський р-н., Одеська обл., Дунайський біосферний заповідник	4	Якість доріг, інфраструктура	-	-	3 родинною	+	2
88.	с. Петровка, Садиба Петровська	4	Дороги, інфраструктура	-	-	3 родинною	+	1
89.	смт Чорноморське, Аквапарк «Посейдон»	5	Невеликий	-	-	3 родинною	+	3
90.	с. Кулевча, Саратський р-н. Миколаївська церква	5	Дороги,	-	-	3 родинною	+	2
91.	с. Весела Долина, Тарутинський р-н, Фрумушика-нова	4	Дороги, інфраструктура, мало відвідувачів, обслуговування	-	Одеська обл	3 родинною	+	2
http://odessa.nezabarom.ua/ua/hotelsOpinions/								
92.	Турбаза «Малібу»	2	Бруд, інфраструктура, шум, ціна,	-	-	3 родинною	-	3
93.	турбаза у м. Одеса	5	-	-	-	3 друзями	+	1
94.	Готель в центрі міста	2	Санітарні норми, не відповідність заявленим даним,	-	-	3 родинною	-	1

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
95.	Готель у м. Одеса	2	Не відповідність ціна-якість, заявленим даним, крадіжки, паркова для автомобілів	-	-	3 родинною	-	3
96.	Готель «Мирний» м. Одеса	5	-	-	-	1	+	1
97.	Готель «Анабель» м. Одеса	3	Бруд у номері, санітарні норми,	-	-	3 родинною	-	1
98.	Готель «Октябрський», м. Одеса	5	-	-	-	3 родинною	+	1
99.	Готель у м. Одеса	5	-	-	Білорусь	3 колегами	+	2
100.	Чабанка	4	Брудний пляж	Збільшити площу пляжу	-	3 родинною	+	3
101.	Гостинний двір «Будинок Павлових»	3	Обслуговування, не відповідність ціна-якість, немає додаткових послуг, бруд на пляжі	-	-	-	-	1
102.	Готель «Гоголь Хауз»	1	Бруд, санітарні норми, обслуговування, старі меблі	-	Київ,	3 родинною	-	1

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
103.	Готель «Токіо Стар»	2	Невеликі розміри номеру, бруд, непривітний персонал, санітарні норми	-	-	3 родинною	-	1
104.	Готель «Континенталь»	5+	-	Збільшити кількість реклами	-	3 родинною	+	2
105.	Готель «Курортний»	5	-	Покращити обстановку в номерах	-	3 родинною	+	5
106.	Готель «Пасаж»	1	Не відповідність заявленій рекламі, непривітний персонал, санітарні норми, кліматичні умови	-	-	3 родинною	-	3
107.	Курорт «Мирний»	3	Обслуговування, непривітний персонал	-	-	3 родинною	+	1
108.	Готель «Рибас»	5	-	Покращити кухню	-	3 родинною	+	1

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
109.	Готельний комплекс «Одеса»	2	Не відповідність ціна-якість, заявленій рекламі, обман, обслуговування,	-	-	3 родинною	-	2
110.	Готель «Юність» ***	4	Інфраструктура готелю, обслуговування, чистота, кухня	-	-	3 родинною	+	3
111.	Готель «Будинок на Фонтані»	5	-	-	-	3 родинною, з друзями	+	1
112.	Готель «Автотурист»	5	-	-	-	3 родинною, з друзями	+	2
113.	Готель «Южный дворик»	5	-	Покращити кухню	-	3 родинною, з друзями	+	1
http://www.booking.com/hotel/ua								
114.	Frapolli Готель	5 (9.1) Чистота 9,1 Комфорт 8,9 Місцерозташування 9,8 Зручності 8,7 Персонал 9,1 Співвідношення ціна/якість 8,8 Безкоштовний WiFi 9	-	-	-	3 родинною	+	5

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
115.	Continental Business Hotel ****	4+ (8.9) Чистота 9,1 Комфорт 8,7 Місцерозташування 9,4 Зручності 8,4 Персонал 9,2 Співвідношення ціна/якість 8,5	Не охайність в номерах, проблеми з вайфаєм	Покращити обслуговування	Україна, Росія, Білорусь, Туреччина ...	3 родиною	+	7
116.	Metro Hotel Apartments	5 (9.1) Чистота 9,3 Комфорт 9,1 Місцерозташування 9,6 Зручності 8,8 Персонал 9,1 Співвідношення ціна/якість 9 Безкоштовний WiFi 8,8	Сніданки,		Росія, Україна	3 родиною, з друзями	+	5
117.	Premier Geneva Hotel ****	5 (9.5) Чистота 9,5 Комфорт 9,5 Місцерозташування 9,6 Зручності 9,3 Персонал 9,7 Співвідношення ціна/якість 9,5 Безкоштовний WiFi 9,5	-	-	Україна	3 родиною, з друзями	+	8

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
118.	Ayvazovsky Готель ***	5 (9.1) Чистота 9,4 Комфорт 8,9 Місцерозташування 9,5 Зручності 8,7 Персонал 9,4 Співвідношення ціна/якість 8,7 Безкоштовний WiFi 9	-	-	Україна, Росія, Німеччина, Туреччина, Бельгія	3 родиною, з друзями	+	5
119.	Tsentrlnaya Hotel	4 (7.1) Чистота 6,9 Комфорт 6,2 Місцерозташування 9,2 Зручності 6,1 Персонал 7,4 Співвідношення ціна/якість 6,9 Безкоштовний WiFi 5,5	Не комфортні умови, антисанітарія, відсутній WiFi, сніданки неякісні, маленькі кімнати	-	Росія, Україна, Франція, Туреччина, ...	3 родиною, з друзями	-	6
120.	Palais Royal ***	4 (8.6) Чистота 9 Комфорт 8,2 Місцерозташування 9,7 Зручності 8 Персонал 8,7 Співвідношення ціна/якість 8,2 Безкоштовний WiFi 8,7	Замалі кімнати, погана шумоізоляція, непродумане планування кімнат	-	Росія, Україна, США, Туреччина, Молдова, Білорусь, ...	3 родиною, з друзями	+	5

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
121.	Arcadia Hotel ***	4 (7.7) Чистота 8 Комфорт 7,4 Місцерозташування 8 Зручності 7,2 Персонал 7,5 Співвідношення ціна/якість 7,8	Погані сніданки, бруд в номерах, проблеми з паркуванням, замалі номери, невідповідність замовленням під час бронювання	-	Росія, Україна	3 родинною, з друзями	+	8
122.	Odessa-Mama ***	4+ (8.6) Чистота 8,9 Комфорт 8,3 Місцерозташування 8,8 Зручності 8,3 Персонал 8,9 Співвідношення ціна/якість 8,7 Безкоштовний WiFi 8,5	Шумоізоляція, замалі номери, сніданок за окрему плату – дорого. Невідповідність вартості класу номера.	-	Росія, Україна, Туреччина, ...	3 родинною, з друзями	+	5
123.	Galian Hotel ***	4-(7.3) Чистота 7,8 Комфорт 7,5 Місцерозташування 6,7 Зручності 6,8 Персонал 7,3 Співвідношення ціна/якість 7,6	Погане розташування, шумоізоляція,	-	Росія, Україна	3 родинною, з друзями	+	7

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
124.	Sovinyon Resort ***	4 (8.5) Чистота 8,9 Комфорт 8,7 Місцерозташування 8,8 Зручності 8,1 Персонал 8,3 Співвідношення ціна/якість 8	Відсутність wi-fi, старі меблі, шумоізоляція, відсутність знання іноземних мов, відсутність кондиціонування, водопостачання	-	Канада, Росія, Україна	3 родинною, з друзями	+	5
125.	Atlantic Garden Resort ****	4 (7.1) Чистота 8,8 Комфорт 7,7 Місцерозташування 7,3 Зручності 6,7 Персонал 6,9 Співвідношення ціна/якість 6,7 Безкоштовний WiFi 8,8	Бруд, незручне місце, проблема з таксі, сніданок то в рахунку, то окремо, незручні номери	-	Бельгія, Туреччина, В.Британія, Україна, Росія ...	3 родинною, з друзями	-	5
126.	Hotel Vele Rosse ****	4 (8.6) Чистота 8,8 Комфорт 8,7 Місцерозташування 8,4 Зручності 8,3 Персонал 8,8 Співвідношення ціна/якість 8,8	Шумоізоляція, поламани меблі в номері, чистота, доступ до інтернету, проблема з таксі	-	Україна	3 родинною, з друзями	+	7

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
127.	Oktyabrskaya ****	4 (7.7) Чистота 8 Комфорт 7 Місцерозташування 8 Зручності 7,5 Персонал 8,1 Співвідношення ціна/якість 7,5	Не відповідність кваліфікація (***), шумоізоляція, відсутність необхідних речей в номері, сніданок, wi-fi, температура в номерах	-	Україна, Росія,	3 родинною,	-	7
128.	Hotel Palladium ****	4- (7.1) Чистота 7,2 Комфорт 7,2 Місцерозташування 7 Зручності 7,4 Персонал 7,4 Співвідношення ціна/якість 6,4	wi-fi, температура в номерах, відсутній трансфер, цінова політика не стабільна, не придатний для відпочинку з родинною, ***	-	Кувейт, Нідерланди, Туреччина, Росія, Україна, Німеччина, Латвія	Один, з родинною	-	10
129.	Дюк Готель *****	5 (9.4) Чистота 9,7 Комфорт 9,4 Місцерозташування 9,8 Зручності 9 Персонал 9,3 Співвідношення ціна/якість 9,1 Безкоштовний WiFi 9,4	Додаткові послуги,	-	Україна, США, Італія, В. Британія, ОАЕ,	Один, з родинною	+	8

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
130.	Немо *****	5- (8.6) Чистота 9,1 Комфорт 8,9 Місцерозташування 9 Зручності 8,5 Персонал 8,2 Співвідношення ціна/якість 7,7 Безкоштовний WiFi 8,9	Не відповідає *****, сніданки, ціна завищена	-	Україна, США, В. Британія ...	3 родинною, з друзями	+	6
131.	Maristella Club *****	4+ (8.8) Чистота 9,1 Комфорт 8,9 Місцерозташування 8,5 Зручності 9,1 Персонал 8,9 Співвідношення ціна/якість 8,2 Безкоштовний WiFi 8	Освітлення, неприємні запахи, не відповідає статусу, wi-fi,	-	В. Британія, ОАЕ, Україна, Канада, Йорданія, Данія, Франція, США, Бельгія, Німеччина ...	Один, з родинною	+	5
132.	Palace Del Mar *****	5-(9) Чистота 9,3 Комфорт 8,9 Місцерозташування 9,1 Зручності 8,9 Персонал 8,9 Співвідношення ціна/якість 8,2 Безкоштовний WiFi 8	Додаткові послуги	-	Україна, Швейцарія, Росія ...	Один, з родинною	+	8

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
133.	Hermes Hotel	4 (8.1) Чистота 7,7 Комфорт 7,7 Місцерозташування 9,1 Зручності 7,6 Персонал 8,7 Співвідношення ціна/якість 8 Безкоштовний WiFi 7,8	Сніданок, зламані меблі, обслуговування, звукоізоляція, бруд, проблеми з сантехнікою	-	Україна, Росія	Один, з родиною	+	10
134.	Гефест Апартаменти	5 (9.9) Чистота 9,5 Комфорт 10 Місцерозташування 10 Зручності 10 Персонал 10 Співвідношення ціна/якість 10 Безкоштовний WiFi 10	-	-	Україна, Росія, Канада	Один, з родиною	+	7
135.	Deribas Готель	4 (8.4) Чистота 8,7 Комфорт 8 Місцерозташування 9,7 Зручності 7,8 Персонал 8,1 Співвідношення ціна/якість 8,4 Безкоштовний WiFi 8,2	Температура в номерах, відсутність необхідних речей в номерах, немає ліфта	-	Україна, Росія, Туреччина	Один, з родиною	+	5

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
136.	Tokyo Star Economy Hotel	4 (7.7) Чистота 7,5 Комфорт 6,9 Місцерозташування 8,5 Зручності 7,4 Персонал 8,2 Співвідношення ціна/якість 7,7 Безкоштовний WiFi 7,7	Занадто завищена ціна, антисанітарія, замалі номери, WiFi, звукоізоляція,	-	Україна, Росія	Один, з родиною	+	6
137.	Arkadia Palace Luxury Apartments	4- (7.1) Чистота 7,7 Комфорт 7,4 Місцерозташування 7,7 Зручності 6,5 Персонал 7,4 Співвідношення ціна/якість 6,5 Безкоштовний WiFi 8,4	Занадто завищена ціна, WiFi, звукоізоляція,	-	Україна, Росія, Фінляндія, Норвегія, В. Британія, Австралія, Туреччина, ...	Один, з родиною, з друзями	+	5
138.	Villa Venezia	4 (7.9) Чистота 8,8 Комфорт 8 Місцерозташування 8,2 Зручності 7,4 Персонал 7,9 Співвідношення ціна/якість 6,9 Безкоштовний WiFi 6,1	Адміністрація, обман з картками,	-	Україна, Німеччина, Бразилія, Швейцарія	Один, з родиною, з друзями	+	5

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
139.	Tsentralnaya Hotel **	3 (7.1) Чистота 6,9 Комфорт 6,2 Місцерозташування 9,2 Зручності 6,1 Персонал 7,4 Співвідношення ціна/якість 6,9 Безкоштовний WiFi 5,5	Занадто завищена ціна, WiFi, звукоізоляція, не відповідає рекламі, бруд, сніданок	-	Україна, Росія, Фінляндія, Чехія, Молдова, Канада ...	Один, з родиною, з друзями	-	8
140.	Ayvazovsky Готель ***	5- (9.1) Комфорт 8,9 Місцерозташування 9,5 Зручності 8,7 Персонал 9,4 Співвідношення ціна/якість 8,7 Безкоштовний WiFi 9	Обмежена кількість місць на парковці, додаткові послуги	-	Україна, Німеччина, В.Британія, США, Росія, Естонія ...	Один, з родиною, з друзями	+	10
141.	Ekaterina Готель ***	4 (8.5) Чистота 8,6 Комфорт 8,4 Місцерозташування 9,4 Зручності 7,8 Персонал 8,6 Співвідношення ціна/якість 8,4 Безкоштовний WiFi 7,7	WiFi, сніданок	-	Україна, Данія, Португалія, Росія, Туреччина, В. Британія ...	Один, з родиною, з друзями	+	7

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
142.	12th Floor Apartments	5 (9.7) Чистота 9,9 Комфорт 10 Місцерозташування 9,6 Зручності 9,6 Персонал 9,4 Співвідношення ціна/якість 9,5 Безкоштовний WiFi 9,7	Сніданки, шумоізоляція	-	Україна, США, Туреччина, Естонія, Австралія, Німеччина	Один, з родиною, з друзями	+	5
143.	Soyuz Guest House	3- (6.7) Чистота 6,3 Комфорт 6,3 Місцерозташування 7,9 Зручності 6,3 Персонал 7,5 Співвідношення ціна/якість 5,8	Завищена ціна, немає сніданків, кондиціонування, відсутність WiFi, відсутність освітлення на вулиці	-	Україна, Росія,	Один, з родиною, з друзями	-	8
144.	Kolyada Hotel	4- (7.1) Чистота 6,3 Комфорт 7,5 Місцерозташування 7,8 Зручності 6,3 Персонал 7,8 Співвідношення ціна/якість 7 Безкоштовний WiFi 4,5	Обман з картками, віддаленість від моря, WiFi, некомфортні номери, бруд, кухня погана	-	Україна, Бельгія, Росія	Один, з родиною, з друзями	-	6

№	Місце відпочинку	Рівень задоволеності	Найбільша проблема	Побажання	Місце постійного проживання	Кількість туристів	Бажання відвідати ще раз	Кількість відгуків
1	2	3	4	5	6	7	8	9
145.	Sauvignon-Zagara	4 (8.3) Чистота 7,8 Комфорт 8,1 Місцерозташування 9,2 Зручності 8,3 Персонал 8,9 Співвідношення ціна/якість 7,8 Безкоштовний WiFi 7,5	Далеко від центру, інфраструктурних об'єктів, погана кухня,	-	Україна, Росія	Один, з родиною, з друзями	+	9
146.	Zakarpatska Kolyba	4 (7.4) Чистота 7,3 Комфорт 7,1 Місцерозташування 7,5 Зручності 7,4 Персонал 7,9 Співвідношення ціна/якість 7,4 Безкоштовний WiFi 6,3	WiFi, далеко до моря, немає необхідний речей в номері, погано працює телевізор, незручні номери	-	Україна, Росія	Один, з родиною, з друзями	+	7
147.	Tukan	3- (6.6) Чистота 6,1 Комфорт 6,4 Місцерозташування 5,3 Зручності 6,4 Персонал 7,5 Співвідношення ціна/якість 7,5	Неохайні номери, занадто маленькі номери і коридори, бруд, обслуговування, перебої з водопостачанням,	потрібен ремонт	Україна, Росія, Білорусь	Один, з родиною, з друзями	-	10

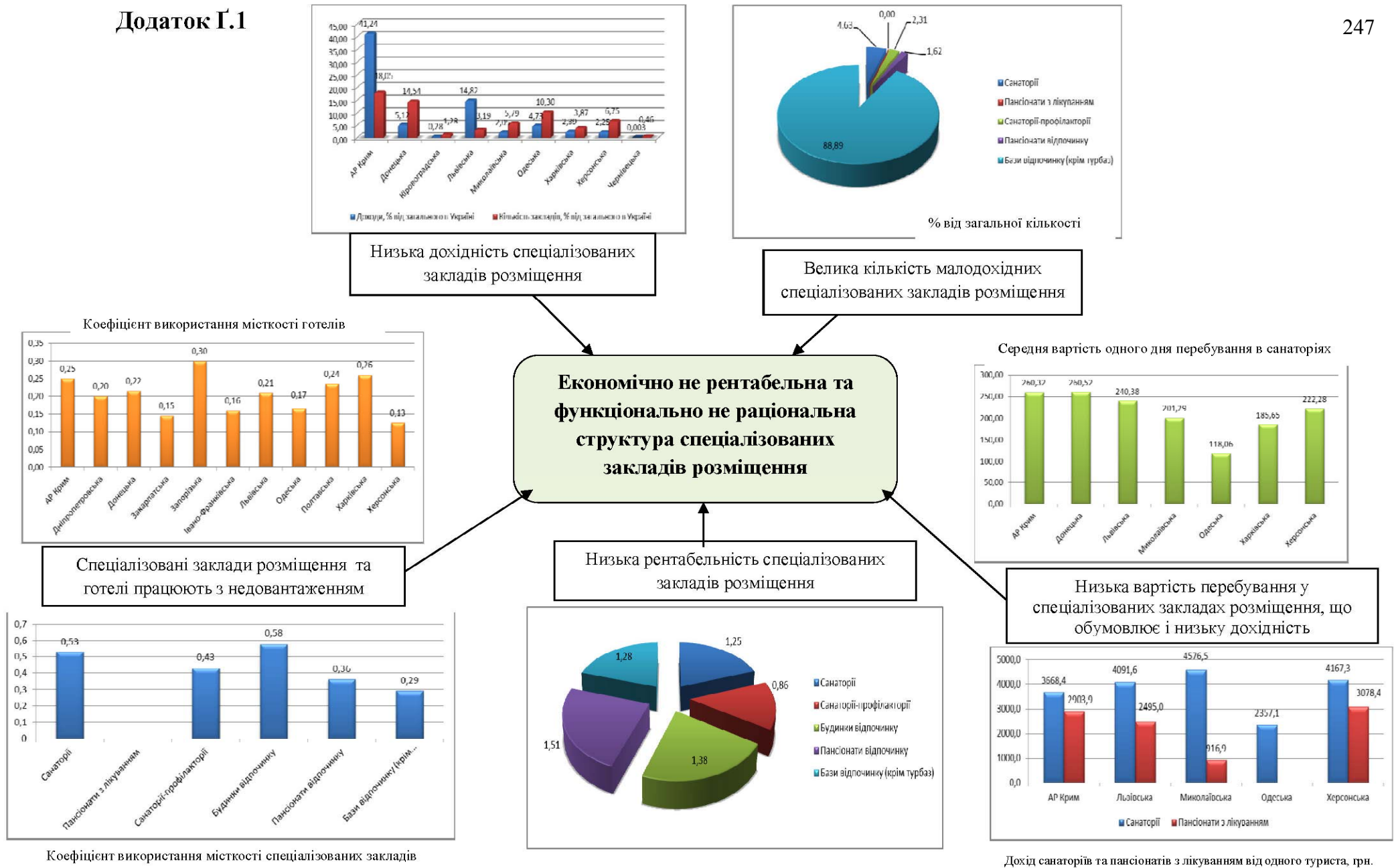


Рис. Г.1. Чинники економічної не ефективності та функціональної не раціональності структури спеціалізованих закладів розміщення

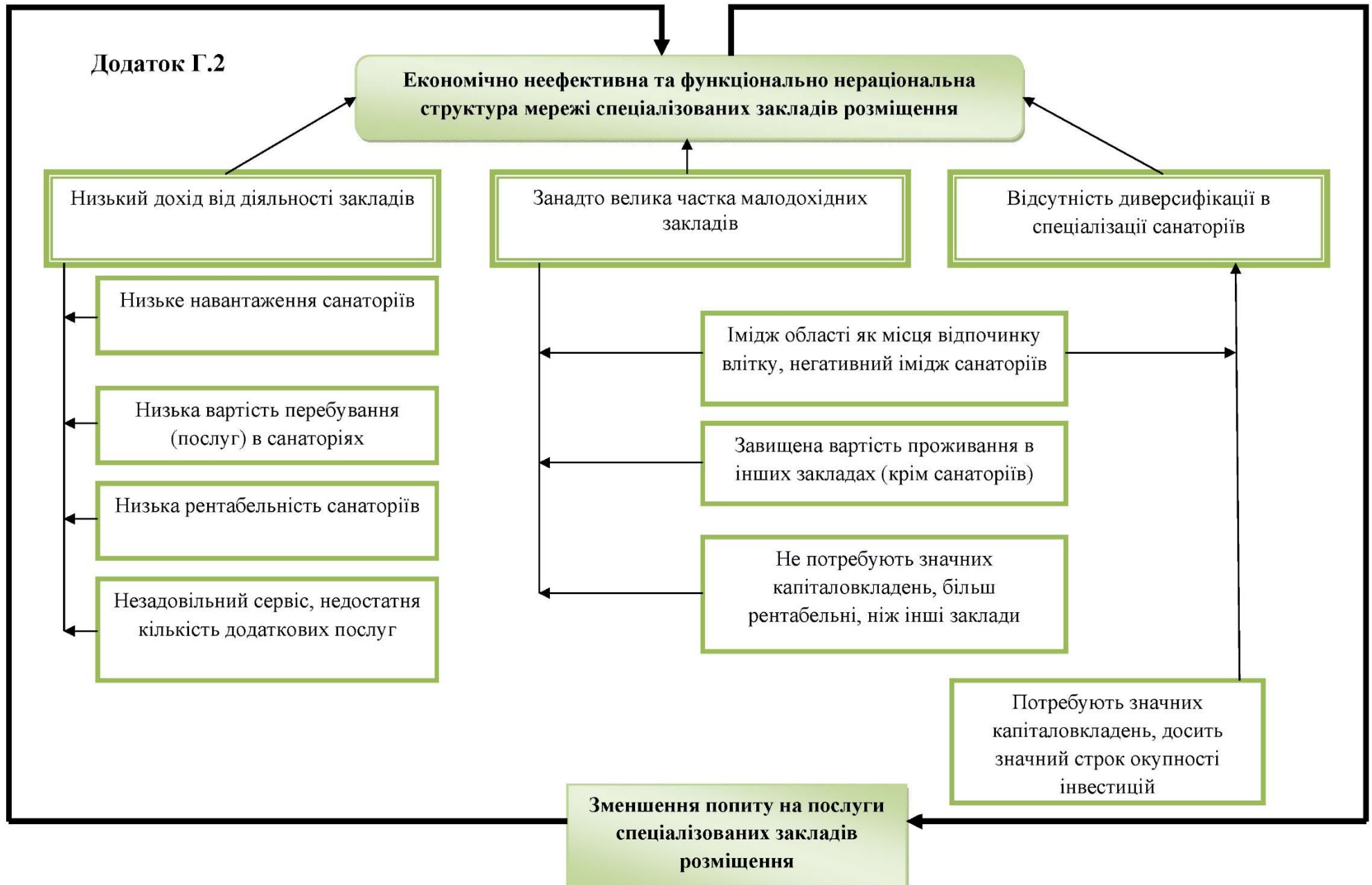
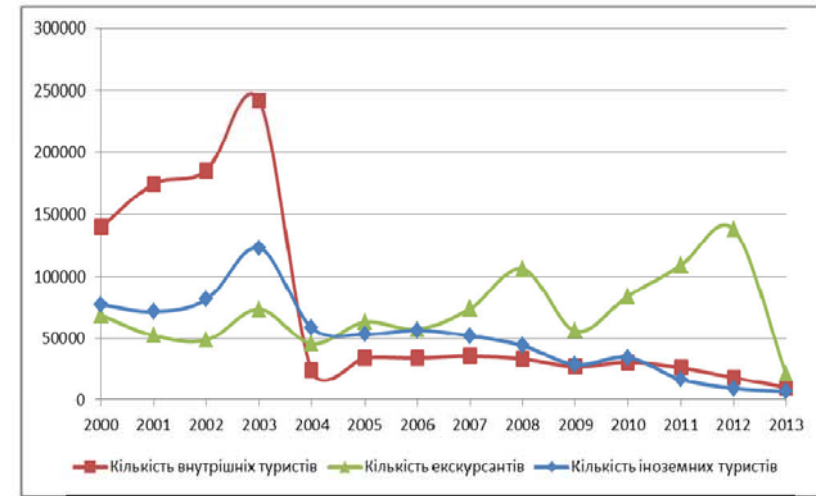
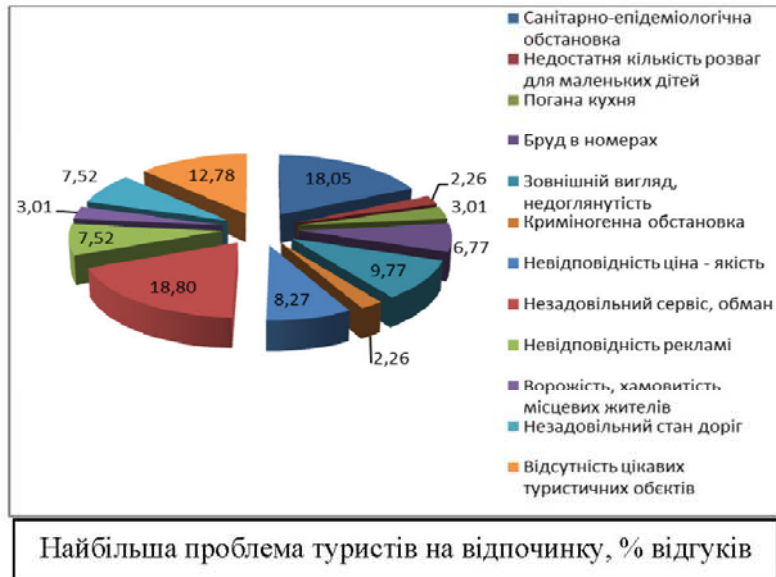


Рис. Г.2. Чинники економічної неефективності та функціональної нераціональності структури мережі спеціалізованих закладів розміщення (ефект наростання проблеми із-за замкненого кола)

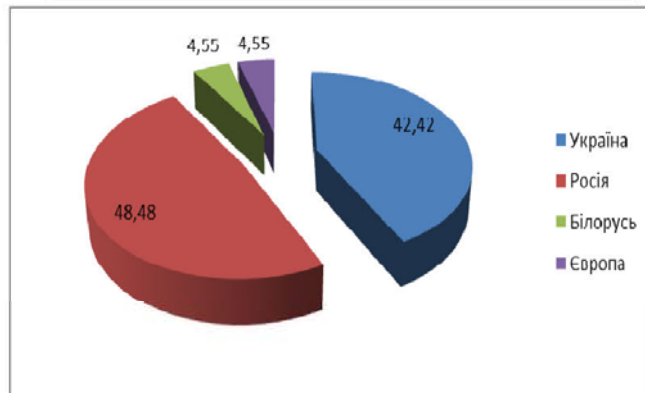


Рис.Г.3. Чинники економічної неефективності та функціональної нераціональності структури мережі готелів, інших колективних закладів розміщення (ефект наростання проблеми із-за замкненого кола)



Низько ефективна, не системна маркетингова діяльність, відсутність комплексних маркетингових досліджень

Регіон постійного проживання туристів, %



Кількість туристів – громадян України, які виїжджали за кордон, осіб

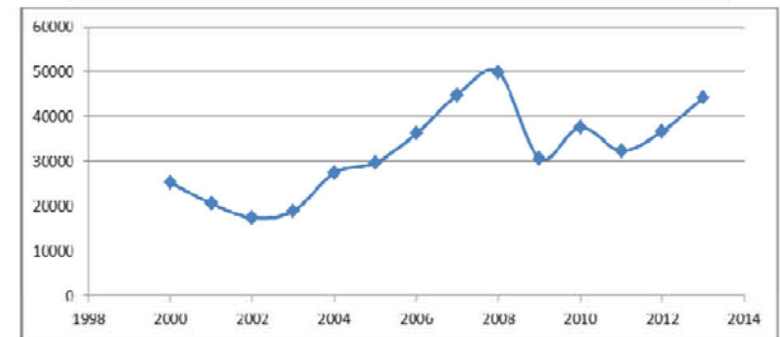
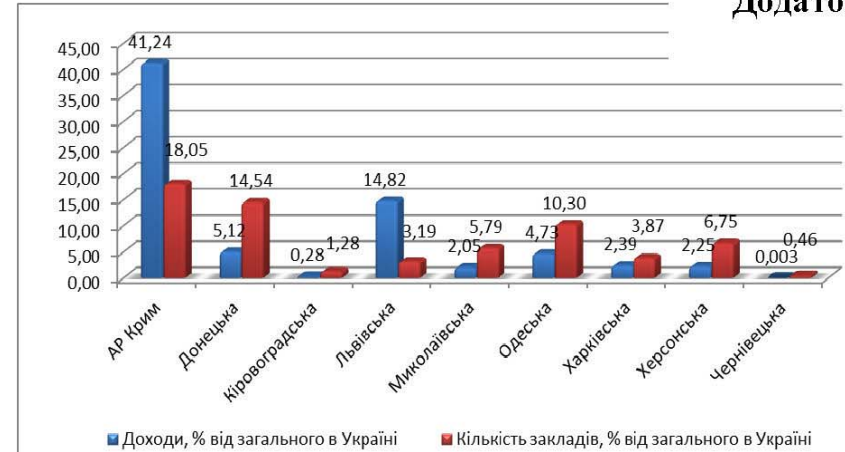
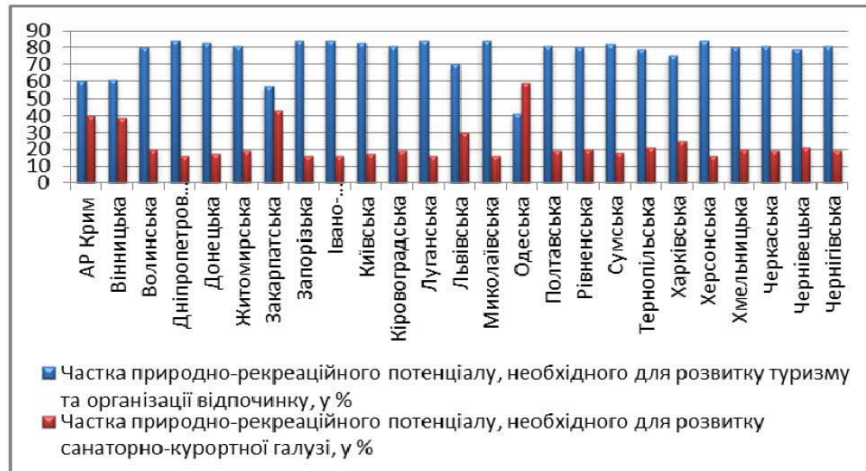
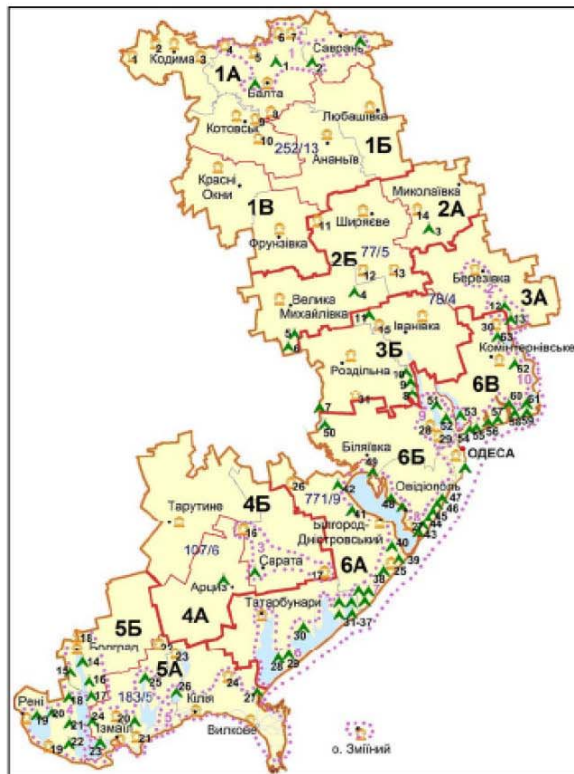


Рис.Г.4. Індикатори низької ефективності, не системності маркетингової діяльності та відсутності комплексних маркетингових досліджень

Додаток Г.5



Не відповідність природно-рекреаційного потенціалу розвитку санаторно-курортної галузі його економічній та споживчій цінності



Відсутність стратегії розвитку територіальних зон туризму як інтегрованого комплексного туристичного продукту

Наявність наукових досліджень тільки просторового аналізу територіальної організації рекреаційних умов і туристичних ресурсів, елементів екологічної мережі, без врахування інших взаємопов'язаних складових туристичного продукту: інфраструктури та сервісу.

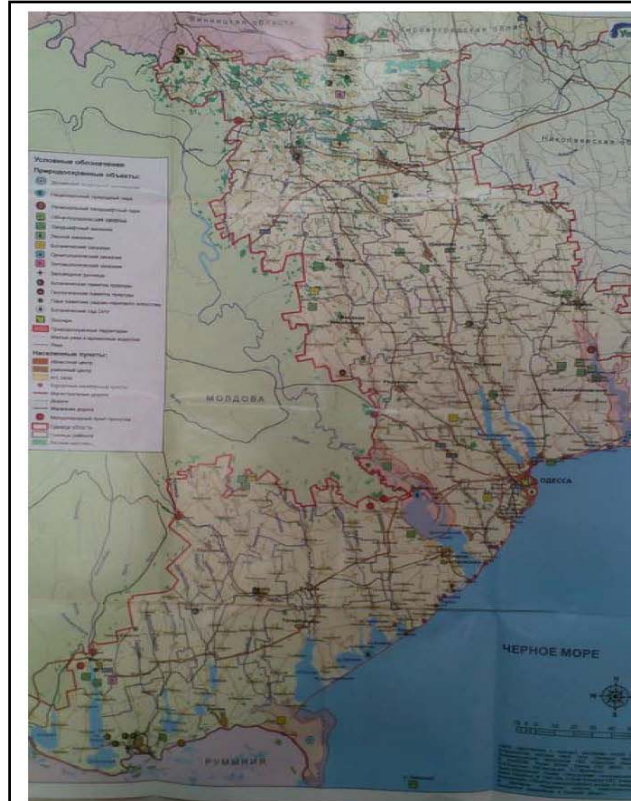


Рис. Г.5– Наслідки та чинники відсутності стратегії розвитку територіальних зон

Додаток Д

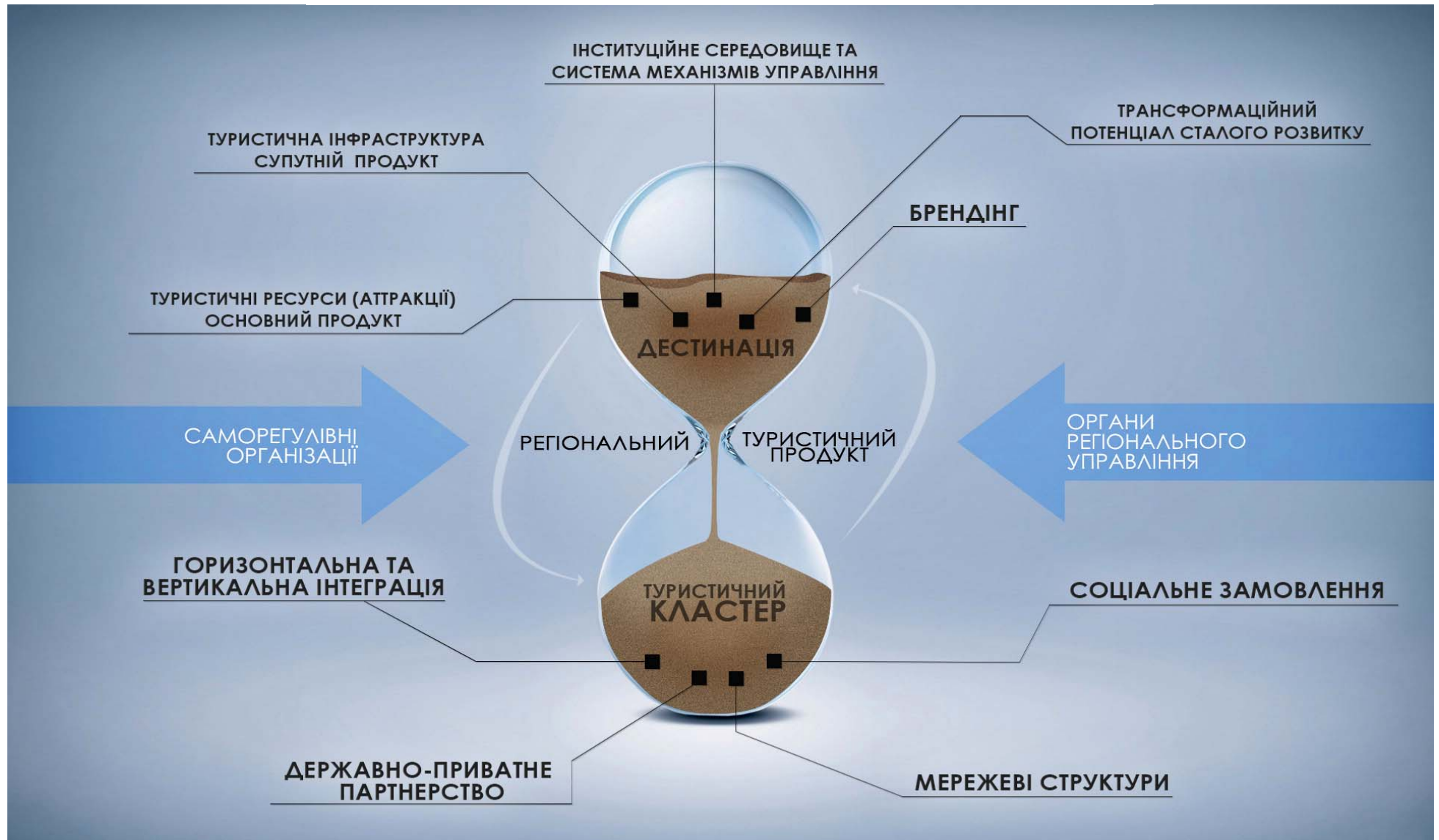


Рисунок Д.1. Функціональна візуалізація мережевої моделі публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації