

**Шершньова Олена Володимирівна,**

*кандидат державного управління, старший викладач кафедри документознавства та інформаційної діяльності Національного університету «Острозька академія»*

## **СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ РІВНЕНЩИНИ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ РЕГІОНУ**

Сучасний стан розвитку туристичної сфери продовжує переживати перехідний період. Але поступальний процес відродження і розбудови України, активізація соціальної політики переконливо свідчать, що ці труднощі є тимчасовими. Слід зазначити, що адекватне і випереджаюче вирішення проблем – вже наявних і таких, що виникатимуть, сприятиме створенню ефективної соціальної інфраструктури та життєзабезпечення населення і туристичного сервісу на рівні світових вимог та стандартів. Україна на новому етапі розвитку стане рівноправним і конкурентоспроможним партнером, займе належне їй місце на карті міжнародної рекреації.

На національному рівні на сьогодні відповідно до Указу Президента України від 21.02.2007 р. «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів України» розроблено Стратегію розвитку туризму і курортів та затверджено розпорядженням КМУ від 06.08.2008 р. Цей нормативний документ визначає загальнодержавні напрями розвитку сфери туризму і курортів України.

З огляду на те, що туризм продовжує своє становлення на місцевому та регіональному рівнях управління, для раціонального регіонального управління у сфері туристичної діяльності Рівненщини доцільним є створення Стратегії сталого розвитку туризму і курортів області в цілому та в малих містах зокрема. Відповідно до Загальнодержавної програми розвитку малих міст [1], для міст, що мають значні природний та історико-культурний потенціали (історичні, історико-архітектурні, культурні та туристичні центри), доцільним є формування перспективного напрямку розвитку туристичних функцій із збереженням і можливим господарським використанням об'єктів культурної спадщини, захист довкілля, обмеження господарської діяльності на територіях історичних ареалів міст.

Виходячи з актуальності підтримки державою активної туристичної політики, особливого значення набувають питання створення правових, організаційних і економічних основ формування стратегії створення конкурентоспроможного туристичного продукту, який забезпечував би, з одного боку, потреби населення в туристичних послугах, а з іншого – сприяв би створенню нових робочих місць, стимулював би розвиток місцевої промисловості, а також забезпечував би значний внесок коштів у бюджет

Все це зумовлює доцільність першочергової розробки Стратегій та якісних Програм регіонального та локального розвитку, що включають Стратегію сталого розвитку туризму і курортів, заснованих на всебічному аналізі ресурсів регіону (Методичні рекомендації щодо формування регіональних стратегій розвитку було затверджено наказом [2] Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України (на сьогодні реорганізованим) від 29.07.2002 р.). Ця форма організації та координації діяльності в сучасних умовах дає можливість забезпечити поєднання економічних інтересів окремих виробничих, науково-дослідних і проектних організацій з цілями сталого розвитку міст і територій.

Одним із пріоритетів державної регіональної політики є запровадження критеріїв визначення «проблемних» / депресивних територій (регіон чи його частина (район, місто обласного, республіканського в Автономній Республіці Крим значення), за умов та порядку, передбачених Законом України «Про стимулювання розвитку регіонів» [3] від 08.09.2005 р. в редакції від 25.06.2009 р.) у регіонах та впровадження заходів державного реагування на ситуації, що склалися у них. Однак відсутність цілісного методичного підходу оцінювання стану регіонів та системності при визначенні критеріїв депресивності є важливим чинником, що перешкоджає інтеграційним процесам України.

Головним документом, що характеризує стратегію розвитку малих міст і територій їхнього розташування, повинна стати Концепція соціально-економічного розвитку міста, яка включає міську стратегію сталого розвитку туризму і курортів. Вона представляє собою систему стратегічних цілей і пріоритетів місцевої соціально-економічної політики, а також найважливіших напрямків і засобів реалізації зазначених цілей [4].

Стратегія сталого розвитку міста підводить місто та громадськість до спільно визначеної довгострокової мети в майбутньому, є вказівкою для прийняття складних рішень. Наприклад, завдяки співпраці органів регіонального управління та місцевого самоврядування та

громадською організацією «Волинський ресурсний центр» протягом 2002-2007 рр. було розроблено стратегічні плани сталого розвитку м. Острог, м. Дубно, м. Сарни, м. Костопіль та Гошанського району.

Більшість європейських стратегій регіонального та локального розвитку характеризуються спрямованістю на сталий розвиток. Згідно з Ольборзькою хартією [5], територіальні громади визначили, що у всіх напрямках політики будуть засновуватись на принципах сталого розвитку і використовувати переваги, внутрішній потенціал і привабливість міст основи для локально орієнтованих стратегій. Адже сталий розвиток міста – це постійне збалансоване функціонування міського поселення, спрямоване на створення повноцінного життєвого середовища для сучасного і наступних поколінь на основі раціонального використання ресурсів, технологічного переоснащення і реструктуризації підприємств, удосконалення соціальної, виробничої, транспортної, інженерної інфраструктури міста, поліпшення умов проживання, відпочинку й оздоровлення населення, збереження та збагачення культурної спадщини.

Як писав Ганс Йонас: «майбутнє людини є найпершим обов'язком людської колективної діяльності за доби «всесильної» технічної цивілізації» [6], адже загалом для міст Європи принцип сталості розвитку означає важливість сталого функціонування інфраструктури, фінансову стабільність місцевого бюджету, фізичну стабільність «збудованого» середовища, культурну стабільність місцевих традицій, звичаїв, вмінь та навичок. Оскільки всі міста по-своєму унікальні, кожне місто повинно знайти власний шлях до стійкого розвитку, використовувати свої переваги, внутрішній потенціал і привабливість як основу для локально орієнтованих стратегій стійкого розвитку. Адже поліцентричність розвитку національних та регіональних рівнів означає, що кожне місто має бути одним з центрів певної діяльності, займати своє місце у загальнорегіональній та загальнонаціональній системі поділу праці та розподілу капіталу. Щодо цього місцева влада має бути спроможною до проведення активної політики просторового розвитку, основою якої є високі стандарти адміністративної практики та прикладної політики, а також причетність громадян і соціальних груп до планування просторового розвитку малого міста. Підтримка високоякісного стійкого туризму, розвиток туризму, особливо у випадках депресивних територій, має стати пріоритетною. Потрібне знання можливостей екосистеми та чисельності відвідувачів, яку може витримати екосистема. Потрібно розвивати форми м'якого туризму, що добре пристосовані до контексту місцевих умов.

Зважаючи на те, що державна регіональна політика, зокрема, у сфері туризму, повинна забезпечити удосконалення системи державного стратегічного програмування регіонального розвитку, обґрунтування стратегії розвитку окремих регіонів. Кардинальну модернізацію процесу стратегічного планування на регіональному рівні управління у сфері туризму доцільно будувати за такими головними принципами:

– довгостроковий характер стратегічних цілей та їхнє ресурсне забезпечення. Реальне виконання Стратегії сталого розвитку туризму і курортів області потребує від регіональних органів управління вміння оцінити і ефективно використати необхідні для його реалізації ресурси, що вимагає глибокого аналізу відповідності наявного ресурсного потенціалу визначеним стратегічним цілям. Наприклад, сучасний стан методологічного забезпечення формування стратегій розвитку міст та регіонів характеризується орієнтацією на використання методів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, ABC-аналізу, бенчмаркінгу, більшість з яких є адаптованими інструментами стратегічного планування у сфері бізнесу.

Згідно із Законом України «Про курорти» від 05.10.2000 р. № 2026-III[7], програми розвитку курортів розробляються на основі даних кадастрів природних лікувальних ресурсів, об'єктивних показників ефективності лікування, медичної реабілітації та профілактики захворювань, результатів спеціальних наукових досліджень і проектних робіт, фінансово-економічних показників діяльності курортів. При цьому визначаються параметри та режим використання природних лікувальних ресурсів з урахуванням екологічних та санітарно-гігієнічних обмежень тощо.

– змістовна вкладеність стратегій (регіональних у державну), часова та ресурсна узгодженість державної та регіональної стратегії сталого розвитку туризму і курортів. Суть цільової орієнтації виконавця полягає в тому, що йому конкретно встановлюються відносно самостійні завдання, впорядкована сукупність яких реалізує систему заданих чітко сформульованих цілей.

Ефективність організаційно-управлінської складової механізму реалізації Стратегії забезпечується насамперед узгодженою взаємодією відповідних структур (переважно різновідомчих) на рівні області, координацією проведення усіх компонентів туристичної політики між місцевими та центральними органами виконавчої влади, а також органами місцевого самоврядування. Необхідно також сприяти формуванню нових та підтримувати існуючі регіональні інституції, зацікавлені в інтенсифікації соціально-економічного розви-

тку курортних, туристичних та рекреаційних територій: громадські організації, господарські товариства, школи управління та бізнесу, центри підтримки підприємництва, агентства та фонди сприяння локальним ініціативам та інше.

– директивний характер завдань – для державних органів, планово-договірний – для безпосередніх виконавців, яким виділяються бюджетні кошти, та мотиваційний – для решти суб'єктів соціально-економічної діяльності. Формування сучасної економічної політики місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування має два зустрічних напрямки. По-перше, ініціатива громад, яка ґрунтується на єднанні трьох секторів – влади, бізнесу і громадськості. По-друге, підтримка територіальних громад на загальнодержавному рівні, формування сприятливого законодавчого підґрунтя для реалізації їхніх ініціатив.

На сьогодні основним документом, що здійснює узагальнену координацію учасників туристичної сфери Рівненської області, є Регіональна програма розвитку туризму на 2011-2015 рр., основними кроками для розробки та реалізації якої є:

- подання пропозицій до регіональної програми всіма причетними структурами;
- розробка проекту програми в структурному підрозділі з питань туризму обласної державної адміністрації (ОДА);
- узгодження проекту програми з причетними до її виконання структурами ОДА;
- схвалення програми розпорядженням голови ОДА;
- узгодження програми в комісіях та на президії обласної ради;
- затвердження програми на сесії обласної ради;
- розробка щорічних заходів на виконання програми її виконавцями;
- виконання заходів та інформування про результати ОДА, обласну раду;
- моніторинг виконання програми;
- завершення термінів реалізації програми.

Починаючи з 2012 р., на території Рівненської області слід активізувати процеси стратегічного планування сфери туризму і курортів. Стратегія сталого розвитку туризму і курортів Рівненщини (надалі – Стратегія) повинна бути максимально вірогідною і передбачати дієві й реалістичні кроки для вирішення, передусім, економічних проблем регіону та засновуватись на таких ключових принципах:

1) пріоритетність – розвиток туристичної сфери Рівненської області доцільно визначити одним із пріоритетних, поряд з деревообробною та енергетичною промисловістю;

2) єдність регіональної туристичної політики – кожен з органів державного управління та місцевого самоврядування повинен слідувати загальнодержавній та регіональній туристичній політиці. Будь-які соціально-економічні стратегії повинні супроводжуватись сильною соціальною політикою – цей комплексний підхід є одним із найсильніших блоків стратегічного планування у державному управлінні;

3) об'єктивність – полягає в тому, що Стратегія розробляється на основі даних органів регіональної статистики, управління культури і туризму Рівненської ОДА, органів місцевого самоврядування;

4) науковість – розроблення Стратегії на науковій основі з постійним удосконаленням методології та підходів;

5) обґрунтованість – підтримка кожного з положень науковими розрахунками; ефективна Стратегія повинна мати концептуальну визначеність і реагувати на непередбачувані та невідомі чинники; необмінною умовою є передбачення динамічної корекції критеріїв та цільових показників за відносної макроекономічної дестабілізації. Досить часто під час формулювання регіональних та місцевих стратегій розвитку туризму при порушенні цього принципу виникають такі типові помилки, як: екстраполяційність стратегій; написання стратегій «під шаблон»; «белькотливо-псевдонаукові» стратегії; «стратегії-мрії»; стратегії «не висовуватись»; «концерт побажань»; стратегії «очевидності та загальних фраз»; стратегії «всього по трішки» [8];

6) адекватність – врахування комплексу характеристик поточного стану туристичної системи регіону, досягнутих результатів та використання її особливостей як рушіїв економічного становлення;

7) цілісність та структурна довершеність – ефективна Стратегія сталого розвитку повинна містити три основні структурні блоки: аналітичний; програмний; блок заходів з реалізації плану;

8) прозорість – чіткий виклад Стратегії, доведення їх мети, напрямів та завдань до вертикалі виконавчої влади, громадян, суб'єктів господарювання, іноземних інвесторів і кредиторів та суворе слідування їм;

9) легітимність – прийняття Стратегії переважною більшістю суспільства, політичних та економічних сил; потрібно створити умови для спрямування діяльності незалежних економічних суб'єктів, кожний з яких керується насамперед власними економічними інтересами, у руслі реалізації Стратегії; тоді вдається реалізувати головну перевагу ринкової економіки над адміністративною – коли об'єкт регіональної політики є одночасно суб'єктом, що викликає синергійний ефект та радикальним чином посилює ефективність Стратегії;

10) контрольованість та підконтрольність – наявність визначених критеріїв успішності заходів Стратегії (та складових її програм), відстеження своєчасності, повноти їхнього досягнення, орієнтирів оперативного коригування;

11) логічність – встановлення обмеженої кількості ключових завдань, вирішення шляхів їх послідовної реалізації, які б ураховували сучасний стан, проблеми, цілі, засоби реалізації, потенційні загрози реалізації та критерії виконання; Стратегія має визначити динамізм критеріїв та пріоритетів залежно від стану туристичної системи регіону, що забезпечуватиме більшу гнучкість соціально-економічної політики та її складової – туристичної політики;

12) врахування зовнішніх впливів – слід відмовитися від спроб будувати Стратегію, враховуючи лише суто внутрішні фактори і проблеми та ігноруючи при цьому гео економічні фактори й інтеграційні та глобалізаційні процеси; гео економічна парадигма регіону повинна бути первинною для визначення Стратегії та моделі поведінки як органів державного управління та місцевого самоврядування, так і суб'єктів господарювання;

13) рівність – дотримання прав і врахування інтересів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання всіх форм власності;

14) самостійність – органи державного управління та місцевого самоврядування різних рівнів в межах своїх повноважень відповідають за розроблення, затвердження та виконання стратегій на місцевому рівні, які відповідають загальноприйнятій світовою практикою методології розроблення документів стратегічного спрямування.

Аналізуючи вітчизняний досвід розроблених регіональних стратегій і тих, що перебувають в стадії розробки, слід зазначити, що всі вони якомога ширше використовують існуючий світовий досвід щодо методологічних та методичних підходів у формуванні стратегій та розробки організаційно-економічного механізму їхнього впровадження. Зокрема: проблемний підхід (стратегія Харківської області, Закарпаття); функціональний та галузевий підходи (стратегія розвитку Одеської області); вирішення соціальних проблем, метод виявлення системних причинно-наслідкових зв'язків (Луганщина); одночасно два варіанти – стратегія індустріально-аграрного та сталого розвитку (стратегія розвитку Івано-Франківської області); моделювання економічного розвитку (Тернопільська область). Для Рівненської області доцільним видається створення Стратегії сталого розвитку туризму і курортів, що ґрунтується на системному програмно-цільовому та проектному підходах, а також комплексному маркетингу малих міст / територій та створенні комплексу заходів

для подолання демаркетингу територій, особливо тих, які входять до сфери особливого зацікавлення туристів.

Для побудови ефективної Стратегії сталого розвитку туризму і курортів Рівненщини необхідно базуватись на місцевих та регіональних стратегіях, стратегічних планах розвитку туризму регіону та / чи міста, що визначають цілі, завдання, пріоритети, напрями сталого розвитку туризму і курортів Рівненської області на середньостроковий (4-6 років) та / чи довгостроковий (10-15 років) періоди.

У Стратегії з урахуванням загальнодержавних пріоритетів, оцінки конкурентних переваг, обмежень, загроз і проблем розвитку кожної території області визначаються першочергові пріоритетні завдання сталого розвитку туризму і курортів, скоординовані дії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, спрямовані на реалізацію визначених завдань, та критерії їх розв'язання.

Основні функції з методичного забезпечення процесу розробки Стратегій здійснює управління культури і туризму Рівненської ОДА. Зокрема, на основі Державної стратегії регіонального розвитку, затвердженої Стратегії розвитку туризму і курортів, аналітичних та прогностичних матеріалів центральних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, наукових досліджень визначає та надає Рівненській ОДА (не пізніше ніж за півроку до початку прогнозованого періоду реалізації регіональних та місцевих стратегій) перелік та характеристики регіональних пріоритетів сталого розвитку туризму і курортів області, які повинні бути враховані при розробці регіональних та місцевих стратегій. Ця стратифікація територій допомагає раціоналізувати управлінські процеси на рівні малих міст та районів їхнього розташування.

Відповідно до Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. [9] та «Про місцеві державні адміністрації» від 09.04.1999 р. [10] проекти Стратегій розробляються органами місцевого самоврядування, обласною та районними державними адміністраціями на основі відповідного рішення обласних та районних рад, у якому встановлюються терміни розроблення, порядок його фінансування, процедури розгляду та затвердження проектів Стратегій. Для забезпечення розроблення проектів Стратегій можуть бути утворені робочі групи з представників владних структур, бізнесових кіл, наукових та громадських організацій тощо. До основних форм такої співпраці доцільно віднести:

1) участь відповідних об'єднань громадян у підготовці рішень органів державної влади та органів місцевого самоврядування з питань туризму і контролю за їхнім виконанням;



2) організацію постійних зустрічей, «круглих столів», відеоконференцій з посадовими особами, лідерами політичних партій для обговорення і розв'язання питань розвитку туризму в регіоні;

3) створення умов для забезпечення незалежності та плюралізму засобів масової інформації, а також їхнього залучення до обговорення проблем розвитку туризму в регіоні.

В цьому контексті велике значення має наближеність процесів прийняття управлінських рішень до громадян, для чого необхідна налагодженість прямих і зворотних зв'язків органів державного управління та місцевого самоврядування з територіальними громадами та бізнесовими структурами, особливо на регіональному рівні. В розвитку такої взаємодії зацікавлені як представники влади, так і громадські організації. Діяльність, спрямована на реалізацію цього завдання, може здійснюватись на таких рівнях: надання он-лайн-послуг та консультацій, взаємне інформування про свою діяльність, громадський контроль за діяльністю органів державного управління та місцевого самоврядування, інтерактивна участь громадських організацій у процесах прийняття рішень органами державного управління та місцевого самоврядування.

Цікавим проектом якісної співпраці є проект «Західна Брама» (концепція, розроблена Рівненською обласною державною адміністрацією), який включає декілька взаємодоповнюючих підпроектів. Серед них виділяється туристичний підпроект, що передбачає підвищення ролі Рівненської області як провідного туристичного оператора для регіонів Західної України за рахунок професійної промоції та надання професійних послуг у сфері туризму. Власне, останній містить три взаємодоповнюючих напрямки діяльності: науковий, маркетинговий та інформаційний.

Науковий супровід проекту включає розробку методики побудови регіональних туристичних маршрутів, ґрунтуючись на засадах сталого розвитку територій.

Маркетингове забезпечення містить комплекс заходів щодо популяризації туризму на території Великої Волині.

Інформаційне наповнення підпроекту забезпечуватимуть найенергійніші та творчі представники області – студенти. Студентське середовище завжди багате на ідеї, однак без відповідного оформлення вони залишаються недосяжними мріями. Спільна злагоджена праця студентів та викладачів дозволяє кожному ідею-мрію перетворити в реальний проект та реалізувати його на практиці. Саме тому буде налагоджено системну, узгоджену за всіма напрямками роботу Рівненської ОДА та Національного університету «Острозька академія»,

об'єднану єдиною стратегічною метою – розвиток туризму заради сталого розвитку територій.

В межах спільного проекту планується розробка потужного Інтернет-порталу ([www.volyntravel.com.ua](http://www.volyntravel.com.ua)), на якому буде розміщено інформацію про мережу маршрутів Рівненщини та прилеглих областей (території історичної Волині). Зокрема, буде представлено якісні фотографії туристичних принад та детальну інформацію про тури українською та основними мовами міжнародного спілкування. Це дозволить зацікавити не лише поціновувачів активного та цікавого відпочинку з України, але й туристів з закордону.

Найцікавішими для рівнян та мешканців області виділено маршрути вихідного дня, які побудовані за принципом «багато позитивних вражень та емоцій за короткий час». Перспективними залишаються історико-культурні та фестивальні маршрути, які ознайомлюють туристів зі значною спадщиною регіону. Ці тури розраховані на представників різних соціальних груп: школярів, студентів, батьків та дітей.

З метою залучення молодого покоління до підтримання здорового способу життя розробляються маршрути активного відпочинку. Такі тури включатимуть різні види туризму, зокрема, пішохідний, кінний, велосипедний, водні сплави на байдарках та катамаранах, спелеотуризм, дайвінг, банджі-джампінг, парашутний та інші.

Також до комплексного туристичного підпроєкту входить створення Етномістечка – Україна у мініатюрі, Концертно-виставкового комплексу, Дозвільно-оздоровчого комплексу «Аквапарк» та Зоологічного парку в Рівненській області тощо.

Рішення, прийняті колегіально, повинні бути раціональними та обґрунтованими. Відтак основними принципами наукового обґрунтування прийняття колективних / колегіальних рішень у сфері туризму доцільно визначити:

1. Системний та комплексний підходи у вирішенні проблем, які виникають під час управлінського процесу. Вони характеризуються такими основними параметрами, як:

а) система прийняття державних рішень у сфері туризму вивчається як елемент усієї системи державного управління, яка, в свою чергу, є підсистемою соціального управління. Причому таке поліцентричне включення простежується на всіх етапах процесу прийняття рішень;

б) розгортання мети від моменту висунення до кінцевого результату, до якого веде її реалізація. Рішення не може бути прийнятим без достатнього порівняння стану сфери туризму в регіоні, якого він досягає, з тим станом, який ставиться за мету;

в) ієрархічний (багаторівневий) спосіб висування мети (цілі), аналіз взаємозв'язків між цілями на всіх рівнях управлінської вертикалі;

г) чітке структурування ситуації, яка потребує визначення, заступенем власне невизначеності (зокрема, проведення SWOT-аналізу та проблемного аналізу регіону, виділення основних «проблемних місць» та / або «точок дотику»);

д) прийняття єдиного рішення як результату вибору (принцип синергізму, який виходить з нелінійності, багатофакторності процесів, що відбуваються у суспільстві в цілому та в туристичній сфері зокрема, принципової нестабільності будь-яких соціальних систем). Для цього під час процесу прийняття рішення виявляється якомога більша кількість альтернативних варіантів управлінських гіпотез (сценаріїв подальшого розвитку туристичної ситуації), а не витрата зусиль на обґрунтування одного варіанта (доцільність якого є невизначеною);

е) кількісна оцінка витрат ресурсів (як матеріальних – матеріально-технічних та фінансових, так і нематеріальних – кадрових, інтелектуальних тощо) та визначення ефективності результатів по кожному альтернативному сценарію;

є) комплексний (полікритеріальний) підхід до оцінки того варіанта, який може бути визнаний найбільш доцільним – оптимальним. При цьому слід розмежовувати концептуальні поняття «принцип оптимальності» та «критерій оптимальності». Останній може містити перелік підкритеріїв.

2. Ґрунтовне фундаментальне та прикладне теоретичне обґрунтування туристичних новацій (понять, категорій тощо). Особи, що залучаються до процесів розробки та планування комплексних програм та стратегічних планів розвитку регіонального туристичного продукту, повинні володіти знаннями в галузі права України та міжнародного права, інформатики, теорії та практики туристичної діяльності.

3. Принцип цільової орієнтації виконавців рішень полягає в тому, що йому конкретно встановлюються відносно самостійні задачі, впорядкована сукупність яких реалізує систему заданих і чітко сформульованих цілей.

4. Демократизм – залучення широкої громадськості до обговорення проблем та пропозицій щодо розвитку туризму та туристичної інфраструктури, зокрема:

а) створення системи постійного діалогу, взаємодії інститутів громадянського суспільства і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування;

б) організація постійних соціологічних досліджень громадської думки щодо діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з визначенням на конкурсній основі виконавців таких досліджень;

в) організація та проведення конкурсів з визначення нових форм участі громадськості у прийнятті та реалізації рішень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, залучення переможців таких конкурсів як експертів до участі у вирішенні соціально-економічних проблем;

г) координація заходів, пов'язаних з проведенням консультацій громадськості, врахування громадської думки під час прийняття рішень органами виконавчої влади;

д) сприяння соціально-економічному розвитку Рівненщини, утвердженню авторитету області в Україні та за її межами;

е) проведення «круглих столів», семінарів, прес-конференцій, інших заходів.

5. Недопустимість необґрунтованого копіювання (безпідставного калькування) зарубіжного досвіду у туристичній сфері. Адже сліпе впровадження іноземних алгоритмів може бути згубним. Без раціонального розгляду національної специфіки становлення та розвитку туристичної сфери та розробки, відповідно до цього, нових механізмів управління нею, неможливий поступальний розвиток туризму (проголошений пріоритетним / стратегічним напрямком розвитку сучасної економіки України).

Загалом проекти Стратегій сталого розвитку туризму і курортів розробляються у вигляді текстових та графічних матеріалів, які повинні включати:

1. Вступ з коротким обґрунтуванням мети, завдань та підстав для розробки Стратегії.

2. Дескриптивно-аналітичну частину – детально викладений з географічними, історичними, демографічними, економічними, соціальними характеристиками документ, у якому здійснено аналіз та оцінка фактичного стану розвитку туризму регіону та / чи малого міста.

Дескриптивно-аналітична частина Стратегій повинна містити дані SWOT– та PEST-аналізу району / міста, основою для якого є офіційні дані Державного комітету статистики України, обласних, районних управлінь статистики, дані соціологічних опитувань, картографічні, ілюстраційні та інші матеріали. Система показників, необхідних для здійснення аналізу стану розвитку сфери туризму і курортів, розробляється управлінням культури і туризму Рівненської ОДА.

Сценарій Стратегії сталого розвитку є описом послідовності подій від сучасного до майбутнього стану сталого розвитку туризму і курортів та ґрунтується на припущеннях, що стосуються формування комбінацій сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Основним типом сценарію, доцільним для Рівненської області, є стратегія маркетингу території, яка базується на максимальному використанні сильних сторін та можливостей туристичної інфраструктури регіону / малого міста. Сценарій Стратегії розвитку регіону має бути публічно обговорений та погоджений з основними громадськими групами регіону / малого міста.

Обраний сценарій Стратегії визначає цілі стратегічного плану. До системи цілей належать бачення, місія, стратегічні цілі (довгий термін), операційні цілі (середній термін), оперативні завдання (короткий термін).

Зміст цілей має відповідати завданням вирішення визначених раніше головних проблем та реалізації стратегічної мети розвитку сфери туризму і курортів Рівненщини. Виходячи з принципу реалістичності, кількість стратегічних цілей не повинна перевищувати п'яти. Стратегічні цілі сталого розвитку туризму і курортів Рівненщини послідовно, в порядку зменшення їхньої пріоритетності, порівнюються з їхньою комплексною ефективністю, можливостями реалізації: інтелектуальними, організаційно-правовими, кадровими, фінансово-економічними тощо. Це має дозволити відібрати стратегічні цілі, які можуть бути реалізовані в середньостроковій перспективі.

Стратегічні цілі мають бути представлені як серія операційних цілей (завдань), які становлять комплекс заходів та визначають більш конкретні завдання, що згодом можуть бути розкладені на програми дій. Одним з останніх етапів стратегічного планування є розроблення планів конкретних заходів (проектів). План дій складається з конкретних проектів, виконання яких повинно наблизити сферу туризму і курортів до реалізації стратегічного завдання. Порядок відбору значених проектів визначається розробником Стратегії.

Реалізацію проектів та програм за окремими стратегічними цілями доцільно описувати у табличному вигляді, що містить назву завдання, терміни виконання, виконавця, обсяги та джерела фінансування.

3. Бачення майбутнього – відображення (узагальнення) загальних та тривалих уявлень про краще майбутнє розвитку туризму і курортів регіону. Визначення стратегічного бачення сфери туризму і курортів на місцях може відбуватись шляхом обговорення із залученням бізнесових структур, громадських інституцій, засобів масової інформації, через анкетування, публічні виступи тощо.

4. Механізми та процедури реалізації Стратегії – їх визначення проводиться з урахуванням того, що їхній склад та зміст обґрунтовуються завданнями створення економічних, організаційних, нормативно-правових та інших передумов для реалізації основних принципів сталого розвитку туризму і курортів регіону / малого міста.

При визначенні механізмів реалізації Стратегії обґрунтовуються заходи щодо:

- нормативно-правового забезпечення – пропозиції про внесення змін до існуючих або про розроблення нових нормативно-правових актів; перелік раніше прийнятих рішень органу державного управління, органу місцевого самоврядування, які підлягають зміні, та зміст цих змін;

- організаційного забезпечення – пропозиції щодо удосконалення розподілу повноважень та функцій, налагодження ефективної взаємодії між місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування стосовно розвитку туризму і курортів регіону, а також механізмів забезпечення участі громадських організацій, населення в розробленні та реалізації Стратегій;

- фінансового-економічного забезпечення – підвищення фінансової спроможності регіону до рівня, достатнього для його ефективного розвитку, подолання диспропорцій туризму з урахуванням особливостей регіону, його потенціалу щодо адаптації до ринкових умов господарювання;

- кадрового забезпечення – налагодження регіональної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що займаються питаннями розвитку туризму;

- комунікаційно-технологічного забезпечення – створення регіональної комунікаційно-технологічної системи (функціонування інформаційних потоків в електронних мережах) та системи моніторингу реалізації Стратегій;

- науково-проектного забезпечення – перелік, зміст, виконавці та терміни розроблення необхідних наукових і проектних робіт, надання науково-методичної допомоги органам місцевого самоврядування та їхнім посадовим особам тощо.

Щодо визначення переліку процедур, пов'язаних з реалізацією затверджених Стратегій, то до нього входить послідовність та зміст відповідних дій місцевої державної адміністрації та органу місцевого самоврядування щодо:

- розроблення, розгляду та затвердження відповідних підпрограм Стратегій;

– нормативно-правового, організаційного, фінансово-економічного, інформаційного, кадрового, науково-проектного забезпечення реалізації Стратегій;

– включення до щорічних бюджетів Рівненської області та місцевих бюджетів фінансування заходів з реалізації Стратегій з урахуванням джерел їхнього фінансування;

– визначення критеріїв та запровадження моніторингу реалізації Стратегій, підпрограм та конкретних проектів;

– об'єднання на договірних засадах фінансових та інших ресурсів місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування для розв'язання спільних регіональних та міжрегіональних проблем розвитку туризму і курортів, оптимального використання бюджетних коштів.

5. Авторський колектив розробників Стратегії – список учасників розроблення стратегічного плану з посиланням на розділ, який вони розробляли.

Відтак, Стратегія сталого розвитку туризму і курортів Рівненщини повинна передбачати комплексний структурно-функціональний методичний підхід, який полягає у поєднанні різноманітних компонентів туристичної індустрії та її інфраструктури. Тому видається доцільним включення таких основних підпрограм до її складу, а саме:

1) Програма розвитку готельної інфраструктури регіону. В Регіональній програмі розвитку туризму на 2011-2015 рр. [11] не визначено тенденції розвитку готельного господарства за період реалізації попередньої Регіональної програми розвитку туризму до 2010 року.

2) Спеціальні програми з розвитку окремих видів внутрішнього туризму, зокрема, зеленого сільського (станом на 01.01.2011 р. у Рівненській області функціонує 90 агросадіб у 15 районах; таблиця 1) та ділового (конференційний, науковий, інтенсив-туризм), історико-культурного (наприклад, «В.-К. кн. Острозький – великий українець» (маршрут на 1-2 дні м. Корець-Острог-Дубно), «стежками героїв Української повстанської армії»), екстремального (екскурсійні маршрути з відвідуванням Рівненської атомної електростанції (м. Кузнецовськ), сплави по р. Случ) та спортивного (мисливство, рибальство) туризму, релігійного (паломницький та ностальгійний) туризму, івент-туризм (фестивальний, виставковий, туризм з елементами туристичної анімації), а також туризму вихідного дня.

*Таблиця 1*  
*Показники розвитку сільського туризму на Рівненщині [11]*

<b>Показник</b>	<b>2007 рік</b>	<b>2008 рік</b>	<b>2009 рік</b>	<b>2010 рік</b>
Кількість садиб, од.	27	42	80	90
Ріст у %		55%	90%	12,5%
Кількість туристів, які скористалися послугами агросадиб, чол.	1 255	1 700	3 631	4 533
Ріст у %		35 %	114 %	25%

3) Спеціальну програму розвитку міжнародного туризму, адже область володіє значним потенціалом для залучення іноземних туристичних потоків (зокрема, поляків, росіян, євреїв та інших національностей). Наприклад, програми співпраці з містами-побратимами. Одна з перешкод розвитку міжнародного туризму в регіоні – це відсутність належної реклами, необізнаність, неінформованість або часткова інформованість потенційних туристів, низька якість і обмеженість супутніх (додаткових) туристичних послуг. Непомірно високі ціни на послуги є бар'єром для багатьох іноземних громадян. На сьогодні спостерігається тенденція в тому, що вартість туру з Європи до України подекуди в двічі вища, ніж до країн Азії та Африки. Необхідно стимулювати інтерес іноземних туристів до України шляхом створення спільного конкурентоспроможного туристичного продукту та його просування на світовий ринок, забезпечивши цей процес відповідним інформаційним забезпеченням як рекламно-позиційного, так і власне інформативно-довідкового характеру.

Також доцільним є включення до цієї програми заходів щодо подолання репутаційної кризи, пов'язаної з радіоактивним забрудненням територій півночі області. Тобто розробка заходів програми репутаційного менеджменту / творення позитивного зовнішнього та внутрішнього іміджу Рівненської області загалом та бренду «Рівненщина туристична» зокрема.

4) Програму благоустрою регіональної інфраструктури із врахуванням конкретних перспектив розвитку туризму, зокрема, природного потенціалу. На сьогодні Рівненська область, відповідно до групування промислових комплексів областей України, за особливостями адаптації до ринкових умов господарювання відноситься до групи областей з дуже активними адаптаційними проявами, а за рівнем індексу промисловості – до депресивних.



Слід зазначити, що базовими елементами сталого розвитку території є раціональне використання ресурсів, збереження довкілля та реалізація інноваційних проєктів, котрі забезпечили б такий розвиток промисловості, сільського господарства, туризму, освіти і культури, який, задовольняючи потреби сучасності, не загрожував би здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. Щоб вирішити ці проблеми, треба осмислити їхній сучасний стан в Україні та виконати вимоги Конференції Організації Об'єднаних Націй з навколишнього середовища та розвитку (червень 1992 р., м. Ріо-де-Жанейро) щодо розробки Національної стратегії переходу до сталого розвитку, яка поєднала б завдання поточного реформування економіки та водночас заклала б підвалини ідейно нової моделі розвитку економіки і суспільства, заснованої на принципах сталого розвитку.

Однак на сьогодні на національному рівні ще не створено такої комплексної Стратегії сталого розвитку країни, що значно утруднює процеси екологізації та соціалізації туризму в регіоні. Адже Стратегія повинна забезпечити:

- зупинення деградаційних процесів у природі та суспільстві;
- реабілітацію навколишнього антропогенно та техногенно зміненого середовища;
- зміну традиційної моделі економічного зростання моделлю сталого розвитку;
- створення матеріального достатку, відповідного потенціалу України;
- максимальне скорочення витрат корисних копалин у господарській діяльності за рахунок їхнього ефективного використання та заміну їх ресурсами, що відновлюються;
- повноцінне використання громадської ініціативи та інтелектуальних ресурсів;
- ведення активної демографічної, міграційної та туристичної політики;
- зміцнення позицій у світовій торгівлі завдяки екологізації виробництва товарів і послуг, зокрема туристичних.

Для створення в Рівненській області соціоекологоорієнтованого ринку туристично-рекреаційних ресурсів – середовища, де взаємопов'язана сукупність ринкових та регуляторних механізмів забезпечує прийняття та виконання рішень щодо узгодження цілей і напрямів розвитку відносин у сфері рекреаційного природокористування з урахуванням соціальних, екологічних та економічних інтересів його суб'єктів на засадах сталого розвитку територій, доцільно здійснювати комплексний моніторинг території.

На сьогодні на стадії розробки перебувають комплексні програми розвитку та збереження туристичних регіонів і об'єктів області: міст Острога, Дубна, Корця, Державного історично-меморіального заповідника «Поле Берестецької битви», територій навколо Хрінницького водосховища, озера Білого, вітряних млинів в с. Витків, Красносілля, с. Щекичин Гощанського р-ну, водяного млина в с. Городок Рівненського р-ну, парку та палацу-садиби Валевських в Гощі, Юзефінського парку Рокитнівського р-ну, регіональних ландшафтних парків «Прип'ять-Стохід», «Надслучанський», «Дермансько-Мостівський» та ін.

5) Програму розвитку регіональної транспортної та суміжної інфраструктури: покращення покриття автошляхів, модернізація аеропорту та автостанцій із наданням різних послуг (мотелі, місця для кемпінгів, заклади харчування тощо). Зокрема, територією Рівненщини проходить міжнародний транспортний коридор Е 40 (траса є однією із найперспективніших для автомобільного та автобусного перевезення Україною футбольних вболівальників Євро-2012).

Розвиток української транспортної інфраструктури, що використовується для міжнародних перевезень, повинен бути спрямований на усунення обмежень зовнішньоторговельної діяльності країни через незадовільні умови перевезень та їхню високу вартість, а також сприяти привабливості й зростанню конкурентоспроможності маршрутів транзитних перевезень, які проходять територією України, порівняно з альтернативними маршрутами, що використовують шляхи сполучення інших країн. З цією метою на території України формуються міжнародні транспортні коридори [12].

Узагальнена підпрограма розвитку регіональної та суміжної інфраструктури повинна включати місцеві програми будівництва, реконструкції та модернізації міжнародних транспортних коридорів, матеріальної бази перспективних туристичних та рекреаційних об'єктів області з урахуванням пріоритетного залучення до їхньої реалізації суб'єктів підприємництва.

6) Програму покращення мережі закладів культури регіону (будинки культури, музеї та бібліотеки).

7) Програму розвитку індустрії розваг (тематичні парки, кінотеатри, концертні зали та майданчики, нічні клуби, дискотеки, спортивні та фітнес-зали та інші заклади).

8) Програму професійної підготовки кадрів для сфери туризму регіону. Сферу туризму в контексті інтелектуальної економіки можна віднести до неформальної освіти, що передбачає вплив на особу за допомогою таких засобів, як мас-медіа, друкована продукція,

музеї, театри тощо. У напрямі формування та розвитку інтелектуального капіталу застосування цих засобів має бути спрямоване на сприяння творчій, інноваційній діяльності всіх категорій працівників, налаштування на розвиток власного інтелектуального капіталу, на психологічно та розумово напружену діяльність.

Важливим критерієм, що впливає на розвиток туризму на місцевому рівні, є культура гостинності. В основу розробки і створення моделей ефективних підприємств індустрії туристської гостинності в Україні повинна бути покладена динамічна концепція якості обслуговування, що базується на постійному отриманні зворотної інформації від споживачів. На сьогодні спостерігається недостатній рівень культури гостинності на рівні міст та на місцях туристичної зацікавленості, що суттєво утруднює процеси становлення туризму на Рівненщині.

9) Розробку та впровадження комплексної комп'ютерної інформаційної системи регіону, яка дозволить в подальшому проаналізувати показники темпів зростання сфери туризму. Відтак, згідно з Регіональною програмою інформатизації на 2011-2013 рр., розробленням і впровадженням системи інформаційно-аналітичного забезпечення. На сьогодні інформаційно-телекомунікаційна мережа Рівненської області складається із корпоративної телекомунікаційної мережі органів державного управління та органів місцевого самоврядування, телекомунікаційних мереж комерційних провайдерів мережі Інтернет – Рівненської філії Відкритого акціонерного товариства «Укртелеком», Спільного підприємства «Інфоком», Товариств з обмеженою відповідальністю «Рівненські комунікаційні технології» та «Рівненські глобальні мережі», Державного підприємства «Науково-технічний центр «УарНет»» та інших відомчих телекомунікаційних мереж.

Отже, розвиток системи стратегічного планування у сфері туризму і курортів Рівненської області надасть багато можливостей як для регіону, так і для держави загалом. Переваги становлення туризму в малих містах та на територіях їхнього розташування очевидні. Окрім відкриття нових спеціальностей та збільшення робочих місць, це впровадження національного туристичного продукту, що характеризуватиме Україну якнайкраще, також збільшення платоспроможності та життєвого рівня населення місцевості. А це, в свою чергу, спричинить підвищення прибуткової частини бюджету (як муніципального, так і державного) та видатків на історико-культурне відродження міста, регіону та країни в цілому. Стратегічне планування в регіональному управлінні у сфері туристичної діяльності

має всі перспективи стати якісним дороговказом місцевим громадам для розвитку туризму в малих містах та на територіях їхнього розташування.

### Література:

1. Про затвердження Загальнодержавної програми розвитку малих міст [Текст] : закон України від 04.03.2004 р. № 1580-IV / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради. – К., 2004. – № 24. – Ст. 332.

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо формування регіональних стратегій розвитку [Електронний ресурс] : наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 29.07.2002 р. № 224 / Міністерство економіки та з питань європейської інтеграції України. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1022.322.0>. – Загол. з екрана.

3. Про стимулювання розвитку регіонів (зі змінами та доповненнями) [Текст] : закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради. – К., 2005. – № 51. – Ст. 548.

4. Амітан В. Формування концепції розвитку міст (теоретичний аспект) [Текст] / В. Амітан, Ю. Денисов // Регіональна економіка. – 2002. – № 4 (26). – С. 96.

5. Хартия «Города Европы на пути к устойчивому развитию» (Ольборгская хартия) [Електронний ресурс]: одобрена учасниками Європейської Конференції по устойчивому развитию больших и малых городов Европы (г. Ольборг, Дания, 27.05.1994 г.) / The European Sustainable Cities and Towns Campaign. – Режим доступу : [www.sustainable-cities.eu/upload/pdf\\_files/ac\\_russian.pdf](http://www.sustainable-cities.eu/upload/pdf_files/ac_russian.pdf). – Загл. с екрана.

6. Йонас Г. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. Пер з нім. – К. : Лібра, 2001. – С. 206.

7. Про курорти [Текст] : закон України від 05.10.2000 р. № 2026-III / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради. – К., 2000. – № 50. – Ст. 435.

8. Варда Я. Острови надій: розробка стратегій локального розвитку [Текст] / Я. Варда, В. Клосовскі; пер. з пол. М.Р. Желяка. – наук. вид.; 2-ге вид., стереотип. – К. : Вид-во «Молодь», 2005. – С. 87-92.

9. Про місцеве самоврядування в Україні [Текст] : закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради. – К., 1997. – № 24. – Ст. 170.

10. Про місцеві державні адміністрації [Текст] : закон України від 9.04.1999 р. № 586-XIV / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради. – К., 1999. – № 20-21. – Ст. 190.

11. Регіональна програма розвитку туризму на 2011-2015 роки [Текст] : схвалена розпорядженням голови Рівненської обласної дер-

жавної адміністрації від 14.02.2011 р. № 55, затверджена рішенням Рівненської обласної ради від 04.03.2011 р. № 146 / Рівненська обласної державної адміністрація; Рівненська обласна рада. – Рівне, 2011. – 10 с.

12. Регіональна програма розвитку туризму на 2011-2015 роки [Текст] : схвалена розпорядженням голови Рівненської обласної державної адміністрації від 14.02.2011 р. № 55, затверджена рішенням Рівненської обласної ради від 04.03.2011 р. № 146 / Рівненська обласної державної адміністрація; Рівненська обласна рада. – Рівне, 2011. – 10 с.

13. Про затвердження Програми розбудови туристичної інфраструктури за напрямками національної мережі міжнародних транспортних коридорів та основних транспортних магістралей у 2004-2010 роках [Текст] : постанова Кабінету Міністрів України від 12.05.2004 № 612 / Кабінет Міністрів України // Офіційний Вісник України. – К., 2004. – № 19. – Ст. 1328.