

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

Колективна монографія

За редакцією Поворознюк І. М.

Умань
ВПЦ «Візаві»
2019

УДК 338.48(02)

Ф79

Рецензенти:

Чирва О. Г., доктор економічних наук, професор (Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини);

Басюк Д. І., доктор економічних наук, професор (Національний університет біоресурсів і природокористування України);

Пенькова О. Г., доктор економічних наук, доцент (Уманський національний університет садівництва)

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини
(протокол № від грудня 2019 року)*

Формування і розвиток регіонального туристично-рекреаційного
Ф79 **комплексу / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т економ. та бізнес-освіти ; за ред. І. М. Поворознюк ; рец.: Чирва О. Г., Басюк Д. І., Пенькова О. Г. – Умань : Візаві, 2019. – 195 с.**

Коллективна монографія є підсумковою роботою професорсько-викладацького складу кафедри технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи відповідно до теми наукових досліджень «Теоретичні та практичні аспекти розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні» (номер державної реєстрації 0115U000072).

Вирішені задачі організації та становлення регіонального туристично-рекреаційного комплексу Черкащини, його значення у сучасній індустрії туризму. Визначені умови оцінювання можливостей системи стратегічного управління розвитком регіонального туристично-рекреаційного комплексу та напрями його вдосконалення.

УДК 338.48(02)

©Уманський державний педагогічний
університет імені Павла Тичини, 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. РЕГІОНАЛЬНИЙ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ КОМПЛЕКС, ЙОГО СТАНОВЛЕННЯ ТА ЗНАЧЕННЯ У СУЧАСНІЙ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ	7
1.1. Методологія формування регіонального туристично-рекреаційного комплексу	7
1.2. Фактори та передумови формування і розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу	18
1.3. Сучасна структура та інфраструктура туристично-рекреаційних комплексів, як суб'єктів індустрії туризму	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МОЖЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ	45
2.1. Дослідження елементів регіонального туристично-рекреаційного комплексу	45
2.2. Формування системи показників регіонального туристично-рекреаційного комплексу	60
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО РЕКРЕАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ	84
3.1. Причини і шляхи розвитку рекреаційних зон туристичного призначення, їх характер та цілі	84
3.2. Умови формування регіональних стратегій розвитку у сфері туристично-рекреаційних послуг	91
3.3. Основні принципи стратегії формування та розвитку регіональних туристично-рекреаційних комплексів	102
3.4. Парадигма та стратегія розвитку туризму	105

3.5. Теоретико-методологічні засади дослідження туристичної рекреації для забезпечення збалансованого розвитку території	107
РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ	112
4.1. Методологічні підходи до формування системи стратегічного управління розвитком регіональним туристично-рекреаційним комплексом	112
4.2. Методологічні вектори стратегічного планування розвитку інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу	123
4.3. Інструменти стратегічного управління розвитком регіональним туристично-рекреаційним комплексом	147
РОЗДІЛ 5. ТУРИСТИЧНИЙ КЛАСТЕР ЯК НАПРЯМ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ РЕГІОНУ	159
5.1. Туристичний кластер як детермінант соціально-економічного розвитку регіону	159
5.2. Стратегічні пріоритети розвитку туристичного кластера «Західна Черкащина»	165
ВИСНОВКИ	178
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	180
ДОДАТКИ	194

РОЗДІЛ 4

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ

4.1. Методологічні підходи до формування системи стратегічного управління розвитком регіональним туристично-рекреаційним комплексом

Сучасна індустрія туризму – одна з найбільш швидко прогресуючих галузей світового господарства, що можна розглядати і як самостійний вид економічної діяльності, і як міжгалузевий комплекс. Розвиток туристичної галузі є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію із зовнішнім середовищем та постійну мінливість внутрішнього. Тому, важливо визначити, які саме фактори їх обумовлюють та впливають на збалансованість та ефективність використання туристичного потенціалу [47].

Найближчі 7 років ефективність розвитку кожного регіону значною мірою залежатиме від того, як саме буде побудований процес стратегічного планування та управління. Вже зараз, у 2020 році в областях приступають до підготовки регіональних стратегій розвитку на 2021-2027 роки та планів заходів їх реалізації. У Міністерстві регіонального розвитку дали чіткий сигнал – державні кошти у наступні роки будуть спрямовувати на фінансування проектів розвитку лише у відповідності до якісно розроблених регіональних стратегічних документів.

«...Найбільша помилка попереднього періоду у тому, що регіони відбирали на фінансування проекти, спрямовані на освоєння коштів, а не на створення нових робочих місць та зростання доходів бюджетів. Ця помилка має свої причини. Деякі регіональні стратегії були неякісними, розробленими в кабінетній тиші, без врахування затвердженої методики та обговорення з представниками бізнесу та наукових закладів, органів місцевого самоврядування, регіональними експертами. І ще – відбір регіональними органами влади проектів на фінансування за кошти ДФРР, інших бюджетних програм не був спрямований на досягнення завдань регіональних стратегій. Така практика є неприйнятною і безперспективною...» [151].

Угода про асоціацію з ЄС передбачає, що до кінця 2025 року Україна повинна максимально наблизити своє законодавство до законодавства ЄС та імплементувати у вітчизняне законодавство положення близько 350-ти директив, регламентів та рішень ЄС, що позитивно відобразатиметься на розвитку туристичної діяльності.

Удосконалення системи стратегічного планування регіонального розвитку є одним із основних завдань державної регіональної політики. Від обґрунтованості та виваженості формування Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку залежить ефективність державної регіональної політики та перспективи фінансового забезпечення заходів реалізації стратегій. Маючи чітко виражений європейський вектор суспільного розвитку Україні необхідно гармонізувати підходи вітчизняного стратегічного планування з європейськими [98].

Уряд України схвалив Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Документ розроблено з метою створення умов для забезпечення прискореного розвитку сфери туризму і курортів, перетворення її у вискоелективну, інтегровану у світовий ринок галузь. Запровадження Стратегії передбачається за напрямками, серед яких: забезпечення безпеки туристів та захист їх законних прав та інтересів,

імплементація законодавства ЄС у сфері туризму, забезпечення комплексного розвитку територій, зокрема створення сприятливих умов для залучення інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури, удосконалення системи професійної підготовки фахівців сфери туризму, формування та просування позитивного іміджу України, як країни привабливої для туризму. Реалізація акта передбачається за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел не заборонених законодавством, а обсяг фінансування визначатиметься щороку з урахуванням конкретних завдань і реальних можливостей [152].

Поєднання туристичної та рекреаційної галузей органічно викликає створення туристично-рекреаційного комплексу – типового міжгалузевого комплексу, в якому прямо чи опосередковано беруть участь багато різних галузей як матеріального, так і нематеріального виробництва. Він є системою економічно та соціально поєднаних окремих галузей, виробництв, виробничих підприємств та підприємств сфери послуг на певній території, призначення яких полягає у забезпеченні рекреаційними послугами населення конкретної територіальної одиниці. Поняття «рекреаційний» підкреслює спрямованість функцій комплексу на реалізацію оздоровчих потреб населення та відновлення життєвих сил людини, а «туристичний» означає тимчасовий виїзд громадян з місць постійного проживання з метою відновлення життєвих сил і непов'язаний з оплачуваною діяльністю [36].

Туристично-рекреаційний комплекс (ТРК) як система характеризується складною внутрішньою структурою, великою кількістю різнорідних за своєю природою елементів і взаємозв'язків, наявністю невизначеності та ризику, неоднозначністю наслідків від прийнятих управлінських рішень тощо. Згідно з сучасними системними уявленнями ТРК належить до класу складних слабо структурованих систем, для яких часто виявляється неможливим розробити досконалу стратегію внаслідок значної невизначеності взаємодії елементів і підсистем та наявності прямих та опосередкованих зворотних зв'язків, нелінійних і синергетичних ефектів [36].

На даний час в туристично-рекреаційному секторі економіки спостерігається інтенсивне формування різних бізнес-процесів різних сфер діяльності, платформою для яких є стратегії галузевого, національного, міжнародних, інтегрованих рівнів.

Метою реалізації національної стратегії є формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі [134].

Не всі території чи регіони України є однаково потужними з економічної точки зору, не всі мають однакові природні характеристики, котрі роблять їх привабливими для проживання, праці, здійснення інвестицій, розвитку туризму тощо. Регіони мають неоднакові економічні, соціальні чи екологічні можливості, що впливають на їх привабливість для здійснення господарської діяльності. Економічний та соціальний розвиток у деяких регіонах значно повільніший, ніж в інших.

Певні види господарської діяльності не можуть розвиватися або здійснюватися на всіх територіях, оскільки деякі території мають об'єктивні переваги або вади.

Проте основним ресурсом будь-якого регіону є його мешканці, інституції та співпраця між ними. Цей чинник міг мати меншу вагу в минулому, але сьогодні він є ключем до успішного майбутнього. Досвід показує, що успішними стають ті регіони та

комплекси, які вдало розвивають власну внутрішню спроможність та поліпшують ті внутрішні умови, які впливають на інвестиції та підтримують їх.

Розв'язання деяких проблем не завжди вимагає значних коштів, якщо регіональні (місцеві) зацікавлені сторони, співпрацюючи один з одним, можуть щось робити, принаймні, з точки зору ініціювання процесу розвитку. Як правило, першими кроками цього процесу є партнерство регіональних та місцевих кіл, яке базується на основі спільного розуміння ситуації та бачення майбутніх змін.

Саме тому, регіони та сформовані на їх платформі туристично-рекреаційні комплекси працюють над підготовкою власної стратегії на основі співпраці різних суб'єктів регіонального розвитку і ця методика має стати робочим інструментом з підготовки такого документу.

Правові відносини у даній сфері врегульовано Законом України «Про засади державної регіональної політики», Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів», постановою Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року», а також постановами Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 «Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів» та № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів» [59, 127, 130, 131].

У нашому дослідженні ми звертаємось до методології інтегрованого планування регіонального розвитку в Україні, що була розроблена у рамках Програми ЄС «Підтримка політики регіонального розвитку в Україні» (ППРРУ) з метою систематизації та покращення підходу до планування та імплементації регіонального розвитку.

У 2018 році групою радників з впровадження державної регіональної політики в Україні (програма «U-LEAD з Європою») ця методологія була доповнена підходом, що передбачає визначення регіональних пріоритетів смарт-спеціалізації (розумної спеціалізації) у процесі стратегування [98].

На основі вище зазначених законів та нормативно-правових актів та методологічних аспектів планування регіонального розвитку в Україні визначаємо, методологічні підходи, що можуть бути застосовані при формуванні системи стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу, що включають застосування принципу розумної спеціалізації, в рамках якої визначаються пріоритети в галузі досліджень та інновацій для створення конкурентних переваг, що відповідають новим можливостям та розвитку, а також уникнення дублювання та фрагментації дослідницької та інноваційної діяльності у сфері стратегічного управління у сфері туризму.

Методологічні підходи опосередковано сприяють збалансованому та постійному поліпшенню якості життя громадян України за допомогою:

- збалансованого розвитку регіонів і громад;
- створення нових робочих місць та інших економічних можливостей;
- надання якісних туристично-рекреаційних послуг з рівним рівнем доступності;
- забезпечення чистого та безпечного середовища проживання;

- просування досліджень та інновацій в рамках застосування смарт-спеціалізації у туризмі.

Таким чином, методологія інтегрує ключові аспекти життєдіяльності і розвитку регіонального туристичного комплексу: економічні, соціальні, екологічні та технологічні, підтримуючи їх безперервну взаємодію і сприяючи запровадженню інновацій. Надання публічних послуг і просторове планування підтримують реалізацію прийнятих рішень щодо розвитку у певному адміністративному (регіональному) контексті, а також у просторовому вимірі.

Визначені підходи сприяють активній участі усіх зацікавлених і компетентних осіб у процесі регіонального планування та реалізації планів розвитку відповідно до їх інтересів і можливостей. Заохочують до участі тих, хто очолює державні, приватні та неурядові організації, а також тих, хто переважно був далеко від процесу прийняття рішень – представників уразливих груп – визнаючи таким чином принципи соціальної інтеграції.

Передбачається включення місцевих планів розвитку в структуру регіональної стратегії, та включення регіональних планів розвитку в стратегії вищого рівня, такі як Державна стратегія національного розвитку.

Передбачається взаємодія різних учасників процесу розвитку у процесі створення спільної перспективи, у тому числі перспективи для зацікавлених сторін, що беруть участь в процесі. Інновації відіграють вирішальну роль у інтеграції зусиль всіх секторів, щоб зробити територіальну економічну систему більш конкурентоздатною та стійкою в умовах глобалізації.

В основі методологічних підходів є інструкція з розвитку винахідливості і підтримки творчого мислення, зокрема, шляхом розумної концентрації ресурсів на найбільш стратегічних можливостях та викликах, це документ для творчого застосування.

Високоякісні рішення у сфері регіонального розвитку не завжди є ефективними, оскільки ефективність рішення часто залежить не тільки від його якості, але й від його прийнятності для ключових зацікавлених сторін. Якщо якість або прийнятність рішення дорівнює нулю, то не буде ніяких ефектів від застосування такого рішення. Тому, якщо якість рішення є найбільш важливим фактором для фахівців-теоретиків, то прийнятність є переважаючим фактором для фахівців-практиків і зацікавлених сторін в сфері регіонального розвитку. З цих причин методологія розроблена у спосіб, який забезпечує ефективний баланс між якістю та прийнятністю регіональних стратегій.

Основну рекомендацію для всіх користувачів методології можна резюмувати у вигляді формули: Прийняти-Застосувати-Корегувати.

Прийняття – відноситься до першої фази (навчання та практики) і означає чітко, наскільки це можливо, дотримання вимог і рекомендацій методології.

Перелік переваг методологічних підходів для різних груп зацікавлених сторін наведено в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1.

Переваги методології для різних груп зацікавлених сторін *

Зацікавлені сторони (бенефіціари)	Переваги
Для керівників регіонів (голів обласних рад та	...які вже досягають результатів у регіональному розвитку, методологія може допомогти стабілізувати і збалансувати ці результати у всіх

<p>обласних державних адміністрацій)</p>	<p>сферах розвитку, як у галузевому так і у територіальному вимірі;</p> <p>... які досі мають середні результати, методологія може допомогти поліпшити ці результати, спочатку в окремих, а потім у всіх сферах.</p> <p>... які готові підвищити конкурентоспроможність регіону, незалежно від поточної ситуації, шляхом сприяння інноваціям у пріоритетних секторах.</p> <p>Методологія може бути корисною для консолідації та координації різних галузевих процесів планування щодо їх змісту і термінів, які мають бути узгоджені і сконцентровані протягом певного періоду часу для кожного циклу планування. Це одночасно допомагає заощаджувати час, ресурси та енергію ключових осіб всередині і поза адміністрацією.</p> <p>За своєю суттю, методологія також представляє собою допомогу керівникам регіонів у найскладніших частинах їх роботи: вона допомагає збалансувати конфліктуючі запити, пов'язані з необхідністю досягнення результатів у короткостроковій і довгостроковій перспективі, і допомагає вирішувати і пропонувати комплексні стратегічні рішення.</p> <p>Методологія впроваджує та інтегрує концепцію та застосування смарт-спеціалізації, за допомогою якої регіони можуть відповідати на глобальні виклики.</p>
<p>Для партнерів</p>	<p>... які працюють безпосередньо над підготовкою та реалізацією планів розвитку, незалежно від того, чи вони працюють в органах влади, чи в неурядових організаціях, що займаються питаннями регіонального розвитку, методологія забезпечує багатовимірну, системну перспективу в плануванні. Це допомагає їм краще орієнтуватися в складних питаннях щодо взаємодії.</p> <p>Методологія являє собою щось на кшталт «GPS-навігатора» для водіїв, що дозволяє безпечніше і простіше подорожувати у важких умовах.</p>
<p>Інші зацікавлені сторони щодо питань регіонального розвитку і учасники процесу стратегічного планування</p>	<p>Методологія може допомогти сприймати всеосяжність і мету процесу планування розвитку так, що вони можуть регулювати свою участь і зробити свій внесок в ті частини роботи, в яких вони найбільш компетентні, та які для них є найбільш цікавими. Методологія пропонує всім зацікавленим сторонам об'єднати зусилля щодо формулювання стратегічних цілей та підготовки до майбутнього шляхом зосередження ресурсів навколо найбільших можливостей та викликів та спільного здійснення процесу підтримки підприємництва.</p>
<p>Зовнішні експерти, які допомагають у складанні планів розвитку</p>	<p>Методологія допомагає ефективно використовувати взаємодію не тільки між різними компонентами і секторами, але й між людьми та організаціями. Це дає їм можливість перетворити результати цих взаємодій на рішення, які можуть бути ефективно реалізовані на практиці.</p> <p>Досвідчені консультанти знають, що написання тексту документу є</p>

	<p>лише невеликою частиною процесу створення стратегії розвитку, яке відбувається лише в самому кінці роботи, і що сотні сторінок всебічного аналізу часто створюють більше проблем, аніж приносять користі особам, які приймають рішення.</p> <p>Методологія надає консультантам можливість взяти участь у створенні якісних, прийнятних і здійснених стратегій розвитку. За своєю суттю, методологія дозволяє експертам успішно виконувати свою функцію помічників в процесі планування і надання підтримки щодо прийняття рішень. Поради та оцінки експертів при такому підході сприймаються з повагою, але це не означає, що експерти повинні самі зробити роботу замість тих, хто відповідальний приймати рішення і виконувати їх.</p>
--	---

Джерело: [98].

Застосування – відноситься до другої фази, коли методологія використовується для підготовки стратегій розвитку у тій чи іншій ситуації і закликає до адекватного використання методології у відповідності з можливостями і обмеженнями конкретної ситуації. Це означає, що застосовується тільки те, для чого існують передумови. Для тих елементів, які не можуть бути застосовані, слід шукати альтернативні рішення.

Корегування – слід розглядати як своєрідне «просунуте» використання і вдосконалення методології, що передбачає творчі інновації. Рекомендується це робити під час розробки наступної стратегії – після того, як учасники процесу планування зрозуміють обмеження і можливості поліпшення методології через її практичне застосування в конкретних ситуаціях.

Правильно використовувати методологію зможуть тільки ті, хто сприйматиме її не як процедуру, а скоріше як компас для більш точної орієнтації в стратегічному плануванні. Для всіх інших, хто шукатиме готових рецептів планування регіонального розвитку, методологія буде більше заважати, аніж допомагати.

У формуванні стратегії регіонального розвитку туристично-рекреаційного комплексу необхідно застосовувати методологію, яка розглядає сталість (сталий розвиток, ощадливе використання ресурсів нинішнім поколінням та збереження і можливість відтворення цих ресурсів майбутніми поколіннями) і соціальну інтеграцію як основні принципи регіонального розвитку, як це викладено в таблиці 4.2:

Таблиця 4. 2

Основні принципи розвитку регіонального туристичного комплексу*

Відповідальне управління навколишнім середовищем та раціональним використанням природних ресурсів	Здорова і справедлива громада
<ul style="list-style-type: none"> • покращення обізнаності щодо обмежених природних ресурсів та небезпеки для середовища проживання; • поліпшення середовища проживання, важливі природні ресурси зберігаються для майбутніх поколінь; • просування досліджень та інновацій для мінімізації використання ресурсних та екологічних активів. 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення різних потреб усіх громадян через сприяння особистому благополуччю та соціальній інтеграції; • забезпечення рівних шансів для всіх; • впровадження інновацій, які приносять користь всьому суспільству.

Стала економіка	Практика належного управління
<ul style="list-style-type: none"> • створення сильної, динамічної і сталої економіки, яка забезпечує процвітання; • створення рівних економічних можливостей для всіх. Екологічні втрати компенсують ті, хто їх спричиняє. Ефективне використання ресурсів стимулюється; • створення конкурентних позицій за рахунок інвестицій в окремі галузі знань і вихід на провідні позиції в глобальних виробничо-збутових ланцюжках. 	<ul style="list-style-type: none"> • постійне вдосконалення ефективного управління із залученням творчості та енергії громадян; • запрошення всіх зацікавлених сторін до спільного розвитку підприємництва та виявлення підприємницьких можливостей.

*Джерело: сформовано автором на основі [98].

Рекомендована методологія підкреслює два виміри інтегрованості, важливі для планування регіонального розвитку туристичного комплексу:

А) горизонтальна інтегрованість:

- інтегрованість компонентів стратегії (економічний розвиток, соціальний розвиток плюс надання публічних послуг та інфраструктура, захист навколишнього середовища та природних ресурсів);
- інтегрованість галузей (міжгалузевий підхід замість галузевого підходу);

Б) вертикальна інтегрованість – узгодження регіональних планів розвитку з ієрархічно вищими системами – державними стратегіями і програмами:

- державна стратегія регіонального розвитку;
- галузеві стратегії і плани;
- державні цільові програми;
- бюджетні програми.

У реальному житті компоненти стратегії є сукупністю або системою різних і постійних взаємодій. Однак, ці аспекти часто розглядаються окремо в плануванні та управлінні, не беруться до уваги їх взаємозв'язки та синергія. Такий спосіб планування часто призводить до неефективного використання обмежених ресурсів, що може становити серйозну проблему. Причиною цьому є вузько-галузевий або вузько-компонентний підхід до планування розвитку, оскільки галузеві плани часто мають різні мотиви, цілі, суб'єкти і практики.

Прагнення до отримання прибутку і суперництво представляють рушійну силу економічного розвитку, в той час як протилежні цінності, такі як солідарність і взаємна підтримка, є предметом для соціального захисту.

Однією з умов ефективного функціонування ринкової економіки є максимальна відповідальність підприємств, установ, організацій за результати своєї діяльності (як позитивні, так і негативні). Це означає, що максимальна кількість спричинених підприємством зовнішніх ефектів – екстерналій – має бути переведена у внутрішні показники, що відчуюються суб'єктом – витрати, доходи [124].

При плануванні та управлінні розвитком регіонального туристичного комплексу інтенсивне використання природних ресурсів часто є головним важелем підприємництва та економічної діяльності, в той час як захист і відновлення цих ресурсів є головною цінністю для підходів, спрямованих на збереження навколишнього середовища. Збалансованість цих потреб може бути значно посилено за рахунок сприяння дослідженням та інноваціям на основі унікальних регіональних знань, матеріальних активів та талантів.

Ці підходи, які видаються конкурентними, можуть насправді бути збалансовані, якщо процес планування розвитку побудований у такий спосіб, щоб підкреслити, а не ігнорувати взаємну залежність. Саме тому, комплексний (інтегрований) підхід відповідає потребам щодо забезпечення сталого розвитку краще, ніж галузевий підхід.

Представники базового рівня самоврядування, як правило, більше зацікавлені в гармонізації з політикою і планами вищого рівня, оскільки вони безпосередньо стикаються з економічними, соціальними, технологічними та екологічними проблемами, що породжені економічною кризою і структурними змінами. На нижчих рівнях наслідки цих процесів помітні найбільш чітко: втрата робочих місць; громадяни стикаються з проблемами сучасності; забруднення навколишнього середовища і нераціональне використання природних ресурсів ставлять під загрозу благополуччя майбутніх поколінь. Ці проблеми можуть бути вирішені тільки за допомогою узгодженої політики і планів на різних рівнях через узгодження інтересів різних секторів у відповідності до спільного бачення майбутнього.

Концепція комплексного (інтегрованого) розвитку означає, що кожний рівень і кожна галузь зберігають свої акценти паралельно з досягненням синергетичних ефектів за рахунок взаємодії у вигляді сталого розвитку та покращення якості життя. Інтегрованість не є результатом арифметичного додавання одного аспекту до іншого. Якщо різні аспекти механічно скласти до купи, не роблячи відмінності і не передбачаючи можливості синергії, є ймовірність, що цілі економічного, соціального, екологічного та просторового розвитку не будуть досягнуті.

Дослідницькі та інноваційні стратегії смарт-спеціалізації (RIS3, S3) є відносно новим підходом, який швидко став одним з основних напрямів політики у регіонах ЄС. Основні завдання S3 спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТРК, регіонів (і країн) і, в кінцевому підсумку, виведення їх на провідні позиції в окремих галузях знань, зміцнення позицій на глобальному ринку, підвищення стійкості в умовах глобального конкурентного тиску шляхом тіснішої інтеграції в національні, міжнародні та глобальні ланцюжки доданої вартості. Крім того, для менш розвинутих ТРК та регіонів S3 забезпечують структурований перехід до більш інноваційних і більш конкурентоспроможних регіональних систем.

Вітчизняними дослідниками обґрунтовано доцільність впровадження моделі смарт-спеціалізації регіонів України для забезпечення сталого регіонального розвитку на інноваційній основі та покращення умов життя. Смарт-спеціалізація – це нова модель регіонального та міжрегіонального партнерства, що має значний потенціал забезпечення сталого розвитку регіонів України та є пріоритетною до впровадження [147].

Урядом внесено зміни до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 і 932 [126], що створило правову основу для впровадження підходів смарт-спеціалізації в процес стратегічного планування регіонального розвитку в Україні, формування Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку на засадах інноваційної спрямованості.

Зокрема, передбачено запровадження підходів європейської методології смарт-спеціалізацій до процесу стратегічного планування регіонального розвитку в Україні. Результатом реалізації зазначених змін стане підвищення ефективності стратегічного планування регіонального розвитку в Україні та управління інноваційними процесами у регіонах; розвиток інновацій в певних галузях економіки; зростання рівня інноваційної й інвестиційної активності регіонів та інвестиційної привабливості регіонів.

Відповідно до ухвалених змін: смарт-спеціалізація – підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної

стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні; інноваційний потенціал регіонів – сукупність наявних у регіоні інтелектуальних, трудових, технологічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним інфраструктурним забезпеченням, які за умови їх ефективного використання (поєднання) сприяють прийняттю та впровадженню нових технологічних рішень; інтегрований підхід – підхід, який застосовується під час розроблення проектів Стратегії і плану заходів та передбачає поєднання секторальної (галузевої), територіальної (просторової) та управлінської складових державної регіональної політики; суб'єкти регіонального розвитку – центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, агенції регіонального розвитку, асоціації органів місцевого самоврядування, представники суб'єктів підприємництва, закладів вищої освіти, науково-дослідних установ.

Впровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування регіонального розвитку здійснюється з метою: забезпечення сталого розвитку регіонів; підвищення ефективності управління інноваційними процесами у регіонах; створення сприятливого середовища для провадження інноваційної діяльності; підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності регіонів; запровадження системної державної підтримки розвитку інновацій у регіонах; розроблення проектів Стратегії і плану заходів здійснюється на засадах смарт-спеціалізації з використанням інтегрованого підходу.

Не менше ніж одна стратегічна ціль регіональної стратегії визначається на засадах смарт-спеціалізації та передбачає інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності регіону, підвищення рівня конкурентоспроможності регіону. Особливої актуальності впровадження зазначеного підходу набуває на даний час. Адже настав час для підготовки Державної стратегії регіонального розвитку та регіональних стратегій розвитку областей на період 2021-2027 роки [35].

Дослідження [148] присвячене розкриттю економічної суті смарт-спеціалізації розвитку регіону та виявленню напрямів впливу такої спеціалізації на підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності регіону. Визначено, що концепція старт-спеціалізації передбачає взаємозв'язок між наукою, освітою і економікою, причому у контексті регіонального розвитку мова іде про триаду «бізнес-наука-громадська сфера». Відповідно до цих відносин мета старт-спеціалізації – це оптимальне використання потенціалу окремих регіонів і країн через максимальне пристосування можливих напрямів розвитку науки і освіти у цих регіонах або країнах до їх конкретних соціально-економічних умов.

Встановлено, що основною перевагою смарт-спеціалізації на рівні регіону є підвищення його конкурентоспроможності та інноваційної активності, оскільки наявність інновацій в сучасному глобалізованому світі є основним фактором економічного росту. Констатовано необхідність впровадження концепції смарт-спеціалізації в Україні в сфері регіональної політики, в першу чергу в напрямі залучення університетів, інших закладів освіти та дослідницьких центрів до визначення порівняльних переваг регіонів та формування стратегій їх розвитку на основі спеціалізації на реалізації таких переваг.

Концепція смарт-спеціалізації передбачає взаємозв'язок між наукою, освітою і економікою, хоча у контексті регіонального розвитку можна швидше говорити про відносини між бізнесом, наукою і громадською сферою. Відповідно до цих відносин мета смарт-спеціалізації – це оптимальне використання потенціалу окремих регіонів і

країн через максимальне пристосування можливих напрямів розвитку науки і освіти у цих регіонах або країнах до їх конкретних соціально-економічних умов.

Тобто, спрямування державного втручання у такі ініціативи, заходи і проекти, які уможливають спеціалізацію у цьому регіоні або країні, або розвиток базових технологій чи продуктів і послуг з використанням цих технологій. Реалізація визначеної вище мети старт-спеціалізації визначає можливість досягнення основної її мети – підвищення конкурентоспроможності та інноваційної активності на регіональному рівні, оскільки наявність інновацій в сучасному глобалізованому світі є основним фактором економічного росту [148].

Запровадження підходів європейської методології смарт-спеціалізації в процес стратегічного планування регіонального розвитку туристично-рекреаційних комплексів в Україні забезпечить ідентифікацію пріоритетних сфер для інвестування на регіональному рівні шляхом визначення сильних сторін та конкурентних переваг кожного регіону у певних галузях економіки і, таким чином, підвищить ефективність використання власних та залучених фінансових ресурсів комплексу за рахунок їх зосередження на розвитку інновацій в потенційно перспективних видах економічної діяльності.

Використання смарт-спеціалізації у регіональному розвитку туристично-рекреаційного комплексу призводить до застосування чотирьох простих правил, що відносяться до сфери досліджень та інновацій та які можуть також застосовуватися у інших сферах (соціальній, економічній, охороні довкілля):

- вибір і критична маса: обмежена кількість пріоритетів на основі власних сильних сторін та міжнародної спеціалізації – з метою уникнення дублювання та фрагментації, а також для концентрації фінансових ресурсів на технологічній, дослідницькій та інноваційній діяльності;
- конкурентні переваги: мобілізація талантів за рахунок відповідності потенціалу технологічної, дослідницької та інноваційної діяльності потребам бізнесу за допомогою інструментів підтримки підприємництва;
- взаємозв'язок та кластери: розробка конкурентоспроможних кластерів та відповідних різноманітних/міжсекторних зав'язків всередині регіону та за кордоном, які забезпечують спеціалізовану технологічну диверсифікацію, а саме поєднання внутрішніх активів та талантів із зовнішніми;
- спільне управління: ефективні інноваційні системи колективних зусиль на основі державно-приватного партнерства – експериментування та надання підтримки, виявлення ініціатив, які у перспективі можуть стати точкою економічного зростання.

Отже, застосування досвіду синергії прогресивних європейських моделей єдності, регіонального розвитку та інновацій з соціальною моделлю ЄС спрямовано на досягнення головного кінцевого результату – розширення прав та можливостей, захист та забезпечення безпеки громадян і регіонів, забезпечення сталого розвитку. У цьому контексті стратегії управління розвитком регіонального туристично-рекреаційного комплексу вже мають тенденції до змін під час їх формування та реалізації, покращуючи якість інвестиційної привабливості та ефективності, політики єдності та інновацій.

Відповідно до вимог часу європейські системи стратегічного управління є невід'ємною частиною раціонального підходу до інновацій та наочним прикладом для національного стратегічного планування в аспекті ефективного управління розвитком туристично-рекреаційного комплексу на основі залучення регіональних стейкхолдерів: влади, бізнесу, громадських організацій та науки до спільного створення та реалізації унікальної інноваційної стратегії розвитку регіону.

4.2. Методологічні вектори стратегічного планування розвитку інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу

Розвиток рекреаційно-туристичного комплексу України є пріоритетним напрямком національної економіки і культури, важливим фактором підвищення міжнародного престижу країни, джерелом соціально-економічного розвитку регіонів, важливою умовою збереження історико-культурної спадщини.

Рекреаційно-туристичний комплекс України може розглядатися у двох аспектах: з однієї сторони, як міжгалузевий комплекс у складі сфери послуг, де виникають і розвиваються економічні відносини з виробництва, обміну та споживання рекреаційно-туристичного продукту; з другої – як складова частина соціальної інфраструктури територій різного рівня, що являє собою комплексну систему (мережу) підприємств і закладів з виробництва, просування і реалізації рекреаційно-туристичних послуг.

Рекреаційно-туристичний комплекс виділяється ознаками самостійного об'єкта: спеціалізованою матеріально-технічною базою; специфічними природно-антропогенними ресурсами; унікальністю продукування послуг і власною технологією обслуговування; формуванням принципово нової схеми міжгалузевого і територіального управління; суспільною значимістю, в тому числі економічною, соціальною, екологічною та політичною.

Практично, туризм є відправною точкою формування міжгалузевого рекреаційно-туристичного комплексу, складовими якого є підприємства, заклади та організації різних сфер економіки [121].

Сучасне розуміння інфраструктури сприймається як комплекс взаємопов'язаних обслуговуючих структур, які складають та/або забезпечують основу для вирішення проблеми (завдання). У науковій літературі термін «інфраструктура» найчастіше тлумачиться у двох таких напрямках:

1) сукупність галузей, видів діяльності, спеціалізованих на конкретних діях систем у широкому розумінні, які безпосередньо забезпечують умови та процеси діяльності основної системи, маючи підпорядкований, допоміжний характер по відношенню до неї;

2) матеріально-технічна база, необхідна для функціонування самої спеціалізованої (галузевої) системи [138].

До інфраструктурних (соціально-економічних) ресурсів рекреації прийнято відносити всю сукупність підприємств, закладів та організацій матеріального виробництва та невиробничої сфери, відповідні трудові ресурси, які забезпечують виробництво, розподіл, реалізацію та споживання товарів та послуг, здатних задовольняти рекреаційні потреби. Ці підприємства, заклади та організації належать до різних галузей і беруть безпосередню участь у задоволенні рекреаційних потреб (первинні підприємства) або забезпечують нормальне функціонування й умови для здійснення рекреаційної діяльності (вторинні підприємства). Перші підприємства надають клієнтам виключно послуги, які задовольняють різноманітні рекреаційні потреби і, відповідно, отримують доходи тільки від цієї діяльності, а для других це лише один із напрямів комерційної діяльності й одне з джерел отримання доходу.

Перші підприємства формують рекреаційне господарство, а другі прийнято називати підприємствами рекреаційної інфраструктури. Іноді дуже складно розподілити підприємства за цим принципом, тоді рекомендується скористатися прийомом, сутність якого полягає у спробі уявити, що рекреація не існує як масове явище, і визначити доцільність існування тих чи інших підприємств і організацій. Якщо існування суб'єкта

господарювання в умовах відсутності рекреації недоцільне, то його слід віднести до рекреаційного господарства, якщо в зазначених умовах суб'єкт господарювання лише несуттєво скоротить обсяги своєї діяльності, то його слід віднести до рекреаційної інфраструктури.

У будь-якому випадку всі названі підприємства виступають невід'ємною і необхідною складовою рекреаційних ресурсів, перелік яких складає рекреаційну інфраструктуру:

- підприємства, які надають послуги розміщення, в тому числі санаторно-курортні заклади;
- заклади ресторанного господарства;
- транспортні підприємства і мережа шляхів сполучення;
- туристичні підприємства, які займаються розробкою і реалізацією туристичного продукту: туристичні оператори і туристичні агенти;
- екскурсійні підприємства;
- підприємства сфери дозвілля та розваг;
- підприємства роздрібною торгівлі;
- рекламно-інформаційні організації;
- учбові заклади;
- органи управління;
- наукові й проектні установи;
- підприємства невиробничої сфери: зв'язок, транспорт, страхування, медичне обслуговування, побутове обслуговування;
- підприємства виробничої сфери, які беруть участь у створенні рекреаційних об'єктів, випускають товари рекреаційного призначення [122].

Туристична галузь в Україні є п'ятою за значенням складовою поповнення бюджету, і її питома вага має значно зрости з огляду на такі об'єктивні передумови, як вигідне геополітичне розташування України в центрі Європи, наявність значного туристично-рекреаційного потенціалу, сприятливий клімат, багата флора та фауна, чисельні культурно-історичні пам'ятки світового рівня.

Основними причинами гальмування розвитку туризму в Україні є: відсутність цілісної системи державного регулювання туризму в регіонах; підпорядкування закладів розміщення туристів, санаторно-курортних, оздоровчих та рекреаційних установ різним міністерствам і відомствам, а також іншим органам виконавчої влади; нечітке визначення в законодавстві належності підприємств готельного господарства до підприємств, які надають туристичні послуги; повільні темпи зростання обсягів інвестицій у розвиток матеріальної бази туризму; невідповідність більшості туристичних закладів, які поступово приходять в занепад, міжнародним стандартам, що вимагає значних інвестицій; недостатнє забезпечення туристичної галузі висококваліфікованими фахівцями; недостатність державної підтримки та комплексного підходу до рекламування національного туристичного продукту на внутрішньому та міжнародному ринках туристичних послуг; недостатність методичної, організаційної, інформаційної та матеріальної підтримки суб'єктів підприємництва туристичної галузі з боку держави; тенденція скорочення кількості підприємств готельного господарства; високі податки; незадовільний стан туристичної, сервісної та інформаційної інфраструктури в зонах автомобільних доріг та міжнародних транспортних коридорів [113].

Стратегічне планування розвитку інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу потребує інноваційного підходу.

Інноваційні зміни в туризмі створюють внутрішню енергію ефективного зростання. Ці зміни порушують збалансованість, але створюють основи подальшого розвитку, перехід системи в нову якість. Тому, саме професійне введення інновацій у життя і є розвитком тієї або іншої галузі. Сучасні фахівці з розвитку суспільства стверджують, що жодна з проблем, з якою стикається в наші дні бізнес, не є важливішою і складнішою, ніж проблема нововведень. Крім чинників зовнішнього середовища, що стримують інноваційні процеси у розвитку туристичної галузі, багато чого залежить від чинників внутрішнього середовища, що стимулюють інноваційні зміни. До чинників внутрішнього середовища належить:

- політика і стратегія туристичного підприємства;
- наявність у колективі працівника-ініціатора;
- беззастережна підтримка інноваційних ідей з боку керівництва;
- всебічне сприяння експериментам на усіх рівнях і в усіх підрозділах туристичного підприємства;
- використання мотиваційних систем, які включають різні форми заохочення творчої та інноваційної діяльності;
- наявність спеціалізованого підрозділу з реалізації нововведень;
- необхідний рівень фінансових можливостей;
- розвинені комунікаційні системи;
- організаційно-технічна готовність до реалізації нововведення, чітко спланована система управління персоналом, їх інтелектуальним потенціалом.

Для розвитку туризму в Україні необхідно виконати низку завдань, які полягають у такому:

- істотне нарощування мережі туристичних об'єктів і інфраструктури;
- підтримка малого підприємництва у туристичній сфері;
- розвиток міжнародної співпраці у галузі туризму;
- економічне стимулювання розвитку матеріальної бази, туристичної інфраструктури через залучення позабюджетних джерел, зокрема іноземних інвестицій для реконструкції і нового будівництва туристичних об'єктів;
- вдосконалення системи інформаційного забезпечення туристичної індустрії, створення крайової інформаційно-довідкової системи туризму, проведення активної рекламної діяльності;
- вдосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації туристичних кадрів;
- проведення необхідних наукових досліджень у сфері туризму;
- розвиток та підтримка приватного сектору.

Втілення цих завдань у реальність дасть змогу привабити як іноземних, так і національних туристів. Потрібно реконструювати і розширити мережі туристичних об'єктів і послуг. Допомогу повинні отримати й суб'єкти малого і середнього бізнесу. Приватний сектор становить незначну конкуренцію у готельній сфері підприємництва. За допомогою дрібних підприємців туристи можуть справді відчуті колорит культури України, бути віддаленішими від навколишнього світу і водночас почувати себе у безпеці [139].

Щоб досягти високого рівня туристичної привабливості та отримати максимальний соціально-економічний ефект, туристичний центр повинен мати сучасну розвинену матеріально-технічну базу туризму та туристичну інфраструктуру. Адже, якими б багатими та унікальними не були природні ресурси та історико-культурна спадщина країни чи регіону, без матеріально-технічної бази та інфраструктури туризму, які б

відповідали міжнародним стандартам, не слід очікувати, що туристична індустрія в межах певної території буде отримувати високі прибутки [140].

До головних стратегічних напрямків розвитку рекреаційно-туристичного комплексу і формування ринку туристичних послуг в Україні можна віднести:

– забезпечення загальнодержавної та регіональної підтримки туризму, залучення до його розвитку як державних, так і підприємств інших форм власності, а також окремих громадян;

– створення розвиненої туристичної інфраструктури з метою надання якісних і різноманітних послуг туристам;

– забезпечення пріоритетності вітчизняного внутрішнього та іноземного (в'їзного) туризму на основі використання туристичних ресурсів, національної історико-культурної спадщини українського народу;

– розвиток інформаційно-рекламної та маркетингової діяльності;

– підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів для потреб рекреаційно-туристичної діяльності.

Ці та інші напрямки визначають орієнтири і пріоритети розвитку рекреаційно-туристичної діяльності в Україні. В її основу мають бути покладені регіональні цільові програми та бізнес-плани [121].

Організаційно-економічний рух стратегічного планування розвитку інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу повинен починатися із процесу планування стратегічної платформи, яка визначає довгостроковий горизонт планування. Операційна частина стратегії складається з середньострокових планів розвитку (оперативні цілі та завдання) та короткотермінової частини, яка, у свою чергу, складається з плану реалізації.

Реалізація стратегії відбувається в іншій послідовності, починаючи з плану реалізації, який містить технічні завдання на проекти і програми, які входять до складу оперативних цілей і, нарешті – досягнення стратегічних цілей та бачення розвитку.

Для формування системи стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу необхідно орієнтуватися на регіональну стратегію розвитку (РСР), що має принаймні дві підстави. Одна формальна – цього вимагає Закон України «Про засади державної регіональної політики» [130], інша об'єктивна – регіональна влада відповідальна за розвиток регіону і тільки розвиток може забезпечити гідний рівень життя населення.

Приступаючи до розроблення системи стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу, варто запам'ятати декілька ключових правил:

1. Оскільки нам необхідно розробити універсальний та практичний для реалізації документ, тому тут потрібен не поспіх, а копітка та якісна праця.

2. Не може бути якісним документ, розроблений лише чиновниками або навіть дуже хорошими експертами, якщо у роботі над розробленням документа не беруть участі місцеві суб'єкти.

3. Процес розроблення системи стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу має бути максимально публічним, максимально прозорим. До роботи над проектом необхідно залучити місцевих науковців та винахідників, громадських активістів, підприємців, представників бізнес-асоціацій, органів місцевого самоврядування. Якомога більша кількість економічних та соціальних груп має відчувати причетність до цього процесу.

Так, як туризм на законодавчому рівні [134] визнаний пріоритетним напрямком національної економіки, тому на всіх етапах роботи над розробкою системи

стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу до процесу необхідно залучити найбільш активних депутатів обласної ради, причому бажано з різних фракцій, аби стратегія не стала документом, до якого існує опозиція.

Першим етапом розробки системи стратегічного управління розвитком регіонального туристичного комплексу є розробка стратегічної платформи.

Планування регіонального розвитку включає розробку соціально-економічного аналізу (у т.ч. охоплення всіх аспектів сфери досліджень та інновацій), SWOT-аналізу, визначення і відбору конкурентних переваг, і визначення концепції (бачення) розвитку і стратегічних цілей. Це часто називають стратегічною платформою.

Стратегічна платформа економічного розвитку суб'єктів являє собою набір їх ресурсно-компетенційних і функціональних характеристик, які уможливають довгострокову діяльність та забезпечують виокремлення їх як одиниць господарювання, й складається з трьох основних елементів: ресурсів, ключових компетенцій та організаційних спроможностей, які знаходяться в ієрархічному взаємозв'язку [153].

Стратегія управління розвитком регіонального туристичного комплексу є документом довгострокового характеру, який спрямований на те, щоб сприяти розвитку регіону в цілому. Бажано, щоб термін стратегія управління розвитком регіонального туристичного комплексу збігався із регіональними стратегіями, а також зі стратегіями на державному рівні. Стратегічний рівень являє собою основу регіонального розвитку. Всі стратегічні задуми засновані на стратегічній платформі.

Структура стратегічної платформи включає в себе наступні елементи (кожен містить дослідницькі та інноваційні аспекти у відповідності з підходом смарт-спеціалізації):

- резюме соціально-економічного аналізу ситуації розвитку області;
- ключові внутрішні і зовнішні чинники (SWOT-аналіз);
- стратегічне фокусування;
- концепція (бачення) розвитку;
- стратегічні цілі розвитку.

Процес розробки стратегії починається з підготовчого етапу, який включає запуск процесу розробки стратегії та мобілізацію регіональних зацікавлених сторін. Розробка стратегії регіонального розвитку туристично-рекреаційного комплексу зазвичай починається з підготовчого етапу. У рамках цієї фази область забезпечує виділення необхідних ресурсів і адекватну участь регіональних зацікавлених сторін у роботах зі стратегування.

Є кілька причин, чому участь зацікавлених сторін регіону у процесі розробки стратегії регіонального розвитку туристично-рекреаційного комплексу є важливою.

По-перше, участь різних зацікавлених сторін створює міжгалузевий підхід і забезпечує можливість розглянути кожне стратегічне питання з різних точок зору, що призводить до кращого розуміння умов розвитку і підвищення якості стратегії в цілому, а також її складових.

По-друге, залучення відповідних зацікавлених сторін, таких, як влада та лідери громадської думки, збільшує довіру до процесу розробки стратегії. Ця участь мотивує інших до участі, а також робить внесок в розбудову атмосфери довіри в регіоні, особливо щодо стратегічного планування та управління процесами розвитку.

По-третє, належна та своєчасна участь зацікавлених сторін у процесі підготовки регіональної стратегії створює почуття власності, необхідне для успішної реалізації стратегії на засадах партнерства. Це особливо актуально в умовах дефіциту розвиткових ресурсів на рівні багатьох регіонів і більшості територіальних громад України. Участь

широкого кола зацікавлених сторін може допомогти мобілізувати широкий спектр ресурсів, якими вони володіють – матеріальних, інтелектуальних, інформаційних тощо.

З точки зору підходу смарт-спеціалізації, залучення всіх представників дослідницького сектору, бізнесу, державного управління та недержавного сектору є частиною рекомендованої системи управління, участі у процесі розвитку, а також спільного процесу виявлення підприємницьких можливостей і викликів.

Одним із важливих чинників, що забезпечує стабільність і підвищення конкурентоспроможності підприємств, є професійне навчання персоналу. Саме це на сучасному етапі забезпечує стійке економічне зростання в довгостроковій перспективі, а, отже, і конкурентоспроможність підприємства в країні та за її межами. Зараз конкурентоспроможність підприємства визначається не обсягом природних і виробничих ресурсів, а насамперед інтелектуальним потенціалом і здатністю генерувати нові знання. Тому, для підприємств, організацій, компаній України є актуальним питання професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів [6].

Фахівці, які можуть бути корисними для розробки стратегії, повинні бути належним чином вмотивовані, щоб брати участь у процесі і отримати чітке розуміння того, в який спосіб вони можуть зробити свій внесок. Поряд з розумінням того, що розробка і реалізація стратегії є спільною справою, зацікавлені сторони повинні бути поінформовані, що від них очікується, які їх завдання, і що вони повинні зробити, щоб виконати ці завдання. Вони повинні бути також поінформовані про переваги, на які можна очікувати після того, як стратегія регіонального розвитку туристсько-рекреаційного комплексу буде розроблена і почнеться її реалізація.

Для того, щоб успішно почати процес підготовки стратегії розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу, бажано, щоб підготовчий етап складався з наступних кроків:

1. Офіційний запуск процесу розробки стратегії.

Цей крок має бути зроблений за участю та підтримки регіональної адміністрації в рамках стандартних управлінських процедур. Рішення про офіційний початок процесу розробки стратегії має містити інформацію про період, на який ця стратегія розробляється, повноваження та ресурси, необхідні для успішного виконання процесу, ключові етапи підготовки та очікувані терміни.

2. Створення команди розробників стратегії.

Команда розробників, в якості оперативного органу, що складається з 5-10 осіб, відіграє ключову технічну роль у підготовці стратегії і повинна в ідеалі отримати підтримку зовнішніх експертів. Склад команди повинен передбачати збалансовану участь регіональних партнерів з розвитку щодо кожної стратегічної цілі, щоб забезпечити міждисциплінарний підхід і взаєморозуміння. У команді повинні бути представлені обласна рада, обласна державна адміністрація та регіональні установи, а також державні і приватні підприємства, громадські організації.

Лідерство в сучасних складних соціально-економічних умовах діяльності підприємств виступає невід'ємним чинником ефективного менеджменту. Наявність лідерських якостей у керівників та лідерської моделі управління може бути суттєвим гарантом досягнення конкурентоспроможності [89].

Тому, команді розробників слід мати координатора, відповідального за загальний процес підготовки стратегії. Координатор повинен мати можливість безпосередньо спілкуватися з регіональним керівництвом, а також з особами, які приймають рішення, і іншими зацікавленими сторонами. Координатор повинен підтримувати зв'язок між представниками регіональних зацікавлених сторін і зовнішніми експертами щодо всіх

технічних аспектів підготовки стратегії. Відповідно, він повинен мати відмінні навички спілкування, добре розуміти процес розробки стратегії, мати довіру і авторитет, і повинен бути здатним спрямовувати процеси підготовки стратегії.

Дуже важливо підтримувати комунікацію між зацікавленими сторонами, чії позиції можуть не збігатися. Координатор повинен мати достатньо свого часу для вирішення всіх завдань процесу розробки стратегії. Відповідно, якщо координатор є державним службовцем, його, наскільки це можливо, треба звільнити від інших обов'язків.

Після вибору членів команди і координатора має бути зроблено перший крок щодо зміцнення спроможності у формі семінару-практикуму для забезпечення спільного розуміння всіма членами команди методології підготовки стратегії (кроки, ролі, результати, динаміка, визначення сфер смарт-спеціалізації та процесу «виявлення підприємницьких можливостей»). Крім того, на семінарі слід напрацювати узгоджений загальний план розробки стратегії, що включає етапи, терміни і розподіл обов'язків.

3. Мобілізація регіональних зацікавлених сторін.

Цей крок складається з двох основних завдань: визначення регіональних зацікавлених сторін та формалізація регіонального партнерства.

Оперативна і управлінська структура процесу має бути побудована таким чином, щоб забезпечити участь якомога ширшої сукупності суб'єктів, від яких залежить розвиток регіону. Це, зокрема:

- особи, які приймають рішення (на різних управлінських рівнях);
- обрані представники установ/організацій (зацікавлених сторін), які впливають на процеси розвитку територій/регіону (представники бізнесу та громадськості);
- експерти з розвитку різних сфер та галузей господарської системи регіону.

Стрімка популярність у світовій практиці реалізації інфраструктурних проектів шляхом державно-приватного партнерства (ДПП) пов'язана з політикою залучати потенціал приватного бізнесу на взаємовигідних умовах для вирішення нагальних суспільних потреб. Інтенсивний розвиток переважної більшості країн продукує зростання потреб та вимог у сфері надання публічних послуг. Сучасні можливості управління, технологічний та інноваційний капітал приватного власника, його фінансові ресурси дозволили зайняти гідне місце партнера держави в спільному вирішенні подальшої ролі проектів. Взаємодія державного та приватного секторів виявляє себе в різноманітних формах, які дають можливість отримувати позитивні результати для кожного із учасників [102].

Мета полягає в тому, щоб розпізнати відповідні зацікавлені сторони, щоб оцінити їх потенціал і зацікавленість взяти участь в процесі розробки стратегії, а також встановити умови для забезпечення участі тих, хто не може бути готовий взяти участь, але чії вміння потрібні для розробки стратегії.

Після того, як зацікавлені сторони визначені, партнерство з тими, хто братиме участь в розробці стратегії, має бути формалізовано. Команда розробників повинна організувати зустріч представників визначених регіональних зацікавлених сторін. Команда розробників виступає в якості технічного секретаріату групи партнерства протягом усіх етапів процесу, готує необхідні матеріали і організовує зустрічі. Нові члени можуть також приєднатися до регіонального партнерства на будь-якому наступному етапі, якщо вони здатні зробити свій внесок і зацікавлені в участі.

Підготовчий етап орієнтований на офіційний початок процесу розробки стратегії, створення команди розробників і мобілізацію регіональних зацікавлених сторін. Ця фаза

може вважатися успішною, якщо існує загальне розуміння підходів, процесів і очікуваних результатів, а також ролі команди розробників та інших ключових зацікавлених сторін, і якщо є критична маса регіональних зацікавлених сторін, що беруть участь у планувальному процесі.

У процесі розробки стратегії особливу увагу слід приділяти забезпеченню участі представників уразливих і маргінальних груп, а також питанням гендерної рівності. В цілому, процес повинен відбуватися прозоро, гарантуючи, що всі зацікавлені сторони та громадськість точно і своєчасно проінформовані про мету, ключові кроки і результати. З точки зору досліджень та інноваційного розвитку (стратегічний підхід смарт-спеціалізації) важливо приділяти особливу увагу адекватній участі та діалогу між науково-дослідними установами, вищими навчальними закладами та бізнес-сектором.

Окрім команди розробників і регіональної групи партнерства, є дві додаткові важливі структури для розробки стратегії: Керівний комітет і робочі/фокус-групи [98].

Керівний комітет – орган, призначений для управління процесом стратегічного планування. Він складається з осіб, які приймають рішення вищого рівня і уповноважений офіційно схвалити основні кроки/дії процесу побудови стратегії. Він розглядає і затверджує соціально-економічний аналіз області, бачення і цілі розвитку, а також текст стратегії в цілому. У процесі введення стратегії в дію, керівний комітет також повинен схвалити план реалізації стратегії. До складу керівного комітету повинно входити не більше 15 осіб (голова/заступники обласної ради, облдержадміністрації, міські голови, керівники ключових підприємств, закладів науки і освіти, профспілок, або професійних об'єднань роботодавців, громадських організацій).

Робочі/фокус-групи – це колектив, що складається з 70-100 представників органів місцевого самоврядування (громад та районів), бізнесу, громадських організацій, місцевих установ та інститутів, експертів, делегованих для участі у процесі розробки стратегічного плану.

Робочі/фокус-групи – головний оперативний орган процесу розробки стратегії в кожній з цільових сфер.

Перелік установ, організацій та інших груп громадян, яких доцільно залучати до процесу розробки стратегічного плану:

- органи державної влади та місцевого самоврядування – найважливіша група. Безпосереднім обов'язком місцевої влади є втілення в життя більшості заходів, що виникають у процесі стратегічного планування. По можливості, буде дуже корисною присутність у групі представників обласної ради, обласної державної адміністрації, міських та районних рад, районних державних адміністрацій, які входять до складу регіону;

- громадські організації. Це можуть бути зареєстровані, або легалізовані організації, або навіть ініціативні групи;

- підприємці, підприємства, у т.ч. комунальні, у т.ч. ті, діяльність яких залежить від місцевих ресурсів;

- комунальні або приватні служби, які працюють на місцевому та регіональному рівні;

- регіональні підрозділи державних установ;

- науково-дослідницькі установи;

- навчальні заклади різних рівнів;

- представники місцевих осередків політичних партій;

- релігійні та етнічні групи;

- професійні спілки та інші організації працівників;

- активні місцеві жителі, які представляють власні інтереси або представники широких кіл громадськості;
- засоби масової інформації – представники місцевих газет, радіо та телебачення, соціальні мережі.

Робочі/фокус-групи представляють собою спеціальні структури, до складу яких входять члени регіонального партнерства, і яким доручено провести конкретні заходи в ході розробки регіональних стратегій розвитку туристично-рекреаційних комплексів. Наприклад, робочі групи будуть створені для підготовки SWOT-аналізу і стратегічного фокусування, в той час як фокус-групи відповідатимуть за підготовку таких складових як оперативні цілі, завдання та ін.

Крім того, протягом всього процесу розробки стратегії регіону та комплексу, зокрема, повинні працювати на створення регіональної мережі для підготовки проектів. Ця мережа буде використовуватися на стадії розробки стратегії для створення проектних ідей, необхідних для практичної реалізації стратегії, а також в ході її реалізації шляхом імплементації впровадження проектів регіонального розвитку.

Після того, як процес підготовки стратегії регіонального розвитку туристично-рекреаційного комплексу офіційно розпочався, команда розробників може приступити до підготовки соціально-економічного аналізу регіону.

Проблема аналізу соціально-економічного розвитку регіонів постійно знаходиться в центрі уваги теорії і практики регіонального управління. Однак, у сучасних кризових умовах вона набула особливої значимості, оскільки кризові умови господарювання вимагають формування ефективних і дієвих механізмів управління складними територіальними системами, які б, базуючись на новітніх наукових досягненнях, дозволяли ефективно вирішувати актуальні проблеми подолання кризи з мінімальними негативними соціальними та економічними наслідками, а також сприяли попередженню виникнення кризи на мезорівні [7].

Соціально-економічний аналіз (СЕА) є важливою, але не єдиною складовою процесу розробки стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу, тому не може розглядатись окремо від інших етапів роботи. Проте саме СЕА лягає в основу розробки можливих сценаріїв розвитку, визначення сильних та слабких сторін комплексу.

В Україні та й в ЄС не існує надто формалізованих підходів до підготовки СЕА, але уже сформовані загальні традиції щодо структури такого документу, його глибини та візуалізації.

Соціально-економічний аналіз (інші назви – аналіз ситуації, базовий аналіз) охоплює всі важливі аспекти життєдіяльності і розвитку цільового регіону або іншої місцевості. Правильно зроблений і адекватно використаний аналіз ситуації дозволяє членам робочої групи краще зрозуміти актуальний стан та тенденції в економічній, соціальній, екологічній та інноваційній сферах регіону. Цей аналіз також створює потужну основу для своєчасного виявлення бажаних і небажаних змін в регіоні, а також основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо регіонального розвитку туристично-рекреаційного комплексу.

Є кілька причин для підготовки соціально-економічного аналізу, який є базою для стратегічного планування розвитку інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу. Перша полягає у розробці ключових питань і висновків, підтверджених відповідними даними, які необхідні для подальших кроків планування. Це допомагає виявити нові та попередні заходи, з якими може бути узгоджений розвиток, або сигналізувати регіональним зацікавленим сторонам, чи владі вищого рівня,

в разі, коли дані показують, що щось йде не так, щоб ми могли стратегічно втрутитися, щоб зупинити небезпечні або небажані тенденції.

Наступна важлива причина, чому потрібен соціально-економічний аналіз, полягає у створенні основи для моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Для цілей моніторингу (а також для оновлення стратегій розвитку) необхідно створити механізми для регулярного оновлення соціально-економічних даних.

Збір даних є першим кроком в підготовці СЕА. З метою забезпечення повноти і точності даних і аналізу варто організувати збір двох типів даних: вторинні (кількісні, офіційні, статистичні і об'єктивні) і первинні (якісні, менш формальні, такі, що висловлюють думки, суб'єктивні).

Як правило, починаємо зі збору вторинних даних, які можна швидше і легше зібрати, з меншими затратами ресурсів. Це, в основному, кількісні дані з таких джерел як управління статистики, звіти відповідних установ тощо.

Ефективність збору даних може бути підвищена шляхом точного формулювання структури даних і поданням своєчасних запитів до відповідних джерел. Важливо знати умови, за яких відповідні джерела надають дані, можливі витрати, які можуть виникнути та придатність даних щодо процесу розробки стратегії.

Для того, щоб відповідати вимогам розробки та реалізації стратегії, створена база даних повинна, по можливості, містити всі ключові аспекти і тематики розвитку. Крім того, вона повинна регулярно оновлюватися (принаймні, щорічно) для того, аби відображати поточну ситуацію і ясно показувати зміни. По можливості, вона має містити розбивку по статі з метою забезпечення основи для гендерно-чутливого аналізу в таких аспектах, як соціальна інтеграція та рівні можливості.

Хоча вторинні дані вважаються об'єктивними, часто цього не досить для повного розуміння всіх відповідних аспектів життєдіяльності і розвитку в регіоні. Таким чином, рекомендується доповнити соціально-економічний аналіз первинними даними, які є якісними і відображають суб'єктивні думки, але допомагають забезпечити глибоке розуміння тенденцій і умов розвитку.

Джерелом первинних даних зазвичай є експерти у відповідних областях, керівники провідних підприємств, громадських організацій та інші особи (лідери громадської думки), які мають знання в одній або декількох областях, що є предметом нашого аналізу ситуації. Інструменти, які можуть бути використані для збору первинних даних, опитування, інтерв'ю та фокус-групи.

Кроки в проведенні опитувань включають: визначення вибірки, підготовка анкети, проведення опитування, обробка даних і аналіз даних.

Фокус-групи проводяться у разі, коли взаємодія між кількома особами вважається стимулюючою, і може призвести до плідної дискусії та взаємодії зацікавлених сторін.

Хороший соціально-економічний аналіз регіону попереджає: він показує, від чого слід відмовлятися (де витрати перевищують вигоди), а також – куди потрібно спрямовувати ресурси, де є потенціал для розвитку.

Структура даних може відрізнятися в різних регіонах, залежно від основних регіональних інтересів і наявності даних. Етапи підготовки соціально-економічного аналізу: збір даних, створення бази даних, аналіз даних і висновки, завершення.

Як правило, готує СЕА невелика група експертів, які розуміють логіку такої роботи, її важливість та сповідують певну спільну ідеологію, щодо методики роботи над стратегічними документами. До цієї роботи залучаються по мірі необхідності працівники органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, служб статистики.

Враховуючи той фактор, що в нашому випадку соціально-економічний аналіз здійснюється з метою стратегічного планування розвитку інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу, необхідно враховувати рекомендації які регулюється Постановою Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932 «Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів».

У Постанові № 932 частково визначено загальний зміст аналітичної частини РСР – яка є власне СЕА області: «9-1. Аналітична частина включає:

- результати аналізу соціально-економічного розвитку регіону, у тому числі оцінку природно-ресурсного, виробничого, трудового, наукового, фінансового та інноваційного потенціалу регіону; характеристику зовнішніх ринкових та технологічних тенденцій, що впливатимуть на соціально-економічний розвиток регіону; характеристику основних проблем, що стримують розвиток регіону;

- результати аналізу сильних та слабких сторін, конкурентних переваг регіону, викликів та ризиків на основі SWOT-аналізу».

Підготовка якісного СЕА є дуже важливим елементом для всієї роботи над регіональною стратегією розвитку туристичного комплексу, адже саме СЕА дає змогу визначити сильні та слабкі сторони регіону, оцінити можливі сценарії розвитку та визначити внутрішні ресурси і конкурентні переваги регіону перед іншими.

СЕА готується на основі відкритих даних обласного управління статистики, податкової служби, управлінь ОДА, а також Держстату. При підготовці СЕА бажаним є використання Схеми планування території області, а також матеріалів статистичних даних Міжнародного економічного форуму, Світового банку, публікацій науково-дослідних інститутів, дослідницьких та аналітичних центрів, соціологічних служб.

СЕА має бути досить детальним, але водночас не переобтяженим надмірною кількістю цифрових даних та розлогих текстів наукового характеру.

Соціально-економічний аналіз є загальнодоступним документом і при його гарній підготовці та візуалізації цей документ довго буде затребуваним при підготовці регіональних проектів, просуванні регіону в інформаційному просторі, підготовці наукових та популярних видань про регіон. Також СЕА є тим макетом ситуації до початку реалізації стратегії, з яким можна буде порівнювати досягнення чи провали у її реалізації.

Інфраструктура регіонального туристично-рекреаційного комплексу має широкий діапазон суб'єктів та багатофункціональне призначення. Тому, стратегічне планування її розвитку потребує глибини дослідження.

СЕА має бути логічно структурованим та містити інформацію, придатну для підготовки певних висновків, які покладаються в основу стратегічного планування. Аналіз являє собою не скорочений виклад статистичної інформації, а її осмислення, візуалізацію та прив'язку певних показників до території регіону: адміністративно-територіальних одиниць районів та міст обласного значення. Готується відповідно до структури, що враховує, але не обмежується вимогами Постанови № 932. Кожен параграф аналізу, що стосується певної теми має містити короткий висновок – наскільки саме ця характеристика регіону має вплив на розвиток комплексу, чи створює обмеження для такого розвитку.

Дуже часто в різних регіонах України працівники оперують недостатньо перевіреними даними чи перебувають в полоні міфів і стереотипів, які склалися багато

років тому і сьогодні взагалі не відповідають дійсності, а це надзвичайно шкодить реальному оцінюванню ситуації і плануванню розвитку.

В одних регіонах стверджують: у нас високорозвинене сільське господарство, в інших – у нас високорозвинена промисловість, у нас висококваліфіковані кадри, у нас найбільше об'єктів для туризму тощо. Насправді ситуація може бути не такою оптимістичною, тому варто пам'ятати, що проведення СЕА має містити порівняльний аналіз обласних показників із середньо українськими показниками, а також показниками регіонів-сусідів та регіонів, що належать до однієї з вашим регіоном типології. Такі регіони слід обрати серед українських регіонів, а також рекомендується взяти по одному регіону із близьких країн-сусідів. Таке порівняння є дуже важливим не тільки на етапі підготовки стратегії, а й на етапі моніторингу та оцінки її реалізації.

Ряд показників мають свої особливості дослідження у розрізі окремих складових. При аналізі показників, що характеризують розміщення та типологію необхідно описати розміщення регіону в Україні і визначається до якого типу регіонів відноситься ваш регіон. Типологія регіонів визначається у розробках Проекту підтримки регіонального розвитку в Україні, що реалізується за підтримки ЄС [98].

При описові розміщення, варто звернути увагу на такі речі: розміщення регіону у певній історичній частині України; близькість регіону до Києва, чи до основних великих промислових та логістичних центрів та ринків.

Слід звернути увагу на компактність самого регіону та розміщення на його території найбільших міст, визначити яка частина території і яка частка населення регіону проживає на відстані понад 100 км від обласного центру. Чим компактніше розміщений регіон, чим ближче до його географічного центру знаходиться адміністративний центр, тим краще це для планування розвитку регіону та забезпечення інтегрованості його території.

Опис географічного розміщення має показати наявність чи відсутність перепон природного характеру для інтегрованості території – великі річки, що протікають через територію регіону, гірські хребти, великі масиви боліт – це додаткові ускладнення для регіонального розвитку. Натомість вихід до моря, наявність глибоководних портів чи бухт є безумовною перевагою.

Важливим елементом оцінки розміщення регіону є його включеність у міжнародні та українські транспортні коридори і щільність автодоріг та залізниць у регіоні. Для такої оцінки варто використовувати інформацію загальноукраїнського характеру.

Розміщення регіону, його компактність підлягає порівнянню із кліматом, оскільки перебування всієї території в одній кліматичній зоні створює додаткові ризики (можливості) для розвитку сільськогосподарського виробництва.

Кліматичні умови в регіоні можуть бути відмінними через особливості її географічного розміщення та рельєфу, якщо є такі значні відмінності то їх варто описати та показати на карті області. Якщо для області характерним є підтоплення земель чи ризики повеней, посух, варто також створити карти з позначенням ризикових територій.

У цьому параграфі знаходиться основна характеристика регіону: територія, населення, рівень урбанізації, частка регіону за цими основними показниками в Україні, сусіди, регіони з якими здійснюється порівняння, тощо.

До кожного параграфу пропонується сформулювати певні висновки.

При аналізі показників, що характеризують природні ресурси необхідно описати природні ресурси, що є важливою передумовою для стратегічного планування розвитку регіону, але в сучасних умовах це не є визначальним. Часто вигідне географічне розміщення, а особливо наявність достатньої кількості кваліфікованої робочої сили є

більш важливим для економічного зростання, ніж наявність тих чи тих корисних копалин. В цьому параграфі варто дати опис основних природних ресурсів, та розміщення наявних корисних копалин, інших ресурсів в межах території області [98].

При описі природних ресурсів слід звертати уваги не тільки на корисні копалини, але й наявність лісів, водойм, заповідних та історичних територій, усього того, що об'єктивно є в межах території області і може мати вплив на її розвиток, або окремих адміністративних районів. Для територій, які мають перспективні об'єкти для розвитку туризму та рекреації варто більш детально описати ці об'єкти, їх потенціал та можливості використання.

При описі туристичних ресурсів варто відразу виявляти існуючі туристичні потоки та місця накопичування потенційних туристів (наприклад курорт, на якому відпочиває кілька тисяч людей досить легко може бути вмонтованим у туристичний маршрут із відвідуванням історичного чи природного об'єкту).

При аналізі показників, що характеризують демографію та адміністративно-територіальний устрій потрібно врахувати, що будь-яка стратегія реалізується в інтересах людини і реалізується власне людьми, які проживають в регіоні. Саме тому, вивчення ситуації в регіоні, пов'язаної із складом населення, його рухом, динамікою зміни, вікового та статевого складу є надзвичайно важливою.

СЕА має містити характеристику системи розселення в області від загальної: чисельність населення, щільність, темпи приросту, рівень урбанізації, до візуалізації цих показників в межах адміністративно-територіальних одиниць – районів та міст обласного значення. Розподіл населення за віком має бути в кожному СЕА, оскільки він показує, що чекати в середньостроковій перспективі в сфері робочої сили, кількості пенсіонерів та дітей. Важливо отримати візуалізацію показників демографічного навантаження по АТО, оскільки це дає змогу відразу бачити тенденцію щодо появи проблем соціального характеру в окремих територіях уже на середньострокову перспективу.

При розгляді системи розселення та адміністративно-територіального устрою варто звернути увагу на величину та економічну спроможність сіл та районів, оскільки для всіх українських регіонів притаманними у більшій чи меншій мірі є подрібненість цих одиниць, що створює додаткові проблеми регіонального розвитку. Варто в кожному районі визначити потенційні точки зростання туристично-рекреаційного підприємництва, навколо яких можливий розвиток економіки. Такими точками зростання в першу чергу виступають об'єкти туризму та рекреації в містах районного значення та домінуючих великих сільських поселеннях. Визначення таких потенційних точок зростання є важливим для етапу підготовки проектів регіонального туристично-рекреаційного розвитку.

Для стратегічного планування розвитку інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу вагомим чинником є стан регіональної економіки. Один із найбільших розділів СЕА, що складатиметься із декількох параграфів присвячений регіональній економіці. При підготовці цього розділу особливо важливим є встановлення реальної ситуації в економіці області. Тут, на жаль, трапляються проблеми зі статистичними даними, оскільки часто деякі нові види економічної діяльності не присутні в статистиці (наприклад послуги в сфері інформаційних технологій, дизайну, консалтингу, сегментарному туризму). В цьому розділі слід визначити структуру регіональної економіки та відслідкувати її зміни упродовж останніх 10 років. Структура економіки та динаміка змін має бути візуалізованою [98].

При оцінці регіональної економіки варто звернути увагу на найбільш важливі для області сектори, особливо на зміну їх питомої ваги в структурі, а також розміщення їх в

просторі. В Україні для багатьох областей є притаманним наявність одного-двох підприємств в місті чи районі, які є домінуючими і дуже залежними від зовнішніх впливів, що створює серйозні ризики для всієї соціально-економічної інфраструктури міста, району чи області. Також необхідно приділити увагу розвитку малого та середнього бізнесу, який сьогодні складає економічну основу більшості українських регіонів. Зважаючи на це, такий аналіз може бути винесений в окремий підрозділ СЕА.

Дуже важливим елементом аналізу є визначення найбільших платників податків на прибуток в кожному районі та місті обласного значення в області, а також спільної частки найбільших двох платників у структурі надходжень від податку на прибуток. Це дає змогу зрозуміти наскільки вразливим є економічна ситуація в регіоні від ситуації на цих суб'єктах.

Можливості економічного розвитку суттєво залежать від інвестицій в економіку та іноземних інвестицій зокрема, тому важливим для прогнозування сценаріїв розвитку є оцінка залучення інвестицій в регіоні і розподіл цих інвестицій в межах регіону.

Загалом розділ про регіональну економіку має давати відповіді на питання: яка структура економіки, її тренди, сильні та слабкі сторони та можливості впливу на неї з боку органів влади регіонального рівня. Чим більш монополізованою є регіональна економіка, чим більші підприємства її складають, тим більше ризиків від зовнішніх впливів і менше впливу місцевої влади.

Сільськогосподарське виробництво має бути представлене в розділі, де мова йде про загалом регіональну економіку і формування продовольчого забезпечення для туристично-рекреаційного комплексу. Суб'єкти економічної діяльності в сільському господарстві часто є платформою для розвитку сільського зеленого та екологічного туризму. Збереження та розвиток сільських територій є важливим для усіх регіонів, ЄС та ООН надають цьому питанню окрему увагу, тому варто передбачити окремий розділ, який стосується аграрного сектору та розвитку сільських територій.

Практика показує, що навіть у найбільш урбанізованих та індустріальних областях частка сільськогосподарського виробництва у ВРП (валовий регіональний продукт) є досить значною (8-10%). В сільських територіях проживає досить багато людей (особливо це характерно для Центральної, Північної та Західної України). До того ж на переробку сільськогосподарської продукції та випуск харчових продуктів орієнтовано значну частину місцевого підприємництва. Саме тому, питання сільського господарства та сільських територій бажано виділяти в окремий розділ, структура якого може бути не зовсім уніфікованою, як для усіх областей, оскільки це залежить від кількості сільського населення, його зайнятості в с/г виробництві та внеску с/г виробництва у стан соціально-економічного розвитку регіону.

Має бути визначено структуру с/г виробництва, як за секторами (рослинництво, тваринництво, ягідництво) так і за виробниками (індивідуальні ОСГ, фермери, с/г підприємства, агрохолдинги) та проаналізовано зміни структури за останні 10 років, а також у порівнянні з 1990 роком.

Важливими показниками, які мають бути вивчені, є виробництво основних продуктів харчування у регіоні, рівень споживання та відповідність його медично обґрунтованим нормам.

Дуже важливо в процесі вивчення ситуації в аграрному секторі та сільських територіях оцінити нинішню зайнятість сільського населення у сільськогосподарському виробництві та інших галузях. Тенденції до зміни зайнятості та внутрішню маятникову міграцію із сільських територій у міста на роботу.

Питання формування бюджету та його наповнення в СЕА варто показати з позиції загальних тенденції зі структурою бюджету регіону, рівень його дотаційності, розмір бюджету розвитку. Добрим є порівняння бюджетної забезпеченості по регіону. Важливим індикатором стану регіональної економіки є структура надходжень до місцевих бюджетів регіону за рахунок місцевих платників податків, у тому числі малих та середніх підприємств [98].

Частина СЕА, у якій досліджується ситуація із місцевими бюджетами та податковими надходженнями в регіоні є чи не найбільш складною для її формування і чутливою для оцінки. Тому, тут дуже важливо, аби прочитання цього блоку викликало суперечки щодо правильності підрахунків, чи дискусій на кшталт «хто кого годує» в області. Варто також спробувати оцінити використання коштів бюджету розвитку регіону, а також коштів субвенцій з державного бюджету на соціально-економічний розвиток, які отримували регіони впродовж останніх 5 років (територіальний та галузевий аспекти та відповідність діючим на час реалізації регіональним планувальним документам).

Впровадження концепції регіонального смарт-туризму (смарт-дестинації) сприяє підвищенню ефективності функціонування туристичних дестинацій та зміцненню їх конкурентних позицій на глобалізованому ринку шляхом підвищення інноваційної складової туристичного продукту, зростання рівня лояльності споживачів, зменшення рівня невизначеності умов розвитку. Через різновекторність, ефективність застосування, прогресивність і перспективність розвитку доцільно визначити смарт-принцип як парадигму сучасних туристичних міст, інноваційний інструмент ведення міжнародного туристичного бізнесу та економічного зростання.

В умовах сталого розвитку розумні технології мають ряд особливостей, серед яких можна виділити окремі, що здійснюють вплив на дестинацію в якій застосовують елементи смарт-технологій. Результат цього впливу розподіляється на сторони, які можуть брати участь у процесі взаємодії з туристом, а саме: туристичні організації, уряди, місцеві жителі та місцеві громади, самі туристи, а також навколишнє середовище.

Впровадження концепції регіонального смарт-туризму (смарт-дестинації) сприяє підвищенню ефективності функціонування туристичних дестинацій та зміцненню їх конкурентних позицій на глобалізованому ринку шляхом підвищення інноваційної складової туристичного продукту, зростання рівня лояльності споживачів, зменшення рівня невизначеності умов розвитку. Через різновекторність, ефективність застосування, прогресивність і перспективність розвитку доцільно визначити смарт-принцип як парадигму сучасних туристичних міст, інноваційний інструмент ведення міжнародного туристичного бізнесу та економічного зростання.

Функціонування сфери туризму супроводжується безперервним кругообігом інформації, від розподілу й використання якої залежить конкурентоздатність всіх елементів глобалізованого ринку. Нові вимоги суспільства до необхідності змін у способах і засобах надання туристичних послуг, потреба у інноваціях в умовах сталого розвитку, забезпечення довготривалих контактів з партнерами та споживачами туристичних послуг із використанням «розумних технологій». Smart-туризм на практиці реалізують не лише застосуванням комп'ютерів, інтернету або інновацій. Невід'ємним елементом smart-туризму виступає нейронний маркетинг. Це технологія, спрямована на стимулювання споживчого попиту, що використовує ті закономірності роботи людської психіки, які, як правило, самим клієнтом усвідомлюються, а часом навіть і не передбачаються їм у власній поведінці. Чим вище повинен бути ефект, тим складніше буде комплекс нейромаркетингу [165].

Стратегічне планування розвитку передбачає впровадження інновацій як фактору ефективності. Тому, здійснюючи соціально-економічний аналіз на основі якого буде здійснюватися стратегічне планування розвитку інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу необхідно застосувати аналітичні методи для визначення потенційних пріоритетних сфер смарт-спеціалізації.

Відповідно до методології планування регіонального розвитку в Україні [98] можна застосовувати ряд ефективних методів.

Перший метод – це аналіз невикористаних можливостей, метою якого є:

- а) визначення потреб та перешкод з акцентом на сферу інновацій;
- б) оцінка рівня підтримки, що забезпечується бізнес-інфраструктурою в регіоні.

Для цього виду аналізу застосовуються наступні методи та інструменти: анкетування (он-лайн або оф-лайн), особисті інтерв'ю (в робочих групах, по телефону).

Важливим та необхідним інструментом аналітичного етапу є залучення зовнішніх експертів. Однак, незважаючи на переваги такого структурованого підходу, є певні недоліки у використанні цієї методології: вона відображає лінійний (експертний) погляд на інновації та недостатньо відображає рівень потенційних можливостей, які можуть бути сформовані завдяки підтримки цього процесу регіональними та місцевими органами влади.

Другий метод – аналіз синергії наукової та технологічної спеціалізації: аналіз напрямків та спеціалізації інвестицій в НДДКР, публікації, згадування та цитування, патентні заявки. Регіон має відносну (порівняльну) перевагу в певній галузі за умови, якщо показники цієї галузі вищі середнього у порівнянні з показниками інших країн.

Перевага такого методу – дані доступні в порівнюваному форматі (враховуючи деякі обмеження), недолік – метод скоріш відображає потенціал наукових досліджень та технологічних розробок ніж ринкову (комерційну) цінність або інноваційний потенціал. Найскладніше – пов'язати наукові дисципліни з технологічними сферами діяльності та галузями виробництва, оскільки багато дисциплін та технологій є універсальними та знаходять своє застосування в багатьох різних галузях. Класифікація галузей є також певним обмеженням оскільки вона використовує доволі застарілі дані щодо формулювань техніко-економічних показників, що не співпадають з поточним асортиментом продукції (наприклад, труднощі у визначенні екологічної продукції або галузі послуг). Цікавим є розрахунок змін серед показників з часом, що дають розуміння щодо перспектив розвитку науково-технічної спеціалізації у регіоні.

Третій метод – це аналіз ефективності економічної спеціалізації регіону: кількісний аналіз визначає глибину спеціалізації на основі даних про трудову зайнятість (додаткову вартість). Коефіцієнт локалізації (розташування) даної галузі (виробництва) на території регіону – визначає ті галузі, які значно більше представлені в економіці регіону, аніж у інших регіонах/країнах.

Можливі також інші комбінації зазначених факторів, і в кожному випадку слід застосовувати судження експерта та/або обговорення під час засідання робочої групи.

Таким чином, показники спеціалізації вказують на наявність критичної маси, проте не пов'язані з інноваційною діяльністю. Дуже важливо, щоб дані спеціалізації відповідали показникам ефективності (додана вартість, експорт, тощо).

Четвертий метод – поглиблене дослідження кластерів та експертна оцінка (peer review): перехід до якісного аналізу сфер діяльності, у яких регіон демонструє відносну спеціалізацію. Це передбачає експертну роботу та аналіз ланцюжків доданої вартості (проведеного на міжнародному рівні, інформування щодо просторового розподілу праці), передумови для розвитку та функціонування кластерів, ситуація на ринку праці, тощо.

Це також враховує аналіз зв'язків між кластерами, або між кластером та галузями промисловості, що мають подібні потреби та вимоги, що є надзвичайно важливим аспектом для передачі знань між кластерами (завдяки мобільності людей).

Він базується на мережевому аналізі, що використовує дані про зміни робочих місць між галузями, демонструючи близькість між галузями в контексті компетенції та спектру професійних навичок. Складний аналіз кластерів можна об'єднати з функціональним аналізом, що зв'язує економічну структуру з проблемами та викликами кластерів та оцінює функції, які взяв на себе той чи інший кластер. Функції, які необхідно проаналізувати: створення та розповсюдження знань, виявлення можливостей та бар'єрів, стимулювання підприємництва/управління ризиками, формування ринку, мобілізація ресурсів і процес легітимації (узаконення). Ці типи аналізу проводяться експертами, які досліджують кейси у тісній співпраці з безпосередніми представниками кластерів. Це допомагає врахувати інноваційні можливості, визначені провідними стейкхолдерами (компаніями, університетами, посередниками). Співпраця регіональних експертів з міжнародними фахівцями допомагає краще визначитися щодо питання міжнародної конкурентоспроможності. Також, залучення стейкхолдерів з іноземних кластерів додає більше цінності до процесу аналізу та оцінки.

П'ятий метод – форсайт (метод довгострокового прогнозування): цей метод апелює до оцінок, описів і аргументації висококваліфікованих фахівців – експертів. Для зниження рівня суб'єктивності експертних прогнозів, до їх розробки залучають широке коло компетентних експертів, сприяючи виробленню ними узагальненої і узгодженої групової оцінки. Форсайт-прогнозування визнає можливість альтернативних сценаріїв розвитку майбутнього та націлене на формування бажаних траєкторій розвитку. Форсайт-прогнозування має наступні характеристики: орієнтоване на дії, відкрите для альтернативних перспектив, інтерактивне. Форсайт пропонує багато різних методів, які можна об'єднувати для здійснення дослідження.

Шостий метод – метод Дельфі (Delphi) – метод проведення повторних опитувань експертів (багато-раундового експертного дослідження). На основі вище зазначених методів, здійснивши аналіз можна переходити до наступного етапу стратегічного планування – прийняття рішення щодо визначення сфер смарт-спеціалізації регіону.

Ухвалення рішення про щодо потенційних або вірогідних сфер смарт-спеціалізації (економіка/знання/ринкові ніші) є складним, оскільки необхідно враховувати багато чинників. На додаток до попередніх рішень за наведеними далі рекомендаціями, сфери смарт-спеціалізації повинні бути вибрані у процесі спільного обговорення за активної участі представників підприємницького середовища. Підприємці допоможуть отримати додаткові уявлення та, можливо, виявити «слабкі ринкові сигнали» та нові неочевидні можливості. Проте, після аналізу ситуації, деякі потенційні сфери смарт-спеціалізації мають бути спочатку запропоновані для обговорення представниками державних органів, дослідницьких та навчальних закладів, бізнес-сектору, громадських організацій.

Критеріями, які використовуються для вибору пріоритетних сфер смарт-спеціалізації, є:

- наявність ключових ресурсів (активів) та спроможності регіону (включаючи профільні навички та резерви робочої сили);
- потенційна здатність до диверсифікації цих галузей, міжгалузевих відносин або інших економічних сфер;
- наявність критичної маси та/або критичного потенціалу в рамках кожного сектору/галузі,

- місце регіону на міжнародному ринку в якості вузла в глобальному ланцюгу доданої вартості.

На додаток до конкретних технологічних або галузевих пріоритетів, необхідно звернути увагу на визначення пріоритетів горизонтального типу для поширення та застосування Ключових Інноваційних Технологій (Key Enabling Technologies), а також, соціальні та організаційні інновації, фінансування розвитку щойно започаткованих підприємств, що часто є недоліком в багатьох регіонах, що поставили в пріоритет створення фірм, орієнтованих на технологічні інновації проте не відстежують стан розвитку цих фірм або їх кількість робочих місць.

Якщо пріоритетні сфери смарт-спеціалізації визначені досить узагальнено, наприклад, «еко-інновації», «відновлювана енергія», «екологічно чиста транспортна система», то більшість регіонів не зможуть визначити свої унікальні конкурентні переваги. Для того, щоб пріоритетні сфери були більш ефективними та максимально синхронізованими до майбутнього плану заходів з реалізації регіональної стратегії, пріоритетні сфери повинні бути ідентифіковані максимально вузько, наприклад: «інновації в галузі активного довголіття на базі ІКТ», «інноваційне рішення для зниження міських заторів», «еко-будівництво з використанням деревини».

Найбільш поширеними помилками у процесі визначення пріоритетних сфер смарт-спеціалізації (та пов'язаний з ними доступ до державного фінансування), є:

- розповсюдження коштів серед найбільш потужних лобі в регіоні;
- копіювання пріоритетів інших регіонів.

Завершення соціально-економічного аналізу вимагає конструктивної комунікації з регіональними зацікавленими сторонами. Проект аналізу, як правило, надається регіональним суб'єктам для зауважень і поправок, а також представляється широкій громадськості регіону, можливо, через організацію відповідного заходу.

Після того, як регіональні зацікавлені сторони представили свої зауваження до аналізу, зібрані пропозиції зворотного зв'язку оцінюються командою розробників і використовуються для його покращення. Доопрацьований варіант соціально-економічного аналізу публікується у вигляді електронного або друкованого документа.

Резюме соціально-економічного аналізу ситуації, яке містить висновки щодо основних тенденцій в регіоні, а також аргументацію для визначених пріоритетних сфер смарт-спеціалізації, як правило, включається до першої частини документа стратегії регіонального розвитку.

Інтегральні підсумки соціально-економічного аналізу повинні стати інформаційно-аналітичною базою для формулювання інерційного сценарію розвитку регіону та інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу.

Необхідною умовою успішності планування, крім об'єктивного аналізу соціально-економічної ситуації в області є достатньо вірогідні прогнози, побудовані на статистично зафіксованих тенденціях і кількісних показниках, з урахуванням особливостей функціонування тих секторів і сфер економіки регіону, які є найбільш вагомими для цієї території.

Найважливішими прогнозами в контексті формулювання сценаріїв розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу є демографічний та економічний прогнози.

Демографічний прогноз – це довготермінове передбачення кількості населення та його статевовікової структури. Він будується на припущення щодо народжуваності, очікуваної тривалості життя і міграції. При виконанні регіонального демографічного прогнозу варто користуватися демографічними прогнозами Інституту демографії НАНУ.

Економічний прогноз повинен ґрунтуватися на історичних трендах та аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на функціонування економіки регіону та загальнодержавних прогнозах розвитку економіки через значні зв'язки економіки області з рештою країни. Основними економічними параметрами, які необхідно оцінити та спрогнозувати, є випуск товарів і послуг секторами економіки регіону, зайнятість, доходи бюджету, заробітна плата. При побудові економічного прогнозу необхідно брати до уваги глобальні економічні тренди.

Роль прогнозування у процесі обґрунтування управлінських рішень важко переоцінити, адже від здатності передбачати майбутні перспективи розвитку, стан середовища, потенційні можливості та загрози залежить ефективність, здатність до виживання у конкурентній боротьбі. Саме прогнози різного рівня та ступеня деталізації формують інформаційну основу для визначення ключових напрямів стратегічного та тактичного розвитку, планування господарських процесів [135].

Важливим є зв'язок демографічного та економічного прогнозів, бо розвиток економіки регіону безумовно залежить від очікуваної кількості осіб працездатного віку, а окремі сектори суттєво пов'язані з обслуговуванням окремих вікових груп.

Сценарне моделювання (планування) це один із найбільш ефективних системних інструментів стратегічного менеджменту взагалі та стратегічного аналізу зокрема.

Майбутнє є невизначеним, а ефективна стратегія є умовою необхідною, але не достатньою для досягнення ринкового успіху. Підприємства, які застосовують методику сценарного моделювання здатні максимально знизити невизначеність, набути більшої впевненості та гнучкості у виборі варіанту, знизити ризики масштабних інвестицій через розробку планів дій на випадок розгортання певного сценарію. Їх стратегії більш надійні, працездатні та гнучкі. Доведено, що сценарний підхід – це дійсно один із потужних інструментів, який дозволяє підвищити рівень стратегічного управління організацією в умовах сучасного світу, що швидко змінюється. Сценарне моделювання є адекватним методом дослідження перспектив розвитку інноваційних процесів, із застосуванням методики, основаної на алгоритмі сценарного моделювання, яке складається з логічно побудованої послідовності кроків, організованих у структуру, що має блоки, цикли та ядро, яке складають специфічні процедури побудови теоретичної та сценарної моделей, формування структури варіантів, експертної оцінки характеристик факторів, розрахунків за сценарною моделлю, описів отриманих сценаріїв. Як будь-яка системна методологія, сценарний підхід є методологією, що неухильно розвивається, набуваючи нових прогресивних більш локальних теорій та практик створення вартості бізнесу, ефективні галузеві бізнес-моделі, конкурентні переваги тощо. Таким чином, застосування методики забезпечить базу науково обґрунтованого підходу до вивчення проблеми прогнозування розвитку інноваційних процесів у туристичній індустрії [159].

Сценарне моделювання є важливою методологічною базою стратегічного вибору. Сценарієм називаємо деяку послідовність подій (у випадку територіальної соціально-економічної системи – станів), які можуть відбутися в майбутньому із значною долею ймовірності за певних умов. Такі умови, або фактори, можуть бути як зовнішні, так і внутрішні.

Іншими словами, в основі кожного сценарію повинні бути покладені базові сценарні припущення, за яких можуть виникати ті чи інші фактори впливу.

Основними сценаріями розвитку регіону є: інерційний (песимістичний), оптимістичний та реалістичний.

Інерційний (песимістичний), сценарій розвитку регіону формується за комплексу припущень, що тривкий у часі (горизонті планування) баланс зовнішніх і внутрішніх

факторів впливу на стан регіону як соціально-економічної системи залишається незмінним, тобто послідовність станів системи змінюється за інерцією: регіон рухається по інерції, суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку.

Оптимістичний сценарій розвитку будується на припущеннях, за яких формуються найсприятливіші зовнішні (глобальні та національні) та внутрішні (ті, які регіон здатен створити самостійно) фактори впливу: регіон активно використовує можливості в умовах швидкого суспільно-економічного розвитку країни.

Реалістичний (інколи його ще називають цільовим) сценарій є результатом критичної оцінки та можливих обмежень формування системи припущень оптимістичного сценарію розвитку: регіон докладает розиткових зусиль, хоч суспільно-економічний стан країни не сприяє розвитку. Сценарії формулюються у формі опису демографічних, економічних, соціальних та інших важливих характеристик регіону у їх динаміці.

Отже, методологічні вектори стратегічного планування розвитку інфраструктури регіонального туристично-рекреаційного комплексу направлені на раціоналізацію використання ресурсів на всіх етапах реалізації стратегії. Векторність стратегічних моделей дасть можливість презентувати результати сценарного моделювання, які є важливою методологічною базою для стратегічного вибору.

4.3. Інструменти стратегічного управління розвитком регіональним туристично-рекреаційним комплексом

Сучасним інструментом управління розвитком підприємств і галузей, що формують туристично-рекреаційний комплекс в умовах наростаючих змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі і пов'язаній з цим невизначеності являється методологія стратегічного управління.

Інструмент стратегічного управління слід розуміти як комплексний управлінський елемент, що включає перелік і порядок збору необхідної інформації, сукупність наукових методів її обробки і способів подання, послідовність виконання аналітичних задач у сфері стратегічного управління. Існує величезна кількість цих інструментів, і вони, будучи відносно самостійними, всі знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності. При цьому кожен із них є автономним об'єктом вивчення окремими дослідниками, тому, як стратегічне управління загалом, може не мати однозначних суджень і визначень [171].

У 2020 році Smart-спеціалізацію вважають новим інструментом регіональної політики. «Smart-спеціалізація – це можливість обернути синергію науки, бізнесу та місцевого самоврядування на абсолютно нові інвестиційні перспективи регіонів та вивести громади на новий рівень розвитку». Smart-спеціалізація дозволить впроваджувати інновації, використовувати сучасні наукові розробки, застосовувати swot-аналіз проектів та створювати нові конкурентні види діяльності. «Це фактично новий інструмент регіональної політики, який сприятиме підвищенню інвестиційної активності і конкурентоспроможності регіонів». У Європейському Союзі на регіональному та національному рівнях розроблено 120 стратегій smart-спеціалізації. Цей підхід вже застосовується в 12 країнах, в Україні – у пілотних областях: Запорізькій, Одеській та Харківській. «Якщо ми хочемо економічно інтегруватись із загальним ринком ЄС, включитись в глобальні ланцюги доданої вартості, то ми просто приречені реалізувати в Україні ідеї регіональної smart-спеціалізації» [191].

В умовах посилення інтеграційних процесів відбуваються значні зміни на регіональному рівні управління. Надання регіонам більшої самостійності, делегування відповідних повноважень стосовно організації процесу соціально-економічного розвитку підвищує рівень складності управління регіоном як системи. Тобто, за словами представників Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації, держава передала обласним органам влади повноваження і значні ресурси у сфері регіонального розвитку. Це вимагає формування таких методів регіонального управління, які б відповідали не лише новому статусу регіону, але й умовам зовнішнього середовища, що характеризуються високим рівнем нестабільності.

Відтак, новий статус регіонів визначає необхідність формування стратегічних методів управління та планування, які реалізують функцію стратегічного бачення розвитку регіону. Стратегія повинна стати підґрунтям для розробки короткотермінових та середньострокових програм економічного і соціального розвитку [90].

Регіональна стратегія розвитку – це довгостроковий план розвитку регіону, який визначає цілі, завдання, пріоритети, напрямки сталого економічного та соціального розвитку. Законом України «Про засади державної регіональної політики» [130] та Порядком розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, затвердженим постановою КМУ від 11.11.2015 № 932, визначені основні критерії до структури відповідних стратегій. Останні законодавчі зміни визначають обов'язкове застосування у стратегічних планах підходів smart-спеціалізації, що передбачає аргументоване визначення в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки у більш ефективні [34].

SMART – це скорочення для п'яти критеріїв, яких потрібно дотримуватися у процесі визначення цілей: S M A R T. Specific (конкретні) – відображення конкретних дій (або життєво важливих вимір; Measurable (вимірювані) – застосування кількісних показників; Achieving the Client (досяжні) – спрямованість дій на конкретну цільову групу; Realistic (реалістичні) – реалістичність виконання за наявних умов; Time-Limited (визначені у часі) – конкретизація часових рамок (періоду) досягнення цілей [188].

Смарт-спеціалізація розглядається в розвинених країнах в якості концептуальної моделі формування не тільки інноваційної, а й соціально- економічної політики в цілому. Вона передбачає виявлення і стимулювання розвитку унікальних галузей або видів економічної діяльності, що становлять власне спеціалізацію тих чи інших регіонів у рамках національної економічної системи. Смарт-спеціалізація передбачає не стільки стимулювання інновацій, скільки активізацію довгострокових структурних змін в економіці регіону з орієнтацією на перспективу, тобто формування такої політики, яка дозволить регіону зайняти важливі ніші на глобальних ринках.

Концепція старт-спеціалізації підкреслює роль:

- регіональних органів влади;
- інституціональних одиниць, що засновані на знаннях та
- підприємств у формуванні спеціалізації та підвищенні конкурентоспроможності.

Крім того, технології загального призначення відіграють особливо важливу роль у зміцненні існуючих спеціалізацій і виявленні нових економічних можливостей не лише у високотехнологічних секторах, а й у традиційних галузях економіки. Для оцінювання регіону з метою початку в ньому процесу формування смарт-спеціалізації в рамках концепції потрійної спіралі «бізнес, наука, держава» [31].

Відповідно до Рекомендацій розроблення стратегії смарт спеціалізації базується на чотирьох принципах економічної трансформації («4 К»):

1. Критична маса і строгий відбір: обмежена кількість пріоритетів на основі регіональних можливостей та міжнародної спеціалізації. Концентрація фінансових ресурсів і більш ефективне управління бюджетом.

2. Конкурентна перевага: адаптація інноваційного потенціалу до потреб бізнесу через підприємницьке відкриття.

3. Кластери та взаємозв'язок: розвиток кластерів та створення платформ для міжгалузевих зв'язків у регіоні і поза його межами.

4. Спільне (коллаборативне) управління: створення ефективної інноваційної системи на основі державно-приватного партнерства [34].

Зважаючи на ресурсну забезпеченість та безмежні потенційні туристичні можливості, Україна на даний стає на шлях та здобуває можливості конкурувати з туристичними державами. Для раціонального і ефективного використання туристичних, природних, лікувальних та рекреаційних ресурсів України необхідно сформувати туристично-рекреаційний простір шляхом створення та забезпечення функціонування зон розвитку туризму та курортів і розробити, впровадити та запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт.

Відповідно до Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [152] за сьогоднішніми реаліями вбачається єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів – це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України.

Відповідно до стратегії [152] умовами сталого розвитку сфери туризму і рекреації є: забезпечення координуючої ролі держави в реалізації національної туристичної політики із застосуванням принципів державно-приватного партнерства, організації наукових досліджень, розвитку людського потенціалу; концентрація ресурсів держави на пріоритетних завданнях розвитку сфери туризму та курортів; створення загальнодержавної інформаційної системи у сфері туризму та курортів та її інтеграція до світової інформаційної туристичної мережі; удосконалення законодавства з питань регулювання суспільних відносин у сфері туризму та курортів; сприяння розвитку міжрегіонального та міжнародного співробітництва у сфері туризму та курортів; удосконалення на постійній основі бізнес-клімату та розвиток добросовісної конкуренції; запровадження інституту саморегульованих організацій у сфері туризму та курортів (створення національної туристичної організації); розроблення національних стандартів відповідно до міжнародних стандартів; популяризація нашої держави у світі та просування якісних національних туристичних продуктів у світовому інформаційному просторі; розвиток туристичних територій.

Подолання негативних тенденцій, створення сприятливих умов для розвитку туристично-рекреаційних комплексів в регіонах повинні стати пріоритетними напрямками прискорення економічного та соціального зростання країни.

Відповідно до головної мети реалізації Стратегії є формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення

соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі.

З урахуванням основних стратегічних цілей розвитку сфери туризму та курортів з урахуванням сучасного стану і тенденцій розвитку України на період до 2026 року можемо орієнтовно визначити, стратегічні цілі регіонального туристично-рекреаційного комплексу:

- створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту на засадах системної маркетингової діяльності, спрямованої на чітке позиціонування різних видів туристичних продуктів, адаптованих до вимог і очікувань споживачів;

- забезпечення ефективного і комплексного (економічного, соціального, екологічного та інноваційного) використання наявного туристичного та курортно-рекреаційного потенціалу шляхом розв'язання проблеми рекреаційного природокористування і охорони навколишнього природного середовища та удосконалення територіальної структури сфери туризму та курортів з метою розвитку туристичних територій, брендингу територій;

- системне підвищення якості інфраструктури курортів та рекреаційних територій шляхом виконання комплексної програми поетапного вдосконалення матеріально-технічної бази з використанням можливостей кластерних моделей, державно-приватного партнерства та соціального замовлення;

- удосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних та туристичних послуг шляхом створення центрів туристичної інформації та популяризації туристичних продуктів під час провадження ярмаркової, фестивальної та виставкової діяльності;

- забезпечення відповідності ціни та якості туристичних продуктів шляхом створення умов для оптимізації організаційно-економічної структури діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу у сфері туризму і розроблення національних стандартів надання туристичних послуг відповідно до міжнародних стандартів;

- організація системи якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців туристичного супроводу та обслуговування, інших професій сфери туризму та курортів.

Відповідно до поставлених цілей визначаються і основні завдання стратегічного планування та управління розвитком регіонального туристично-рекреаційного комплексу, які полягають в наступному:

- здійснення комплексу заходів з підтримки розвитку туристичної індустрії, зокрема створення привабливого інвестиційного клімату у сфері туризму та курортів;

- забезпечення належного рівня міжгалузевої координації та міжрегіональної кооперації, що сприятиме раціональному використанню туристичних ресурсів і дасть можливість оптимізувати витрати з державного і місцевих бюджетів на здійснення заходів у сфері туризму та курортів;

- об'єднання зусиль органів державної влади та органів місцевого самоврядування, представників туристичного бізнесу, інших галузей економіки та інститутів громадянського суспільства для популяризації України у світі і формування іміджу України як країни, привабливої для туризму;

- гармонізація національного законодавства з європейським, дотримання цілей і принципів, проголошених стратегічними документами розвитку держави.

Стратегія держави та стратегія регіону в напрямку розвитку туризму визначає інтегрований підхід до формування і реалізації державної політики у сфері туризму та курортів, який передбачає поєднання таких складових: галузевої (міжгалузева

координація та системний розвиток складових сфери туризму та курортів), а саме:

- туристична діяльність (туроператори, турагенти; екскурсійне обслуговування);
- послуги з розміщення (колективне розміщення; індивідуальне розміщення);
- транспорт (повітряний; залізничний; автомобільний; водний: морський та річковий; міський громадський);
- туристичні інформаційні центри;
- музеї та галереї;
- театри, арени, клуби;
- конгрес-холи і конференц-центри;
- заклади громадського харчування;
- спортивні арени;
- торгові центри, магазини, сувенірні лавки;
- IT-компанії;
- страхові компанії;
- медіа-компанії.

Територіальна складова передбачає (міжрегіональну кооперацію, досягнення рівномірного та збалансованого розвитку туристичних регіонів, територій, зон), а саме: північ, південь, схід, захід, центр; області; райони; територіальні громади; курорти; туристичні території.

Секторальна складова передбачає (створення системи стратегічного планування розвитку видів туризму на основі їх чіткої класифікації та визначення пріоритетних на державному та регіональному рівні), а саме:

- міський туризм; екологічний (зелений); етнічний; сільський; культурно-пізнавальний; подієвий; медичний, лікувально-оздоровчий; гастрономічний;
- релігійний; гірський, спортивний, велосипедний; пригодницький та активний;
- науковий та освітній; круїзний та яхтовий; шопінг та розважальний туризм;
- інші пріоритетні види туризму.

Основними напрямками реалізації національної Стратегії, які поширюються і на регіональні стратегії розвитку туристично-рекреаційних комплексів є «безпека туристів», яка передбачає забезпечення безпеки туристів та захист їх законних прав та інтересів, що сприятиме підвищенню якості наданих туристичних послуг шляхом:

- надання невідкладної допомоги туристам, які опинилися у надзвичайній ситуації та/або постраждали під час подорожі;
- створення «гарячої» телефонної лінії для прийому і ведення обліку звернень та скарг туристів, у тому числі іноземних, а також надання необхідної інформації з питань туризму, виклику допомоги;
- проведення моніторингу надзвичайних подій, що трапляються з туристами в регіонах;
- посилення відповідальності суб'єктів туристичної діяльності перед споживачами туристичних послуг.

За напрямом «Нормативно-правова база сфери туризму та курортів» стратегічне планування розвитку регіонального комплексу повинно передбачити внесення змін та доповнень до діючих нормативно-правових актів на всіх рівнях та ініціювання нових, необхідних для формування ефективного правового поля в сфері туризму.

Сьогодні на порядку денному стоїть питання імплементації законодавства ЄС у сфері туризму та курортів, що забезпечить вдосконалення законодавства у зазначеній сфері з урахуванням досвіду провідних туристичних країн ЄС шляхом: розроблення пропозицій щодо внесення змін до Законів України «Про туризм» [58; 60], розроблення

законопроектів щодо запровадження інституту саморегулювальних організацій у сфері туризму та курортів (створення національної туристичної організації), заходів з підтримки розвитку туристичної індустрії (щодо створення режиму сприяння для залучення інвестицій у розбудову туристичної індустрії); приведення у відповідність з міжнародними вимогами методів статистики у сфері туризму та курортів та впровадження рекомендованої Всесвітньою туристичною організацією ООН (ЮНВТО) системи сателітного рахунка; візової лібералізації та спрощення візових процедур для туристів із країн, що є цільовими ринками для України; актуалізації діючих та укладення нових міжвідомчих та міжурядових угод про співпрацю у сфері туризму та курортів; розроблення і затвердження порядку створення і ліквідації туристичних представництв України за кордоном.

Питання гармонізації національних стандартів у сфері туризму та курортів з міжнародними стандартами також відображається на ефективності розробки, реалізації та контролю стратегії розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіонального рівня, тому що це сприятиме підвищенню якості національного туристичного продукту шляхом: забезпечення діяльності технічних комітетів стандартизації із залученням суб'єктів туристичного ринку, організацій роботодавців та громадських об'єднань у сфері туризму та курортів; впровадження міжнародної системи якості послуг за такими напрямками, як туроператорська та турагентська діяльність; готелі та аналогічні засоби розміщення; заклади громадського харчування; гіді-перекладачі та екскурсиводи; туристичні інформаційні центри; курорти, оздоровчі послуги та кемпінги; пляжі, дайвінг; екологічний, сільський, активний туризм; інші пріоритетні види туризму для держави та регіонів; виставкова та конгресна діяльність тощо; визначення та забезпечення типізації та спеціалізації курортів;

Стратегія національного та регіонального рівнів розробляється з урахуванням лібералізації та ефективного регулювання провадженням підприємницької діяльності у сфері туризму та курортів шляхом: скасування ліцензування туроператорської діяльності і впровадження альтернативного механізму ефективного регулювання діяльності туроператорів та інших суб'єктів туристичного ринку; скасування обов'язкової та заохочення добровільної категоризації готелів та аналогічних засобів розміщення; створення сприятливих умов для організації діяльності національних туристичних операторів та підтримка малого бізнесу у сфері туризму та курортів.

Отже, провівши дослідження щодо розвитку туристичної інфраструктури необхідно зазначити, що однією із головних умов забезпечення комплексного розвитку територій є формування на них туристично-рекреаційних комплексів, що обумовлене створенням сприятливих умов для залучення інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури.

Стратегічне планування та управління націлене на проведення моніторингу інвестиційних пропозицій щодо розбудови туристичної інфраструктури у регіонах. Підготовка каталогу інвестиційних проектів на рівні регіону у сфері туризму та курортів для представлення потенційним вітчизняним та іноземним інвесторам, участь інвестиційних проектів, що передбачені стратегією розвитку туристично-рекреаційного комплексу у міжнародних ярмарках інвестиційних проектів.

Стратегічно необхідним вважається визначення можливостей і потреби у формуванні туристичних та туристично-інформаційних центрів, забезпечення доступності об'єктів туристичної інфраструктури для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

Стратегічно важливим для розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону

є забезпечення збалансованого використання природних лікувальних та рекреаційних ресурсів, збереження здатності природних комплексів до самовідтворення шляхом: регулювання інтенсивності туристичних потоків (антропогенних навантажень), долучення до створення Державного кадастру природних курортних територій та Державного кадастру природних лікувальних ресурсів; збору інформації та проведення аналізу стану використання природних туристичних і курортних ресурсів, удосконалення системи показників розрахунку обсягів туристичної та курортної діяльності,

Участь у проведенні державного моніторингу екологічного стану навколишнього природного середовища та природних лікувальних і рекреаційних ресурсів, фізичних факторів на курортах, туристичних територіях, у місцях відпочинку населення.

Стратегічне управління розвитком регіонального туристично-рекреаційного комплексу сприяє встановленню стратегічного партнерства між державними, приватними та суспільними інтересами шляхом впровадження проектного підходу до створення комплексного туристичного продукту.

При формуванні, реалізації та контролі реалізації стратегії розвитку комплексу невід'ємно важливим є розвиток людських ресурсів, що відображається в удосконаленні системи професійної підготовки фахівців сфери туризму та курортів та інших сфер діяльності, пов'язаних із туризмом, що сприятиме підвищенню рівня професійної підготовки фахівців у сфері туризму та курортів та якості обслуговування споживачів туристичних послуг шляхом: комплексного дослідження ринку праці у сфері туризму та курортів з метою визначення потреби у фахівцях відповідного профілю, розроблення відповідних базових компетентностей фахівців та підготовки освітніх програм з професійного навчання у сфері туризму та курортів з урахуванням виявлених потреб; гармонізації кваліфікаційних вимог та стандартів вищої освіти у вищих навчальних закладах, які забезпечують підготовку фахівців у сфері туризму та курортів, і стандартів професійної підготовки; затвердження кваліфікаційних вимог до фахівців туристичного супроводу; залучення населення до популяризації туризму.

Беручи за основу інновації як фактор ефективності партнерства держави, бізнесу, освіти та науки постає важливе питання, що має бути відображене у регіональній стратегії – це питання забезпечення наукового супроводження та досліджень у сфері туризму і курортів, запровадження прогресивних інноваційних розробок шляхом: заохочення молоді до активної діяльності, розроблення інноваційних продуктів і започаткування бізнесу у сфері туризму та курортів за результатами проведення конкурсів на регіональному та галузевому рівні.

Стратегічне управління розвитком регіонального туристично-рекреаційного комплексу базується на ефективній маркетинговій політиці розвитку туризму та курортів України. Стратегічним передбаченням є формування позитивного іміджу України як привабливої для туризму країни, що сприятиме збільшенню туристичних потоків до України, шляхом: розроблення та реалізації маркетингової стратегії просування національного туристичного продукту; маркетингового просування офіційного туристичного бренду України та регіонів; створення та ведення іноземними мовами туристичного Інтернет-порталу із представленням у єдиному форматі достовірної та актуальної інформації про туристичні можливості регіонів та міст України; розроблення, виготовлення та поширення в Україні та за кордоном друкованої продукції, яка пропагує туристичні можливості регіонів нашої держави; презентації туристичного потенціалу України та її регіонів на національних та міжнародних виставково-ярмаркових заходах, конференціях, форумах тощо; становлення інституту саморегулюючих організацій у сфері туризму та курортів (створення національної туристичної організації).

Стратегічний підхід до формування та реалізації конкурентоспроможних національних та регіональних туристичних продуктів сприятиме зростанню попиту на туристичні послуги, збільшенню надходжень від реалізації туристичних послуг до державного та місцевих бюджетів шляхом: створення національної мережі туристичних брендів України (області, райони, міста, територіальні громади, курорти, туристичні території); створення інтерактивної бази даних, що містить інформацію про туристичні та рекреаційні ресурси України, придатні для використання у сфері туризму та курортів, у тому числі об'єкти культурної спадщини та природно-заповідного фонду, рекомендовані для відвідування туристами та формування національної мережі туристично-екскурсійних маршрутів; забезпечення інформаційного супроводження реалізації державної політики у сфері туризму та курортів.

Для досягнення цілей стратегії розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу у рамках визначених пріоритетних напрямів необхідно забезпечити ефективну взаємодію правового, організаційного, економічного та фінансового механізмів державного регулювання розвитку сфери туризму та курортів.

Правовий механізм орієнтований на дотримання учасниками процесу реалізації стратегії принципів конституційності, законності та прозорості. Основними інструментами правового механізму повинні бути нормативно-правові акти органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Організаційний механізм спрямований на забезпечення принципів партнерства та співробітництва органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, представників бізнесових та наукових кіл, громадських організацій. Чітке визначення завдань учасникам реалізації Стратегії дасть змогу розподілити відповідальність за прийняття рішень та їх виконання.

Основними складовими організаційного механізму є:

- план заходів з реалізації стратегії, який дасть змогу із застосуванням установлених показників розвитку провести оцінку досягнення цілей стратегії, шляхом проведення моніторингу та визначення ефективності впливу заходів, що здійснюються на державному, регіональному та місцевому рівні;
- цільові та регіональні програми розвитку;
- договори, що укладаються, в тому числі на засадах державно-приватного партнерства.

Економічний механізм забезпечує дотримання принципів сталого розвитку територій та утримання високого рівня конкурентоспроможності шляхом: використання інструментів для формування сприятливих умов для залучення інвестицій у туристичну галузь; надання підтримки вітчизняному виробнику туристичної продукції; сприяння фінансовому оздоровленню підприємств туристичної галузі; впровадження сучасних інформаційних та маркетингових технологій.

Фінансовий механізм забезпечує реалізацію принципів прозорості та передбачуваності дій органів державної влади з розподілу коштів державного бюджету, інвестицій, грантів міжнародних організацій, залучення кредитів банків та небанківських установ, коштів недержавних цільових фондів, лізингових компаній.

Фінансове забезпечення реалізації Стратегії здійснюється у межах коштів державного та місцевих бюджетів, суб'єктів туристичної діяльності, коштів міжнародної технічної допомоги, інших міжнародних донорів, фінансових організацій (установ), коштів інвесторів та інших джерел, не заборонених законом. Обсяг фінансування Стратегії визначається з урахуванням конкретних завдань та у межах коштів, передбачених державним бюджетом на відповідний рік.

Однією з умов успішної реалізації стратегії розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу є розроблення і впровадження системи моніторингу з урахуванням об'єктивних показників розвитку. Крім того, проводиться постійне порівняння результатів її реалізації у частині досягнення цілей стратегії.

Реалізація положень стратегії, виконання плану заходів, моніторинг стану їх виконання здійснюються центральними та місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.

Моніторинг реалізації стратегії проводить профільне міністерство. До проведення моніторингу з метою дотримання об'єктивності та неупередженості залучаються громадські організації, незалежні інститути та експерти.

Інститути громадянського суспільства здійснюють контроль за діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо реалізації стратегії, зокрема шляхом проведення громадської експертизи проектів нормативно-правових актів та концептуальних документів з питань розвитку туристично-рекреаційного комплексу. Результати моніторингу можуть бути підставою для коригування планів заходів з реалізації стратегії.

Для оцінки стану розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу та досягнення основних стратегічних цілей, визначених стратегією, використовуються контрольні показники розвитку, результати державних статистичних спостережень у сфері туризму та курортів, інші дані центральних органів виконавчої влади та індекси міжнародних рейтингів розвитку туристичної галузі.

Основним оцікуваним результатом є реалізація стратегії. Ці результати будуть відображені у підвищенні конкурентоспроможності національного та регіональних туристичних продуктів; підвищенні якості життя населення шляхом забезпечення економічного зростання, екологічної безпеки, консолідації суспільства, надання доступу до послуг у сфері туризму та курортів; створенні нових робочих місць, розширенні можливостей населення щодо працевлаштування та самозайнятості; створенні сучасної туристичної інформаційної інфраструктури, а також забезпеченні поширення інформації про туристичні ресурси України у світовому інформаційному просторі.

Отже, на основі проведеного науково-теоретичного дослідження щодо визначення організаційно-економічних основ побудови системи стратегічного управління розвитком регіонального туристично-рекреаційного комплексу в сучасних соціально-економічних умовах функціонування, зробимо наступні висновки, що ці основи базуються на загальновідомих методологічних підходах формування системи стратегічного управління розвитком комплексу, які в свою чергу з часом отримали практичну підтримку, технологічну модернізацію, інноваційну наповненість.

Висвітлені методологічні підходи покликані сприяти становленню ініціативного та відповідального стратегічного планування та управління регіональним розвитком туристично-рекреаційним комплексом. Туризм є одним із ключових пріоритетів для українських регіонів і країни в цілому. Ініціативне управління розвитком у даній галузі означає творче формулювання майбутнього у поєднанні з систематичними зусиллями, спрямованими на досягнення цього майбутнього. Відповідальне управління, перш за все, включає в себе відповідальність перед громадянами, у тому числі майбутніми поколіннями.

Стратегічне планування та управління розвитком туристично-рекреаційним комплексом опосередковано сприяє збалансованому та постійному поліпшенню якості життя громадян України за допомогою збалансованого розвитку регіонів і громад,

створення нових робочих місць та інших економічних можливостей, надання якісних публічних послуг у сфері туризму та рекреації з рівним рівнем доступності, забезпечення чистого та безпечного середовища проживання.

Таким чином, стратегічне планування та управління інтегрує ключові аспекти життєдіяльності і розвитку: економічні, соціальні та екологічні, підтримуючи їх безперервну взаємодію. Надання публічних послуг у туристично-рекреаційній сфері та просторове планування підтримують реалізацію прийнятих рішень щодо розвитку у певному адміністративному (регіональному) контексті, а також у просторовому вимірі.

Визначені методологічні підходи сприяють активній участі усіх зацікавлених і компетентних осіб у процесі регіонального планування та реалізації планів розвитку відповідно до їх інтересів і можливостей. Основними підходами є: заохочення до участі тих, хто очолює державні, приватні та неурядові організації, а також тих, хто переважно був далеко від процесу прийняття рішень – представників уразливих груп – визнаючи таким чином принципи соціальної інтеграції. Також передбачається включення місцевих планів розвитку в регіональній стратегії та включення регіональних планів розвитку в стратегії вищого рівня, такі як Державна стратегія регіонального розвитку.

Методологічні підходи базуються на креативному поєднанні ключових компонентів розвитку – соціального, економічного та екологічного з міжгалузевими пріоритетами. Передбачається взаємодія різних учасників процесу розвитку у процесі створення спільної перспективи, у тому числі перспективи для зацікавлених сторін, що беруть участь у процесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азар В. І. Економіка і організація туризму. Москва, Аспект-Пресс, 2003. 439 с.
2. Азар В. Туризм – еще один феномен XX века. *Туризм: практика, проблемы, перспективы*, №5. 2005. С.15-17.
3. Александрова А. Ю. Международный туризм: учебник для студ. высших учеб. заведений по специальности «География». М., 2002. 337 с.
4. Александрова А. Ю. Туристские кластеры: содержание, границы, механизм функционирования. *Современные проблемы сервиса и туризма*. 2007. Вып. 1. С. 51–61.
5. Алексеева Н. Ф., Сакун Л. М. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії URL: http://tourlib.net/statti_ukr/alekseeva.htm (дата звернення 13.12.2019).
6. Аналіз показників професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів в Україні. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2589> (дата звернення 01.01.2020).
7. Аналіз соціально-економічного розвитку регіонів України на предмет кризовості. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/415> (дата звернення 03.04.2020).
8. Андреева А. А. Формирование системы показателей эффективности инновационной деятельности в туризме). *Вестник РМАТ*. 2013. № 1(7). С. 43-47.
9. Андропов О. М. Стан рекреаційного комплексу України. *Економіка і Екологія*. 2005. № 24. С.55-60
10. Анопрієнко В. О. Рекреаційна інфраструктура як основна складова рекреаційного простору регіону *Ефективна економіка*, 2012, № 10 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1469> (дата звернення 05.01.2020).
11. Баєва О. В. Організаційно-економічні засади управління туристично-рекреаційними комплексами. Симферополь: Издательский центр Крымского института бизнеса, 2008. С.14–16.
12. Байсултанова Л. Б., Карашева А. Г. Теоретические основы организации экологического туризма в экономике туристско-рекреационного региона. Нальчик: Изд-во М. и В. Котляровых, 2010. 192 с.
13. Бакурова А. В., Діденко А. В., Попова О. Ю. Оптимізація діяльності туристичних підприємств при формуванні міжрегіонального кластеру. *Економіка. Управління. Інновації*, 2011. № 1 (5). URL: : http://tourlib.net/statti_ukr/bakurova2.htm
14. Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Экономика туризма : учебное пособие. Москва : Финансы и статистика, 2003. 176 с.
15. Бавельский А. Д., Зорин И. В., Сеселкин А. И. Доступная среда как фактор развития и безопасности безбарьерного туризма. *Туризм: право и экономика*. 2012. №1. С.2-5.
16. Бейдик О. О. Географія туризму : навч.-метод. комплекс для студентів спеціальності «Туризм». К. : ВГЛ «Обрії», 2007. 108 с.
17. Бейдик О. О., Новикова В. І. Нові підходи до вивчення регіональних рекреаційно-туристських ресурсів. *Проблеми безперервної географічної освіти і картографії: Збірник наукових праць*. Вінниця: Антекс–УЛТД. Випуск 4, 2004. С. 36–39.
18. Біль М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект : монографія / за наук. ред. д. е. н. О. П. Крайник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с.

19. Близнюк А. С. Рекреаційна інфраструктура як головна складова рекреаційного простору. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2019/21.pdf (дата звернення 09.01.2020).
20. Богатко О. Г. Вплив лісів на клімат в Україні. Україна Молода. 19 січня 2005. С.4
21. Боголюбова С. А. Эколого-экономическая оценка рекреационных ресурсов *Международный журнал экспериментального образования*. 2010. № 3. С. 27–28.
22. Большаков Н. М. Рекреационная роль лесов. *Економіка і Екологія*. 2005. №10. С.45-50.
23. Бондаренко Ю. Г., Кулиняк І. Я., Страхорчук К. О. Зарубіжний досвід функціонування туристичних кластерів. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип.5. С.31–37.
24. Бородин В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес. М.: Книжный мир, 1999. 364с.
25. Борозняк В. С. Перспективи розвитку українського туризму. *Бізнес*. №15. 2005. С. 15-16.
26. Борщук Є. Основи стійкого розвитку еколого-економічних систем: монографія. Львів: Растр-7, 2007. 436 с.
27. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 832 с.
28. Бочарников С. А. Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы, М.: Финансы и статистика, 2000. 270с.
29. Брендинг міст: досвід країн Вишеградської групи для України / за загальною ред. О. І. Соскіна. К. : Вид-во «Інститут трансформації суспільства», 2011. 80 с.
30. Бутусов Г. Аналіз туристичного ринку України. Галицькі контракти №5. 2006. С.8-10.
31. Визначення основних напрямів smart-спеціалізації міста. URL: https://dei.kyivcity.gov.ua/files/2019/10/22/Zvit_dosl.pdf (дата звернення 19.01.2020).
32. Виноградова М. В. Основи стратегического планирования развития инфраструктуры регионального туристского комплекса : монография. Москва : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2006. 98 с.
33. Волков С. Н Туризм и информатизация общества. М.: Финансы и статистика, 2005. 254с.
34. Впровадження smart-спеціалізації у регіональну стратегію розвитку підвищить конкурентоспроможність Одеського регіону. URL: <http://oblrada.odessa.gov.ua/blog/vprovadzhennya-smart-spetsializatsiyi-u-regionalnu-strategiyu-rozvytku-pidvyshhyt-konkurentospromozhnist-odeskogo-regionu/> (дата звернення 08.01.2020).
35. Впровадження підходу Європейського союзу до регіонального розвитку щодо smart-спеціалізації. URL [://rozvytok.in.ua/4247-vprovadzhennia-pidkhodu-yevropeiskoho-soiuzu-do-rehionalnoho-rozvytku-shchodo-smart-spetsializatsii-3](http://rozvytok.in.ua/4247-vprovadzhennia-pidkhodu-yevropeiskoho-soiuzu-do-rehionalnoho-rozvytku-shchodo-smart-spetsializatsii-3) (дата звернення 15.01. 2020).
36. Вуйцик О. І. Рекреаційно-туристичний комплекс: питання термінології. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Вип. 3 (46). Ч.2. С. 39 – 44.
37. [Гаврилюк С. П.](#), Охріменко А. Г. Понятійно-термінологічна ідентифікація регіонального туристичного кластера. *Карпатський край*. 2015. № 1–2. С. 280–288.

38. Гайдук А. Формування туристичної ринкової інфраструктури як фактор підвищення ефективності функціонування ринку туристичних послуг. *Регіональна економіка*. 2009. №2. С. 172–178.
39. Гаспарян А. А. Розвиток гірського туризму в Україні. *Бізнес*. 2006. №5. С.96-100
40. Герасименко В. Г. Развитие теории системного подхода применительно к исследованию сферы туризма. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/> (дата звернення: 8.01.2020).
41. Герасимчук З., Глядіна М. Регіональна політика розвитку рекреаційної сфери: механізми формування та реалізації: монографія. Луцьк: Надстир'я. 2006. 161с.
42. Гнатів О. К. Проблеми розвитку вітчизняного туризму. *Економіка України*. №5. 2006. С.23-25.
43. Головне управління статистики в Черкаській області: веб-сайт. URL : <http://www.ck.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2020).
44. Гонгало П. Ф. Проблеми відтворення ресурсного комплексу України. *Економіка і Екологія*. 2001. №15
45. Гонтаржевська Л. І. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: 08.05.01. Київ, 2006. 21с. URL: http://tourlib.net/aref_tourism/gontarjevaska.htm. (дата звернення 03.12.2019).
46. Горобець Н. П. Нові технології в галузі туризму. *Економіка і інформатизація*. №7. 2006. С. 27-28.
47. Гризовська Л. О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 28-1. С. 115-118. URL: [://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf)
48. Гринько С. А. Рынок подготовки туристских кадров. Реалии и перспективы развития. *Слобожанський науковоспортивний вісник*. 2006. №10. С. 243-246.
49. Давиденко І. В. Туристичні кластери як напрям регулювання туристичного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28(1). С. 68–70.
50. Давидюк Ю. В. Туристсько-рекреаційний комплекс: сутність, структура, функції URL: http://tourlib.net/statti_ukr/davydjuk3.htm (дата звернення 05.01.2020).
51. Джанджугазова Е. А. Маркетинговые технологии в туризме: маркетинг туристских территорий : учеб. пособие для СПО. М. : Издательство Юрайт, 2019. 208 с.
52. Дроздов А. В. Выявление, оценка и использование туристских ресурсов России: современная ситуация, проблемы и пути их решения. *Актуальные проблемы туризма*: сб. науч. тр. Российской международной академии туризма. Вып. 1. М.: Меркурий, 2007. С. 228–250.
53. Дурович А. П., Копанев А. С. Маркетинг в туризм: учебн. пособие / Под общей ред. З.М. Горбылевой. Мн. «Экономпресс», 1998. 400с.
54. Економіка сьогодні. Минулого року 79% черкашан подорожували за кордоном. URL: <http://www.siogodennya.org.ua/?p=42551> (дата звернення 13.12.2019).
55. Жмуденко В. О., Полянницька А. В. Формування стратегії розвитку туризму Черкаської області. Випуск № 17 / 2018 *Економіка і суспільство* URL : http://economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/63.pdf. (дата звернення: 26.09.2019).
56. Заячківська Г. А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація. *Інноваційна економіка*. 2015. №1. С. 153-157

57. Закон України «Про Загальнодержавну програму формування національної екологічної мережі. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2000. N 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1989-14>
58. Закон України «Про туризм» *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1995. № 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
59. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
60. Закон України «Про туризм» у редакції від 26.04.2014 URL: <http://zakon4.rada.gov.ua>. (дата звернення 05.01.2020)
61. Заставний Ф.Д. Географія України. У 2-х кн. / Ред. М. П. Парцей. – Львів: Світ. 1994. 472 с.
62. Захарченко В. И., Осипов. В. Н. Кластерная форма территориально-производственной организации. *Экономические кластеры как новая форма организации производства в регионе* [Ч. 1]. Одесса: «Фаворит»–«Печатный дом». 2010. 122 с.
63. Зіновчук Т. С. Вплив екологічних факторів на туризм. *Екологічний вісник*. №9. 2005. С.7-10.
64. Значення формування привабливого іміджу території для збереження природної та історико-культурної спадщини URL: <file:///c:/users/1/downloads/3230-8642-1-pb.pdf> (дата звернення: 5.01.2020).
65. Зонтичные бренды. URL: <http://www.advertme.ru/osn/zontichnye-brendy>. (дата звернення 03.12.2019).
66. Иванов В. М., Красильников В.П. Менеджмент в туризме. М.: Финансы и статистика, 2005. 345с.
67. Інформаційно-статистичний бюлетень «Туристична діяльність в Україні» URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm
68. Інформація Держкомстату України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
69. Інфраструктура регіонів України. Пріоритети модернізації. Аналітичне дослідження : ГО «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень», Фонд імені Фрідріха Еберта. Київ, 2017. 108с. URL: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/13246.pdf> (дата звернення: 6.01.2020)
70. Калиновский С. С., Гончаренко П. А и др. Стратегический менеджмент туризма. С-Пб.: Оркестр, 2006. 561с.
71. Кальченко О. М. Кластеризація в туристичній галузі. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2009. №39. С.186–195.
72. Карчевская Е. Н. Методическое обеспечение регионального развития и пространственной дифференциации туризма на примере Гомельской области: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. географич. наук. Гомельский государственный технический университет им. П. О.Сухого, 2008. 22 с.
73. Качанівський В. С. Концепція розвитку туризму в Україні. Л.: Брама. 2006. 317 с.
74. Квартальнов В. А. Иностраный туризм. М.: Финансы и статистика. 2003. 232 с.
75. Квартальнов В. А. Туризм.: учебник. М.: Финансы и статистика, 2002. 320 с.
76. Купчак П. М. Перспективи розвитку деревообробної промисловості в Україні. Ефективна економіка № 11. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3556>
77. Коваль П. Ф., Андреева Г. П. Шляхи підвищення конкуренто-спроможності підприємств сільського туризму. *Вісник ДІТБ серія «Економіка, організація і управління*

78. Колбовский Е. Ю. Экологический туризм и экология туризма. М.: Академия, 2006. 256с.

79. Коль О. Д. Концептуальные основы формирования кластера туристских предпринимательских структур по въездному туризму в крупном городе. *Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал*. 2010. № 1. С. 379–383.

80. Комліченко О. О. Фактори розвитку туристичної галузі URL: [file:///C:/Users/admin/Desktop/Nvkhdu_en_2014_8\(3\)_18.pdf](file:///C:/Users/admin/Desktop/Nvkhdu_en_2014_8(3)_18.pdf) (дата звернення 28.11.2019).

81. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: ИМА-Кросс, 1997. 471с.

82. Крайник О. Біль М. Туристичний кластер регіону як форма соціального діалогу: управлінський аспект. *Науковий вісник «Демократичне самоврядування»*, 2009. Вип. 4. URL: : http://tourlib.net/statti_ukr/krajnyk.htm. (дата звернення 03.12.2019).

83. Кривега К. В. Туристична інфраструктура: поняття та складові URL: file:///C:/Users/admin/Desktop/znpqgvzdia_2005_21_13.pdf ((дата звернення 09.01.2020).

84. Кулик М. В. Класифікація факторів розвитку рекреаційної сфери регіону URL: http://tourlib.net/statti_ukr/cjohla.htm (дата звернення 03.12.2019).

85. Куроїдов О.Н. Навколишнє середовище та розвиток рекреаційного комплексу України. Україна Молода, 7 листопада 2000.

86. Лепкий М. І. Фактори розвитку туристичного господарства в регіонах України URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Lepkij-M.-I..pdf> (дата звернення 05.12.2019).

87. Липец Ю. Г., Пуляркин В. А., Шлихтер С. Б. География мирового хозяйства: учеб. пособие для студентов. М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. 400 с.

88. Лихоманова О. В. Стан і перспективи регіонального розвитку туризму в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 149–155.

89. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. URL: <file:///D:/Загрузки/134214-288801-1-SM.pdf> (дата звернення 03.01.2020).

90. Майбутнє розвитку регіонів – за стратегічним плануванням з елементами смарт-спеціалізації. URL: <http://rada-bershad.gov.ua/novunu/maybutnye-rozvytku-regioniv-za-strategichnym-planuvannyam-z-elementamy-smart-specializaciyi> (дата звернення 08.01.2020).

91. Макара О. В., Гарасюк Д. М. Теоретичні основи формування територіальних туристично-рекреаційних систем. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 2 (64). С. 53–58.

92. Маркетинг мест. Привлечение инвестиций, предприятий, жителей и туристов в города, коммуны, регионы и страны Европы / Котлер Ф., Асплунд К., Рейн И., Хайдер Д. Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге. СПб., 2005. 376 с.

93. Матвійчук Л., Тищук І. Сільський зелений туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід: монографія. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. 260 с.

94. Мацола В. И. Рекреационно-туристский комплекс Украины : учеб. пособ. Львов : Центр учебной литературы. 2007. 183 с.

95. Мельник В. В. Теоретичні засади соціально-економічного розвитку регіону як складник державного регулювання економіки. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 17. С. 125–130.

96. Менеджмент туризма : учебник. Чудновский А. Д. и др. Москва. Федеральное агентство по туризму, 2014. 576 с.
97. Масечко І., Волошин І., Бутиріна М., Рацлав В. Методика дослідження курортних територій *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі*. Луцьк : 2018. С. 238–256.
98. Методологія планування регіонального розвитку в Україні. URL : https://docs.google.com/document/d/1ecQO_A57SLKehKhMPS_YhGS1ZttC75s/edit#heading=h.1t3h5sf (дата звернення 08.01.2020).
99. **Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник / За ред.І.М. Школи. Чернівці:ЧТЕІ.КНТЕУ. 2003. 662с.**
100. **Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. Офіційний веб-сайт.** Департамент туризму та курортів. URL: : <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e42d3b8-108a-4c21-a4138d80aa724e5c&title=ViddilRozvitkuTurizmu> (дата звернення 13.12.2019).
101. Мішогло Г. О. Економічна географія України з основами виробництва: навч.метод. посібник. К.: Компанія «Акутуальна освіта». 1997. 54с.
102. Моделі визначення ефективності проектів державно-приватного партнерства. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2018/21.pdf (дата звернення 02.01.2020).
103. Молнар О. С. Критерії та чинники впливу держави на розвиток туристично-рекреаційного комплексу регіону. *Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Моніторинг соц.-екон. розвитку регіону: методологічний підхід*. Львів, 2005. № 3(53). С. 217-229.
104. [На Черкащині працюють над Програмою розвитку туризму-2020](http://ck-oda.gov.ua/na-cherkaschyni-pratsyuyut-nad-prohramoyu-rozvytku-turyzmu-2020/). URL : <http://ck-oda.gov.ua/na-cherkaschyni-pratsyuyut-nad-prohramoyu-rozvytku-turyzmu-2020/> (дата звернення: 26.09.2019).
105. Науменко Ж. Г. Аналіз ендегенних та екзогенних диспропорцій на рівні регіону. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2013. Т.18. Вип. 3/2. С.147–150.
106. Нездоймінов С. Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід: монографія. Одеса : Астропринт, 2009. 304с.
107. Нездоймінов С. Г. Формування кластерної стратегії розвитку підприємництва в регіональному туристично-рекреаційному комплексі. *Економічні інновації: Формування економічних стратегій розвитку підприємства, регіону, держави*: зб. наук, праць. Одеса: ППРЕД НАН України, 2009. Вип. 38. С.134–143.
108. Нечай О. Маркетинг регіону, як метод підвищення конкурентоспроможності. *Економіка і регіон*. 2010. № 25. С. 41–45.
109. Новикова В. І. Виявлення елементів територіальної структури рекреаційної діяльності в регіонах України та Черкаській області із застосуванням методу контент-аналізу. *Географія і сучасність*: Збірник наукових праць Національного педагогічного імені М. П. Драгоманова, 2008. Вип. 18. С. 159 – 172.
110. Новикова В. І. Типізація територіальних рекреаційних систем і виявлення їх прояву в межах Черкаської області. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету ім. Михайла Коцюбинського. Серія: Географія*. 2008. № 16. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nzvdpu_geogr/2008_16/index.htm/. (дата звернення 25.12.2019).
111. Оленічева Ю. О. Проблеми й перспективи формування туристичних кластерів в Україні. *Вісник ДІТБ*. Серія : Економіка, організація та управління

підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. 2013. №17. С. 201–206.

112. Олеся О. Сунцова Розвиток рекреаційно-туристичного потенціалу регіону за рахунок впровадження дорадницько-консалтингових проектів URL: file:///C:/Users/admin/Desktop/Vknutd_2016_6_5.pdf (дата звернення 05.01.2020)

113. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf (дата звернення 01.01.2020).

114. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації : веб-сайт. URL : <http://www2.unwto.org/en> (дата звернення: 3.01.2020)

115. Офіційний сайт державної служби статистики України : веб-сайт. URL : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 10.01.2020)

116. Папирян Г. А. Экономика туризма, М.: Финансы и статистика, 2000. 435с.

117. Парадигма сталого розвитку туризму: сутність, принципи, критерії. URL: <https://studlib.info/ekonomika/1320467-paradigma-stalogo-rozvitku-turizmu-sutnist-principi-kriterii/> (дата звернення 07.01.2020).

118. Парфіненко А. Парадигма туризму ХХІ століття. URL: <http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/12534> (дата звернення 07.01.2020).

119. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі : колект. моногр. за наук. ред. проф. Волошин І. М. та проф. Матвійчук Л. Ю. – Вид. 4-те. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 340с.

120. Планирование на предприятии туризма / Е. И. Богданов и др.; под ред. Е. И. Богданова. СПб.: Бизнес-пресса, 2005. 288 с.

121. Планування розвитку туризму на національному рівні. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/planuvannya-rozvytku-turyzmu.htm. (дата звернення 07.01.2020).

122. Поколюдна М. М., Полчанінова І. Л. Рекреаційні комплекси світу (в тому числі турсресурси України). URL: <http://eprints.kname.edu.ua/25283/1/КЛ%20ПК+ТРУ%20печ%202010.pdf> (дата звернення 05.12.2019).

123. Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України: Наказ М-ва охорони навколишнього природного середовища України від 22 червня 2009 р. № 330 URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 28.12.2019).

124. Поняття ефекту як результату діяльності підприємства URL://pidruchniki.com/1911052264756/ekonomika/integralna_otsinka_stanu_diyalnosti_pidpriyemstva (дата звернення 08.01.2020).

125. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. Москва : Вильямс, 2005. 608 с.

126. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 931 і 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 05.12.2019).

127. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 року № 385 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 05.12.2019).

128. Потемкін О. С. Київ туристичний. *Галицькі контракти*. №5. 2006. С.17-20.

129. Потишняк О. М., Дудник О. В., Краля В. Г. Рекреаційні ресурси та природно-рекреаційний потенціал як необхідна умова розвитку рекреації URL: <file:///C:/Users/admin/Desktop/126409-270009-1-SM.pdf> (дата звернення 05.12.2019).

130. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. Дата оновлення: 05.02.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19> (дата звернення 02.01.2020).

131. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення 07.01.2020).

132. Про стратегію сталого розвитку України до 2030 року. Проект Закону України. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH6YF00A.html (дата звернення 07.01.2020).

133. Територіальна організація рекреаційної діяльності у контексті збалансованого розвитку регіону (на прикладі Черкаської області). URL: <https://otherreferats.allbest.ru/> (дата звернення 07.01.2020).

134. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: <http://www.kmu.gov.ua/npas/249826501> (дата звернення 07.01.2020).

135. Прогнозування соціально-економічних явищ як інструмент обґрунтування управлінських рішень. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7395/1/90.pdf> (дата звернення 03.01.2020).

136. Постанова Верховної Ради України Про Програму перспективного розвитку заповідної справи в Україні (*Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994. N 48*). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/177/94-%D0%B2%D1%80>

137. Програма розвитку туризму в Черкаській області на 2012 – 2020 роки м. Черкаси, 2012. URL: <http://ua.convdocs.org/docs/index-199751>. (дата звернення: 26.09.2019).

138. Рекреаційна інфраструктура: суть поняття, види, методи дослідження. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/novykova2.htm (дата звернення 02.01.2020).

139. Розвиток туристичної галузі України: особливості та проблеми. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/miroshnyk.htm (дата звернення 03.01.2020).

140. Розвиток туристичної інфраструктури – визначальний чинник туристичної привабливості території. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13287/1/038_Rozvitok%20turistichno 229 237 714.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13287/1/038_Rozvitok%20turistichno%20229%20237%20714.pdf) (дата звернення 10.01.2020).

141. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу в Західному регіоні / Магійович Р. І. та ін. *Науковий вісник НЛТУУ*, 2008. Вип.18.7. С.164–169

142. Розміщення продуктивних сил / Під ред. Є.П. Качана. К., Діло. 1998. 375 с.

143. Романова Г. М. Региональное планирование развития туристско-рекреационных зон. *Известия РГПУ им. А.И. Герцена*. 2003. №5. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/regionalnoe-planirovanie-razvitiya-turistsko-rekreatsionnyh-zon> (дата звернення : 26.12.2019)

144. Савицька Л. Т., Федорюк А. Л., Чаплінський Ю. Б. Державне регулювання туристичної галузі України. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. (Серія «Економічні науки»). Чернівці: АНТ Лтд, 2005. Вип. IV. Ч. 2. С. 13-23.

145. Саух І. В. Основні проблеми, принципи, стратегії формування та розвитку регіональних туристичних комплексів. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. №1 (9). URL: <http://infotour.in.ua/sauh2.htm> (дата звернення 13.12.2019).

146. Служба статистики України: офіційний сайт. Туристична діяльність Черкаської області URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 13.12.2019).

147. Смарт-спеціалізація для покращення умов життя домогосподарств: європейський досвід. URL: <file:///D:/Загрузки/6573-13202-1-SM.pdf>
148. Смарт-спеціалізація розвитку регіону як важливий напрям підвищення його конкурентоспроможності та інноваційної активності. URL: <http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/7015/1/54.pdf> (дата звернення 08.01.2020).
149. Статистичний щорічник України URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm
150. Стешенко О.Д., Ільєнко А.Ю. Економічна стратегія розвитку туристичної галузі в Україні. *Научно-технический сборник*. 2010. № 94. С. 414–417.
151. Стратегії регіонального розвитку 2021-2027: що мають зробити регіони в цьому році, щоб вийти на якісно новий рівень стратегічного планування. URL: <http://decentralization.gov.ua/news/10591> (дата звернення: 15.01.2020)
152. Стратегії розвитку туризму і курортів в Україні до 2026 року URL: <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249826501> (дата звернення 13.12.2019).
153. Стратегічна платформа економічного розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу України. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_1_2018ua/3.pdf (дата звернення 02.01.2020).
154. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Ткаченко Т. І. , Мельниченко С. В., Бойко М. Г. та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.
155. Стратегія розвитку Черкаської області на період до 2020 року. 2015. С. 20–35.
156. Стрішенець О., Ляшенко О. Теоретичні аспекти туристичних кластерів як детермінант соціально-економічного розвитку регіону. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 7–12.
157. Ступень Н. М. Фактори розвитку рекреаційного потенціалу територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету* 2016. №18. Частина 2. С. 117–119.
158. Сураганова С. К. Мировой опыт развития туристского кластера. *Проблемы становления инновационной системы и развития предпринимательства в Республике Казахстана* : материалы международной научно-практической конференции. Караганда, 2009. Т. 2. – С. 155–158. URL: http://tourlib.net/statti_tourism/suraganova2.htm.
159. Сценарне моделювання – оптимальний підхід до планування. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/99.pdf> (дата звернення 02.01.2020).
160. Тимчук О. Перспективи розвитку гірського туризму в Україні. Збірник наукових праць НДФІ. №7. 2005. С.31-34.
161. Ткаченко Т. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Вид. 2-ге, випр. та доп. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.
162. Томаневич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління туристично-рекреаційними комплексами в Україні : автореф. дис. на здоб. наук. ступеня канд. екон. наук Львів, 2006. 18 с.
163. Томаневич Л. Формування ринку туристично-рекреаційних послуг в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічний розвиток регіону – економічне зростання та інтеграція»*. Чернівці, 2006. С. 362-365.
164. Топчієв О. Г. Суспільно-географічні дослідження: методологія, методи, методики: навч. посіб. Одеса: Астропринт, 2005. 632 с.

165. Туник О. М. Smart-туризм: новітні технології та виклики сучасності. *Творчий пошук молоді – курс на ефективність* : тези доповідей VI Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених, аспірантів, студентів, м. Хмельницький, 25 лютого 2015 р. Хмельницький : ХКТЕІ, 2015. С. 401–402.
166. Туристичний кластер Західна Черкащина. URL: <http://tourcluster.ck.ua/>
167. Туристичні потоки Черкаської області URL: <http://www.ck.ukrstat.gov.ua/source/arch/2017/turizm> (дата звернення 13.12.2019).
168. У 2018 році доходи від туризму в Україні зросли майже на третину: веб-сайт. URL: https://zik.ua/news/2019/02/21/u_2018_rotsi_dohody_vid_turyzmu_v_ukraini_zrosly_mayzhe_na_tretynu_mert_1514507 (дата звернення: 5.01.2020)
169. Федорченко В. К., Дворова Т. А. Історія туризму в Україні : навч. посіб. К. : Вища школа, 2002. 195 с.
170. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курортологія: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.
171. Характеристика стратегічних інструментів соціально-економічного розвитку регіонів. URL: <file:///D:/Загрузки/623-1614-1-PB.pdf> (дата звернення 04.01.2020).
172. Харічков С. К., Нездоймінов С. Г., Дишловий І. М. Регіональна парадигма цільової програми розвитку рекреації та туризму // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №2. С.221-230. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_2_30 (дата звернення: 26.09.2019) (дата звернення: 26.09.2019).
173. Харрис Г., Кац К. Стимулирование международного туризма. М.: Финансы и статистика, 1992. 578с.
174. **Хлопак С. В. Формування механізму управління туристичним підприємством в умовах державного регулюючого впливу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 16. С. 64-69.**
175. Худеньких Ю. А. Подходы к оценке туристского потенциала территории на примере районов Пермского края. *География и туризм*: сб. науч. тр. Пермь: ПГУ, 2006. С. 217–230.
176. Цьохла С. Ю. Систематизація факторів розвитку туристичної індустрії. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского*. Том 22(61). 2009. № 2. С. 373–380.
177. Чаплигін О. В. Структура, соціально-економічне значення і фактори розвитку туристично-рекреаційного комплексу на регіональному рівні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. С. 132–137.
178. Черкаська обласна державна адміністрація. [В області зацікавлені у розвитку зеленого туризму](http://ck-oda.gov.ua/v-oblasti-zatsikavleni-u-rozvytku-zelenoho-turyzmu/) URL: <http://ck-oda.gov.ua/v-oblasti-zatsikavleni-u-rozvytku-zelenoho-turyzmu/>(дата звернення : 9.01.2020).
179. Черкаська обласна державна адміністрація. [Лісовий туризм Черкащини: цьогоріч створили 10 екопросвітницьких стежок](http://ck-oda.gov.ua/lisovij-turizm-cherkashhini-cogorich-stvorili-10-ekoprosvitnickix-stezhok/). URL: <http://ck-oda.gov.ua/lisovij-turizm-cherkashhini-cogorich-stvorili-10-ekoprosvitnickix-stezhok/> (дата звернення : 9.01.2020)
180. **Черчик Л. М. Напрями удосконалення державного управління у сфері рекреаційного природокористування. *Наук.-інформ. вісн. Акад. наук вищ. освіти України*. 2012. № 2. С. 105-112.**
181. Шабалина Н. В. Эволюция представлений о туристско-рекреационном потенциале как основе формирования и развития туристско-рекреационных систем. *Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования* : сб. трудов межд.

182. [Шилкіна К. О.](#) Оцінка ефективності діяльності підприємств туристичного кластеру. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. № 6(2). С. 25–28
183. Шпак Л. О. Деякі аспекти інституціонально-економічних передумов формування та регулювання розвитку туристично-рекреаційного комплексу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 53–56.
184. Шпак Л. О. Науково-методичні засади економічного регулювання розвитку регіонального туристично-рекреаційного комплексу. *Агросвіт*. 2013. № 22. С. 40–45
185. Шульгіна Л. Формування інфраструктури інформаційної підтримки прийняття рішень підприємства туристичної галузі. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту*: VI Міжнар. наук.-практ. конф. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2016. С. 407-409.
186. Щепанський Е. Організаційний механізм інвестування туристично-рекреаційного комплексу регіону. *Державне управління та місцеве самоврядування*: Збірник наукових праць. 2010. Вип.1(4). URL: http://tourlib.net/statti_ukr/schepansky.htm. (дата звернення 09.01.2020).
187. Щепанський Е. В., Ступарь Ю. В. Теоретичні основи розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону. *Наука й економіка*. 2012. №2(26). С.170–174.
188. Як організувати процес стратегічного планування практичні рекомендації для українських міст та районів. URL: https://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf
189. Cooper Chris. Contemporary Tourism: An International Approach / Chris Cooper, Michael Hall. Elsevier, 2008. 377 p.
190. Kotler. F., Bowen J., Meykenz J. Marketing. Hospitality. Tourism. М.: Unity. Dana, 2012. 1071 p.
191. Smart-спеціалізація як новий інструмент регіональної політики. URL: <https://vezha.net.ua/economy/smart-specializaciya-yak-novij-instrument-regionalnoyi-politiki/> (дата звернення 10.01.2020).