

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-7>

УДК 338.48

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В ЛОКАЛЬНИХ СПІЛЬНОТАХ (ДОСВІД ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ)

MANAGEMENT OF TOURISM DEVELOPMENT IN LOCAL COMMUNITIES (EXPERIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF THE KHMELNYTSKYI OBLAST)

Задворний Сергій Ігорович

кандидат географічних наук, викладач,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3467-3273>

Zadvornyi Sergii

Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University

У пропонованій статті висвітлюються актуальні питання управління розвитком туризму у локальних спільнотах на прикладі територіальних громад Хмельницької області у постдецентралізаційний період. Акцентовано увагу на забезпеченні сталого розвитку туризму у приймаючих громадах. Здійснено аналіз сучасної системи реалізації державної політики України у сфері туризму на локальному рівні. Розглянуто перебіг та специфіку реалізації реформи децентралізації у Хмельницькій області та її вплив на туризм. Здійснено типізацію територіальних громад регіону за потенціалом розбудови системи управління розвитком туризму. На цій основі виділено 3 типи та 9 підтипів громад. В межах кожного типу виокремлено та охарактеризовано кращі управлінські практики (кейси) регулювання туристичної діяльності. Запропоновано основні напрямки вдосконалення моделей управління розвитком туризму у локальних спільнотах.

Ключові слова: туризм, локальна спільнота, управління, децентралізація, територія, розвиток, місцеве самоврядування.

The purpose of the article is to highlight topical issues of tourism development management in local communities using the example of territorial communities of Khmelnytskyi oblast in the post-decentralization period. The main research methods are analysis, content analysis, synthesis and cartographic method. The topicality of the topic is caused by the increase in demand for domestic (local) tourism and the need to monitor the success of the decentralization reform in Ukraine. The article focuses on ensuring the sustainable development of tourism in host communities. An analysis of the modern system of national policy in the field of tourism in Ukraine at the local level was carried out. The course and specifics of the implementation of the decentralization reform in the Khmelnytskyi oblast and its impact on tourism are considered. Territorial communities of the region were typified according to the potential of building a tourism development management system. On this basis, 3 types and 9 subtypes of communities are distinguished. The urban type (A) of communities consists of 5 subtypes and includes 13 communities. Type B consists of 3 subtypes and unites 22 settlement communities. Rural type C is divided into 2 subtypes and has 25 communities. Attribution of a local community to a certain type determines the starting prospects for the development of the tourism development management system. Within each type, the best management practices (cases) of regulating tourist activities are identified and characterized. 4 basic elements of ensuring the functioning of the tourism management system in the local community have been identified. These include the executive body of local self-government in the field of tourism, the program for the development of tourism in the territorial community, the tourist information center, and the tourist tax. The essence of the mentioned elements was characterized and their presence in the local communities of the region was analyzed. With the help of cartographic modeling, the main growth poles (zones) of the local tourist organizational and management network are outlined. The main ones are the Central (Khmelnytskyi, Medzhibyzh, Letychiv, Chorni Ostriv) and Southern (Kamianets-Podilskyi, Nova Ushytsia, Stara Ushytsia, Humentsi) zones. The main areas of improvement of tourism development management models in local communities are proposed. The practical value of the article lies in the identification of territorial and

organizational disparities in the development of the tourism development management system. The results of the research can be used in the development of complex and sectoral programs for the development of regional socio-economic systems.

Keywords: tourism, local community, management, decentralization, territory, development, local self-government.

Постановка проблеми. Світова успішна практика функціонування локальних спільнот нерозривно пов'язана із розвитком на їх територіях туристичного сектору економіки. Сьогодні туризм відіграє важливу роль у соціально-економічному та гуманітарному зростанні громад і регіонів. Окрім формування конкурентоздатного унікального туристичного продукту та створення додаткових робочих місць, відбувається активне стимулювання споріднених видів економічної діяльності, модернізація та побудова нової соціальної та транспортної інфраструктури тощо. Це свідчить про неабияку важливість туризму та необхідність врахування даного аспекту в управлінській діяльності та плануванні на усіх геопросторових рівнях.

Виклики, які сьогодні стоять перед суспільством та національною економікою, змушують звертати увагу на доцільність розвитку, насамперед, внутрішнього туризму на базі місцевих унікальних ресурсів та креативних ініціатив. Локальні територіальні спільноти мають можливість стати тригерами росту туристичних показників. Позитивне підґрунтя для цього було створено у процесі реформи децентралізації (2014–2020 рр.). Збільшення повноважень на місцях відкрило широке вікно можливостей щодо розвитку і популяризації власних туристичних дестинацій, автентичної культури, традицій та ін. Також поряд із перспективами перетворення туризму у прибутковий бізнес зростає важливість його як засобу формування позитивного іміджу території, що є важливим символічним ресурсом просування локальної спільноти. Але загалом успішна реформа поставила велику кількість завдань у туристичній сфері, що наразі робить процес управління туризмом на локальному рівні складним та багатогранним. Територіальним громадам кожного з регіонів України притаманна своя специфіка процесу реалізації та результатів реформи децентралізації і як наслідок – особливості управління розвитком туризмом у базових адміністративно-територіальних одиницях.

Хмельницька область – регіон, де активно відбувався процес формування об'єднаних територіальних громад. Накопичений досвід

побудови та модернізації управління системою туризму в даній області є актуальним для аналізу та виокремлення кращих практик. Показники успішного поступу кожної громади у туристичній сфері є також і результатом цілеспрямованої політики органів місцевого самоврядування. Тому наразі важливо розглянути ефективність управління розвитком туризму у локальних спільнотах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку туризму у приймаючих містах і громадах актуалізована у багатьох міжнародних документах [15; 17; 18], які відображені у національних програмних документах [12; 13]. Вони є дороговказами у забезпеченні сталого туризму на локальному рівні. Дослідженню питання розвитку туризму у адміністративно-територіальних одиницях базового рівня присвячено багато праць, де варто відзначити Кудлу Н. [7]. В останні роки з'явилися наукові напрацювання, пов'язані із актуалізацією туристської сфери в умовах децентралізації. Дану проблематику опрацьовували Гончарук Н. і Коледа Г. [2], Іванов А. [6], а на прикладі територіальних спільнот обласного регіону Мельник А., Мельник Н., Качаровський Р., Єрко І. [9]. Сучасні тенденції, проблеми і перспективи розвитку туризму в Хмельницькій області висвітлювали Долинська О. [5; 14], Лущик М. [8], Шоробура І. та Гільберт Т. [14]. Теоретичні та практичні аспекти функціонування локальних туристичних систем з просторових позицій розглядали Бордун О. [1] та Доан П. [4]. Однак питання повноти реалізації децентралізаційних можливостей у контексті управління туризмом на локальному рівні, в рамках окремих регіонів, висвітлено наразі ще не у повному обсязі. Це свідчить про своєчасність та подальшу перспективність досліджень з даної тематики.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У сьогоднішніх умовах підвищеної необхідності розвивати туризм у територіальних спільнотах, популяризувати місцеві об'єкти культурної та природної спадщини, зростає важливість розбудови системи ефективного менеджменту туристично-рекреаційною діяльністю. Тому аналіз сучасного стану та напрацювання оптимальних моделей

управління розвитком туризму на локальному рівні, виокремлення кращих кейсів й історій успіху серед громад досліджуваного регіону, наразі є вагомим та необхідним завданням.

Формулювання цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження сучасного (постдецентралізаційного) стану управління розвитком туризму у локальних спільнотах на прикладі територіальних громад Хмельницької області та обґрунтування перспективних напрямків його вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У Порядку денному на XXI століття [15] закріплено важливість туризму у соціальних та економічних аспектах сприяння сталому розвитку населених пунктів (середніх і малих міст та сільських поселень), зокрема у напрямку децентралізації та подолання диспропорцій між ними. Сьогодні туризм – багатогранний культурний феномен, який є одночасно засобом налагодження дієвих крос-культурних комунікацій між різноманітними спільнотами, їх інтеграції та інструментом збереження, популяризації самобутності й унікальності кожної із спільнот.

Крім того, відштовхуючись від пріоритетних цілей сталого розвитку туризму, на локальні спільноти у цьому напрямку покладаються також завдання й відповідальність. Вони полягають у залученні місцевих громад до планування та прийняття рішень щодо управління та майбутнього розвитку туризму в їхній місцевості, консультиуючись також з іншими зацікавленими сторонами. Тут основними векторами діяльності, на які потрібно звернути увагу, є такі: 1) забезпечення належного залучення та розширення повноважень місцевих громад; 2) поліпшення умов для прийняття ефективних рішень на місцях; 3) розгляд позицій корінних і традиційних спільнот щодо місцевого контролю [16]. Сталий туризм у процесі досягнення таких цілей має потенціал для розвитку міської інфраструктури та загальної доступності, сприяння відродженню депресивних занедбаних територій і збереження культурної та природної спадщини, активів, від яких залежить туризм [18].

Ці беззаперечні міжнародні постулати суспільного розвитку знайшли своє відображення у національному законодавстві. Важливим тут є необхідність досягнення Цілей сталого розвитку у процесі формування і реалізації державної політики України та їх закріплення у якості орієнтирів для розроблення програмних та прогнозних документів на державному рівні [12]. Стосовно туристичної візії,

то у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» туризм розглядається як один із численних напрямів для можливості реалізації потенціалу активної частини населення. Як наслідок, важливим завданням є забезпечити розробку і реалізацію стратегій місцевого розвитку, спрямованих на економічне зростання, створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури і виробництво місцевої продукції [13]. Виходячи із цього, виникла об'єктивна необхідність врахування принципів сталого розвитку у системі державного управління туризмом на усіх рівнях. Це дасть можливість раціоналізувати і гармонізувати використання туристичних ресурсів та піднести на якісно новий рівень управління туристичною сферою у рамках сталого розвитку міст і спільнот.

Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [11] в Україні визначає інтегрований підхід до формування і реалізації державної політики у сфері туризму та курортів, який передбачає поєднання 3 складових (рис. 1). Територіальна складова займає чільне місце у системі побудови ефективного механізму державної політики у сфері туризму, адже об'єктом такої політики виступає туристично-рекреаційна територія. На цій основі формуються 3 територіальні рівні інституційного забезпечення державного управління розвитком туризму, а саме: загальнонаціональний, регіональний та місцевий.

Локальні спільноти є невід'ємними елементами у ступеневій системі управління регіональним розвитком туризму. До жовтня 2020 р. державне регулювання туристичної діяльності у регіонах здійснювалось на 3 рівнях: обласному (регіональному), районному (субрегіональному) та базовому (локальному). Державну політику на обласному рівні забезпечував профільний департамент облдержадміністрації, районному – відділи райдержадміністрацій та відповідні представницькі органи місцевого самоврядування. У базових адміністративно-територіальних одиницях розвиток туризму координували переважно із районного центру, за винятком міст обласного і районного значення, великих селищних та сільських громад. Але у 2015–2020 рр., в рамках перехідного періоду, поруч із старими адміністративними одиницями діяли об'єднані територіальні громади (ОТГ). Вони проявляли туристичні ініціативи, що було пов'язано із їх іміджевим позиціонуванням, підтвердженням організаційно-економічної спроможності. Сьогодні, у зв'язку із змі-



Рис. 1. Складові державної політики у сфері туризму та курортів України

Джерело: розроблено автором за [11]

нами в рамках децентралізації, збільшилися повноваження громад щодо туристичного зростання. Наразі субрегіональний рівень виконує переважно координаційно-організаційну функцію у якості частково з'єднуючої ланки між локальним і регіональним рівнями.

Управління розвитком туризму первинно базується на геопросторових рисах адміністративно-територіального устрою регіону. Так, станом на початок 2022 р., у Хмельницькій області налічується 60 територіальних громад. З них міських – 13 (21,6%), селищних – 22 (36,7%) та 25 (41,7%) сільських. Вони об'єднані у 3 оптимізовані адміністративні райони: Хмельницький (27 громад), Кам'янець-Подільський (15 громад) та Шепетівський (18 громад). Найбільше громад, враховуючи міста обласного значення, було сформовано в межах «колишніх» Кам'янець-Подільського (7) і Славутського (6) районів, а найменше (по 1) в Новоушицькому, Старосиньвівському і Теофіпольському.

Впродовж 2015–2020 рр., на добровільній основі в межах області було утворено 54 ОТГ. Регіон у цьому напрямку займав лідируючі позиції у загальнонаціональному вимірі, що також і підтверджується позитивною динамікою (рис. 2). Активно брали участь у об'єднавчому процесі сільські територіальні спільноти, що свідчить про високий рівень самоорганізації мешканців, «місцевий патріотизм» та відповідальність членів спільноти. Але 8 громад із зазначеного переліку у 2020 р. припинили своє функціонування, як такі, що не були затверджені Кабінетом Міністрів України. Водночас їх напрацювання у туристичній царині безперечно залишили позитивний вплив.

Територіальні спільноти Хмельницької області не є однорідними щодо потенціалу розбудови системи управління туризмом. Це викликано набором факторів соціально-економічного та геопросторового змісту. З огляду на це, нами здійснена типізація територіальних громад регіону за потенціалом розбудови системи управління розвитком туризму (табл. 1, рис. 3). Ключовими критеріями типізації були: а) тип громади (міська, селищна, сільська) відповідно до поселенського типу її адміністративного центру; б) попередній та сучасний адміністративний статус центру громади (обласний центр, районний центр, місто обласного значення, «колишній» райцентр, без статусу) з огляду набутого досвіду реалізації туристичної політики у громаді; в) етапність участі локальної спільноти у процесі реформи децентралізації.

Керуючись цим, ми виділили 3 типи територіальних громад, які поділяються на 9 підтипів. Перший тип А формують 13 (22%) міських громад, які розділені на 5 підтипів. Підтип А1 – це громади із центром у місті, яке виконує функції обласного і районного центру та має статус міста обласного значення. У нашому випадку – це Хмельницька міська громада. До підтипу А2 віднесено громади, центри яких мають статус міст обласного значення та є районними центрами. Сюди належать Кам'янець-Подільська та Шепетівська міські громади. Старокостянтинівська і Славутська громади включені у підтип А3, адже їх центри – це міста обласного значення та у передреформений період виконували районні функції. Найчисельнішим є підтип А4, куди віднесено 7 громад із центрами у містах, які виконували функції райцентрів до

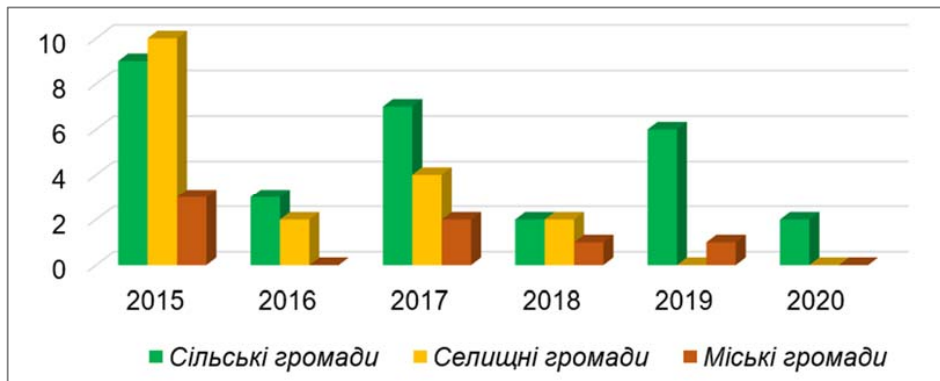


Рис. 2. Динаміка утворення об'єднаних територіальних громад Хмельницької області на добровільній основі у 2015–2020 рр.

Джерело: складено автором за даними [3]

2020 р. Окремий підтип А5 становить Нетішинська громада із центром у місті обласного значення, що попередньо не мав статусу райцентра.

До другого типу В включено 3 підтипи селищних громад, яких налічується 22, що становить 37% від загальної кількості в області. Підтип В1 об'єднує 8 громад, центри яких до завершення реформи децентралізації виконували районні адміністративні функції. Підтип В2 – це громади із центрами у селищах міського типу, які до реформи не були районними центрами та утворились в рамках добровільного об'єднання до 2020 р. Закупненська селищна громада утворює підтип В3, адже була утворена на завершальному етапі децентралізації, а її адмінцентр попередньо не мав районних функцій.

Третій тип С становлять сільські громади регіону. Даний тип найчисельніший, адже налічує 25 громад, а це відповідно 41% від усієї кількості територіальних спільнот регіону. У складі даного типу два підтипи: підтип С1 включає 20 громад, які були сформовані до 2020 р. на добровільній основі; підтип С2 – це 5 громад, які були утворені рішенням Кабінету Міністрів України у 2020 році, а також сформовані громади, де не відбулися перші вибори.

Віднесення громади до того чи іншого типу окреслює їх стартові перспективи розвитку системи управління розвитком туризму. У розрізі локальних спільнот, нами визначено наявність 4 ключових елементів забезпечення функціонування даної системи, а саме: виконавчий орган місцевого самоврядування у сфері туризму; програма розвитку туризму; туристично-інформаційний центр; встановлений туристичний збір. Даний мінімальний

перелік становить основу рекомендованої оптимізаційної моделі управління туризмом у територіальній громаді. Практичне вдосконалення змісту цих елементів прямо впливає на ефективну результативність державної політики у сфері туризму на локальному рівні. З допомогою контент-аналізу офіційних веб-сайтів територіальних громад Хмельницької області нами проаналізовано наявність та сутність кожного із зазначених вище компонентів.

Виконавчий орган місцевого самоврядування є основним у системі управління розвитком туризму на території громади. Він утворюється за рішенням міської (селищної, сільської) ради та є підрозділом виконавчого комітету. Його функція – реалізація пріоритетних напрямків державної політики у сфері туризму. В області такими підрозділами виконкомів є відділи, які поряд із туризмом адмініструють також освіту, культуру, спорт й молодіжну політику. Структурних підрозділів, у найменуваннях яких задекларовано регулювання туристичної діяльності, налічується 38, що складає понад 63%. Найбільше їх у міських і селищних громадах підтипів А4, В1 і В2. Найбільші підрозділи виконавчих органів влади у сфері туризму у Хмельницькій та Кам'янець-Подільській міських громадах. Штатний розпис і кошторис підрозділу є різним у громадах та корелюється із цілями соціально-економічного розвитку, інтенсивністю туристичної діяльності, наявності перспективних та освоєних туристичних ресурсів, кількісного і якісного кадрового забезпечення.

Пріоритетність туристичної сфери у комплексному соціально-економічному розвитку громади вимагає затвердження і реалізації програм розвитку туризму в громаді в

Таблиця 1

Типи територіальних громад Хмельницької області за потенціалом розбудови системи управління розвитком туризму

Типи і підтипи територіальних громад (локальних спільнот)	Кількість громад	Кількість поселень у громадах	Площа		Людність	
			тис. км ²	частка у площі регіону, у %	тис. осіб	частка у людності регіону, у %
Міські (тип А)	13	419	6,19	29,99	790,2	63,54
Підтип А1	1	25	0,49	2,37	293,2	23,57
Підтип А2	2	17	0,35	1,7	151,9	12,21
Підтип А3	2	70	0,87	4,22	87,3	7,02
Підтип А4	7	303	4,38	21,22	220	17,69
Підтип А5	1	3	0,1	0,48	37,7	3,03
Селищні (тип В)	22	613	8,59	41,62	284,5	22,87
Підтип В1	8	375	5,17	25,05	173,1	13,92
Підтип В2	13	224	3,24	15,7	104,2	8,38
Підтип В3	1	14	0,18	0,87	7,2	0,58
Сільські (тип С1)	25	420	5,87	28,44	169,2	13,6
Підтип С1	20	356	4,87	23,45	146,7	11,79
Підтип С2	5	64	1	4,84	22,5	1,81

Джерело: складено і розраховано автором на основі [3]

рамках програмно-цільового підходу. Така програма покликана визначити проблеми і завдання з розвитку туристичної галузі шляхом реалізації переліку заходів у визначені строки із залученням відповідного ресурсного забезпечення. Загальна її мета – це створення якісного туристичного продукту та забезпечення сталого розвитку туристичної галузі в громаді. Станом на сьогодні в регіоні діють такі програми у 11 громадах Півдня та Центру області, де туризм відіграє помітну роль.

Інформаційно-консультативну підтримку туризму забезпечує *туристично-інформаційний центр (ТІЦ)*. Він надає важливу інформацію про туристичні об'єкти громади, тури (туристичні маршрути), заклади розміщення і харчування, транспортні послуги та події. В області наразі функціонує 7 ТІЦів, серед них лише 2 – класичні міські у Хмельницькому та Кам'янці-Подільському. Є поширеною практика кооперації ТІЦів із закладами культури – бібліотеками, музеями, центрами культури і дозвілля. Відкриваються сучасні креативні ТІЦи у популярних туристично-рекреаційних місцях і локаціях, зокрема у смт Сатанів та Бакоті (Староушицька громада).

Регулювання туристичної діяльності забезпечує встановлення *туристичного збору*, кошти від якого зараховуються до місцевого

бюджету. Його ставки встановлюються рішенням громад за кожен добу тимчасового розміщення у місцях проживання (ночівлі) і не можуть перевищувати 0,5% мінімальної заробітної плати для внутрішнього туризму та до 5% – для в'їзного. Наразі в усіх громадах регіону є практика встановлення туристичного збору. Але слід сказати, що показники ставки мають відповідати рівню розвитку туристичної інфраструктури та інтенсивності туристичних потоків в громаді, а самі надходження направлятися на розбудову туристичної сфери.

Узагальнюючи перелічені вище компоненти та використовуючи метод картографічного моделювання (рис. 3), ми окреслили основні полюси зростання (зони) управлінських систем туризму регіону на локальному рівні.

Серед них – Центральна, де основними туристичними центрами є м. Хмельницький, селища Меджибіж, Летичів та Чорний Острів. Південна зона розташовується у Придністер'ї, де ключовими центрами управління туризмом є місто Кам'янець-Подільський, селища Нова Ушиця та Стара Ушиця, село Гуменці. Також окремими вузловими пунктами можна виділити смт Сатанів на Південному Заході області та с. Берездів на Півночі.

На основі аналізу побудови системи управління розвитком туризму у спільнотах нами

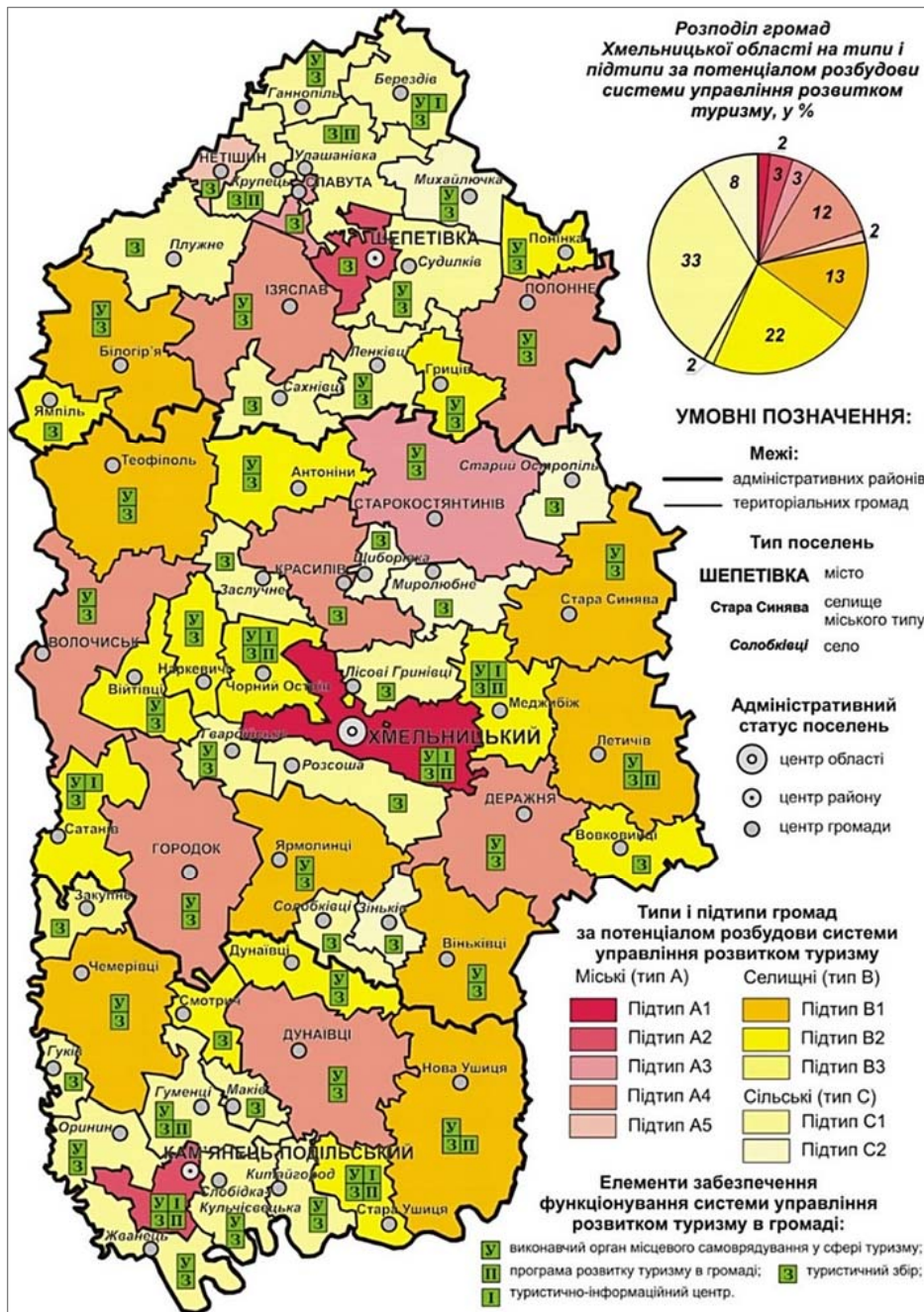


Рис. 3. Управління розвитком туризму у територіальних громадах (локальних спільнотах) Хмельницької області у 2022

Джерело: складено автором за даними офіційних веб-сайтів громад

виокремлено кращі їх практики («кейси») у кожному з типів територіальних громад (локальних спільнот) Хмельницької області.

«Кейс А1» – Хмельницька громада. У м. Хмельницькому сконцентрована значна частина кадрових, інституційних та матеріальних ресурсів забезпечення управління розвитком туризму. Структурним підрозділом міськради щодо реалізації туристичної політики є Управління культури і туризму міськради. Йому підпорядковані комунальні підприєм-

ства, організації та установи культури і мистецтва, що є позитивним фактором у контексті дієвої колаборації з культурною галуззю. Для активізації розвитку сфери туризму у громаді реалізовується Програма розвитку інформаційної інфраструктури туристичних послуг на 2021–2023 рр. Основна її мета – забезпечення розвитку інформаційної інфраструктури туристичних послуг через функціонування Хмельницького ТІЦу, створення туристичних продуктів та їх просування, суве-

нірів та ін. ТІЦ, який було утворено у 2021 р., забезпечує покращення рівня туристичного обслуговування, функціонування туристичного порталу, співпрацю з усіма учасниками туристичного бізнесу, проведення культурно-розважальних заходів, розробку туристичних маршрутів, промоцію міста. Також інформаційна складова підкріплена наявністю актуальної інформації у ЗМІ, соцмережах та на сайті міськради, де є ключова інформація для туриста. Туристичний збір встановлено для внутрішнього туризму у діапазоні 0,15–0,5%, в залежності від вартості проживання, а для в'їзного – 1,5–5%. Загалом громада у рамках розвитку туризму зробила серйозні креативні зрушення, що допомогло стати місту цікавим туристичним центром із актуальними напрямками рекреації.

«*Кейс А2*» – Кам'янець-Подільська громада. Місто Кам'янець-Подільський – туристичний центр міжнародного значення, що викликано наявністю визначних історико-культурних ресурсів у комбінації з унікальними природними умовами. У громаді туристичну політику здійснює відділ туризму Департаменту гуманітарної політики міськради. Його повноваження – це удосконалення ринкової інфраструктури туризму, стимулювання конкуренції, підвищення якості турпослуг, підтримка суб'єктів туристичної діяльності, промоція міста та ін. Туризм є пріоритетом у розвитку спільноти, тому тут діє Комплексна програма розвитку туристичної сфери міста Кам'янця-Подільського до 2025 р. ТІЦ забезпечує надання інформаційної підтримки туристам, в т.ч. координуючи роботу туристичного порталу, де акумульовано інформацію про місто й околиці, події, новини, сервіси тощо. Розгорнута інформація для туриста також представлена на сайті міськради. Динаміка останніх років демонструє зростання надходження до місцевого бюджету від туристичного збору, не дивлячись на знижену ставку (для внутрішнього туризму – 0,4%, в'їзного – 1%). Успішність кейсу Кам'янець-Подільської громади полягає у системності управлінських заходів щодо підвищення якості турпослуг, інноваційності та роботі над нарощенням туристичних потоків.

«*Кейс В2*» – Меджибізька громада. Серед селищних громад вона відзначається активним розвитком історичного, релігійного, подієвого та зеленого туризму. Управління туризмом забезпечує відділ освіти, молоді, спорту, культури і туризму селищної ради, мета діяльності якого полягає у створенні туристичного

простору поселень. Це реалізовується також в рамках Програми розвитку туризму в Меджибізькій територіальній громаді до 2027 р. У громаді функціонує ТІЦ «Меджибіж», а на сайті селищної ради представлена актуальна інформація про культурну спадщину, народне мистецтво, ключові види туризму. Здійснюється робота з розробки туристичних маршрутів, путівників та мапування. Налагоджена дієва співпраця у туристичній сфері з Державним історико-культурним заповідником «Меджибіж». Розмір ставки туристичного збору для податкових агентів – максимальний. Сучасний вектор туристичного розвитку громади спрямований на архітектурну ревалоризацію та підтримку важливих видів туризму.

«*Кейс С1*» – Гуменецька громада. Управління туризмом забезпечує відділ освіти, культури, спорту і туризму сільської ради. Діє Програма розвитку освіти, культури, спорту і туризму Гуменецької сільської ради на 2021-2025 рр., де у пріоритеті сільський зелений туризм, нові форми організації туризму, розбудова мережі туристично-екскурсійних маршрутів. Ставка туристичного збору – 0,3% для внутрішнього туризму та 3% для в'їзного. Основа успішності кейсу – забезпечення функціонування системи управління туризмом, розвиток локального туризму, туристичного краєзнавства та дозвілєвого інвенту.

Перспективним напрямом вдосконалення управління розвитком туризму у локальних спільнотах є практична реалізація оптимізаційної моделі, яка включатиме наступне: 1) наявність щонайменше 1 штатної одиниці у профільному відділі виконавчого органу; 2) відображення туризму у концептуальних стратегічних документах громади із подальшою розробкою програми розвитку туризму; 3) функціонування ТІЦу як окремого суб'єкта на постійній основі або ж на базі закладів культури та/або із сезонним графіком роботи; 4) встановлення збалансованого кореляційного туристичного збору.

Висновки. Комплексний аналіз сучасного постдецентралізаційного стану управління розвитком туризму у локальних спільнотах Хмельницької області засвідчив наявність значних територіальних диспропорцій, що нами було визначено шляхом типізації громад. Загалом досвід територіальних громад області вказав, що мережа локальних систем управління розвитком туризму вимагає реалізації багатьох напрацювань щодо свого логічного завершення, структурування та результа-

тивного функціонування. Тут перспективним напрямком вдосконалення таких систем є орієнтування, насамперед, на запропоновану нами взірцеву оптимізаційну модель та ключові успішні кейси кожного з типів громад. Окрім цього, у кожній з локальних спільнот необхідно вирішити важливі завдання, а саме: інвентаризація туристичних ресурсів; робота над кадровим забезпеченням сфери туризму;

фінансування цільових програм, в т. ч. стимулюючи інвестиційну діяльність; налагодження дієвої взаємодії у концептуальному трикутнику «влада–бізнес–громадськість»; впровадження креативних інноваційних технологій туристичної промоції міст і сіл громади. Перспектива подальших досліджень полягає у моніторингу розвитку туризму як маркера ефективності реформи децентралізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бордун О. Локальна туристична система міста Львів: переваги та проблеми сталого розвитку. *Український географічний журнал*. 2019. № 3 (107). С. 53–59.
2. Гончарук Н., Коледа Г. Система управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4(39). С. 95–103.
3. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 30.11.2022).
4. Доан П. В. Локальні системи у територіальному управлінні туризмом в Україні : автореф дис. ... канд. геогр. наук: 11.00.02. Київ, 2015. 24 с.
5. Долинська О. О. Туристичний комплекс Хмельницької області: сучасний стан та перспективи розвитку. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 103 Науки про Землю. Київ, 2020. 245 с.
6. Іванов А. Особливості управління сферою туризму в Україні в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 4(77). С. 141–157.
7. Кудла Н. Є. Активність органів місцевого самоврядування у розвитку туристичних послуг сільської місцевості Карпатського регіону. *Перспективи розвитку сільського та екологічного туризму в Україні*: монографія / за ред. М. Х. Шершуна. Рівне : Видавець Олег Зень, 2016. С. 152–164.
8. Лущик М. В. Функціонування туристичного сектору Хмельницької області в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2022. № 2. Том 1, (304). С. 90–100.
9. Мельник А., Мельник Н., Качаровський Р., Єрко І. Можливості використання туристично-рекреаційного потенціалу в умовах децентралізації (на прикладі ОТГ Волинської області). *Часопис соціально-економічної географії*. 2021. № 30. С. 67–75.
10. Остапенко П., Перхалюк Р., Бончковський О., Остапенко С. Атлас адміністративно-територіального устрою України. Новий районний поділ та територіальні громади. Київ. 2020. 56 с.
11. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 24.11.2022).
12. Цілі сталого розвитку та Україна. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina> (дата звернення: 21.11.2022).
13. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 21.11.2022).
14. Шоробура І. М., Гільберг Т. Г., Долинська О. О. Хмельниччина: туристичний потенціал. Хмельницький : Заколотний М. І., 2016. 281 с.
15. Agenda 21. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (дата звернення: 06.09.2022).
16. Making Tourism more Sustainable: A Guide for Policy Makers. URL: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/8741> (дата звернення: 18.10.2022).
17. Sustainable development. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development> (дата звернення: 22.10.2022).
18. Tourism in the 2030 Agenda. URL: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda> (дата звернення: 11.10.2022).

REFERENCES:

1. Bordun, O. (2019). Lokalna turystychna systema mista Lviv: perevahy ta problemy staloho rozvytku. [Local tourism system of the city of Lviv: advantages and problems of sustainable development]. *Ukrainskyi heohra-*

fichnyi zhurnal – Ukrainian Geographical Journal, 3 (107), 53–59. DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2019.03.053>. [in Ukrainian]

2. Honcharuk, N., & Kolieda, H. (2018). Systema upravlinnia sferoiu turizmu v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini [The management system of the tourism sphere in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State administration and local self-government*, 4 (39), 95–103. [in Ukrainian]

3. Detsentralizatsiia v Ukraini [Decentralization in Ukraine]. Retrieved November 30, 2022. Available at: <https://decentralization.gov.ua>.

4. Doan, P. V. (2015) Lokalni systemy u terytorialnomu upravlinni turyzmom v Ukraini [Local systems in territorial administration of tourism in Ukraine]. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Kyiv. [in Ukrainian]

5. Dolynska, O. O. (2020). Turystychnyi kompleks Khmelnytskoi oblasti: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku. [Tourist complex of Khmelnytskyi region: current state and prospects of development]. *Thesis for a Doctor of Philosophy Degree*. Kyiv. [in Ukrainian]

6. Ivanov, A. (2021). Osoblyvosti upravlinnia sferoiu turizmu v Ukraini v umovakh administratyvno-terytorialnoi reformy [Peculiarities of tourism management in Ukraine under the conditions of administrative and territorial reform]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti – Development of transport management and management methods*. 4(77), 141–157. DOI: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2021-4-141-157>. [in Ukrainian]

7. Kudla, N. (2016). Aktyvnist orhaniv mistsevoho samovriaduvannia u rozvytku turystychnykh posluh silskoi mistsevosti Karpatskoho rehionu [The activity of local self-government bodies in the development of tourist services in the countryside of the Carpathian region]. *Perspektyvy rozvytku silskoho ta ekolohichnoho turizmu v Ukraini – Prospects for the development of rural and ecological tourism in Ukraine*. Monograph, 152–164. [in Ukrainian]

8. Lushchuk, M. V. (2022). Funktsionuvannia turystychnoho sektoru Khmelnytskoi oblasti v suchasnykh umovakh [The functioning of the tourist sector of Khmelnytskyi region in modern conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu: Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University: Economic sciences*. 1 (304), 90–100. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-11](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-11). [in Ukrainian]

9. Melnyk, A., Melnyk, N., Kacharovskiy, R., & Yerko, I. (2021). Mozhlyvosti vykorystannia turystychno-rekreatsionoho potentsialu v umovakh detsentralizatsii (na prykladi OTH Volynskoi oblasti) [Possibilities of using tourist and recreational potential in the conditions of decentralization (on the example of UTC of Volyn region)]. *Chasopys sotsialno-ekonomichnoi heohrafii – Human geography journal*. 30, 67–75. DOI: <http://doi.org/10.26565/2076-1333-2021-30-07>. [in Ukrainian]

10. Ostapenko, P., Perkhaliuk, R., Bonchkovskiy, O., & Ostapenko, S. (2020). *Atlas administratyvno-terytorialnoho ustroiu Ukrainy. Novyi raionnyi podil ta terytorialni hromady* [Atlas of the administrative and territorial system of Ukraine. New district division and territorial communities]. Kyiv. [in Ukrainian]

11. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turizmu ta kurortiv na period do 2026 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.03.2017 r. № 168-r [On the approval of the Tourism and Resorts Development Strategy for the period until 2026: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 16, 2017 No. 168-r]. Retrieved November 24, 2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>. [in Ukrainian]

12. Tsili staloho rozvytku ta Ukraina [Goals of sustainable development and Ukraine]. Retrieved November 21, 2022. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>. [in Ukrainian]

13. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid [Sustainable Development Goals: Ukraine. National report]. Retrieved November 21, 2022. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>. [in Ukrainian]

14. Shorobura, I. M., Hilberh, T. H., & Dolynska, O. O. (2016). *Khmelnychchyna: turystychnyi potentsial* [Khmelnytskyi region: tourism potential]. Khmelnytskyi: Zakolodnyi. [in Ukrainian]

15. Agenda 21. Retrieved September 06, 2022. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>.

16. Making Tourism more Sustainable: A Guide for Policy Makers. Retrieved October 10, 2022. Available at: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/8741>.

17. Sustainable development. Retrieved October 22, 2022. Available at: <https://www.unwto.org/sustainable-development>.

18. Tourism in the 2030 Agenda. Retrieved October 11, 2022. Available at: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>.