

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління  
та національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ЛЯШЕВИЧ АНАСТАСІЯ ВАСИЛІВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК: 338.48:351(477.42)  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ ТА  
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ  
ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ**  
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

А. В. ЛЯШЕВИЧ  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:  
ТИЩЕНКО Світлана Володимирівна  
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент  
(науковий ступінь, вчене звання)

**Житомир – 2023**

**Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління**

за результатами попереднього захисту: **ЛЯШЕВИЧ Анастасії Василівни**

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_ від «\_\_» березня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я та прізвище)

«\_\_» березня 2023 р.

**Результати захисту кваліфікаційної роботи**

Здобувач вищої освіти **ЛЯШЕВИЧ Анастасія Василівна** захистила  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Настасія ПУГАЧОВА**  
(власне ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

ЛЯШЕВИЧ А. В. Соціально-економічні проблеми та удосконалення стратегічного управління розвитком туристичної галузі Житомирської області – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Розглянуто основні соціально-економічні проблеми та процес удосконалення стратегічного управління розвитком туристичної галузі Житомирської області. Відповідно до результатів систематизації підходів до стратегічного управління та його форм і методів розширено та удосконалено поняття стратегічного управління в цій індустрії.

Вивчено стратегічні напрями розвитку туристичної галузі регіону та здійснена їх оцінка ефективності. Досліджено стан та перспективи розвитку туристично-рекреаційних ресурсів Житомирської області та на цій основі розроблено їх класифікацію, що характеризує вплив різних факторів на розвиток туризму.

Досліджуються стратегічні напрями розвитку туристичної галузі регіону та оцінка їх ефективності. Показано, що для нормального функціонування та розвитку галузі туризму в області слід застосувати розроблену методику оцінки інвестиційної привабливості туристичних об'єктів на основі механізму державно-приватного партнерства. На основі отриманих результатів запропоновано організаційний механізм стратегічного управління туризмом на основі створення регіональної цільової програми розвитку туризму.

*Ключові слова: туризм, стратегія розвитку туризму, соціально-економічні проблеми, державно-приватне партнерство, регіональна цільова програма.*

## SUMMARY

LIASHEVYCH A. Socio-economic problems and improvement of strategic management of the development of the tourism industry of Zhytomyr region - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 - public management and administration. – Polis National University, Zhytomyr, 2023.

The main socio-economic problems and the process of improving the strategic management of the development of the tourism industry in the Zhytomyr region are considered. According to the results of the systematization of approaches to strategic management and its forms and methods, the concept of strategic management in this industry has been expanded and improved.

The strategic directions of the development of the tourism industry in the region were studied and their effectiveness was evaluated. The state and prospects for the development of tourist and recreational resources of the Zhytomyr region were studied, and on this basis, their classification was developed, which characterizes the influence of various factors on the development of tourism.

The strategic directions of the development of the tourism industry in the region and the assessment of their effectiveness are studied. It is shown that for the normal functioning and development of the tourism industry in the region, the developed method of assessing the investment attractiveness of tourist objects based on the mechanism of public-private partnership should be applied. Based on the obtained results, an organizational mechanism of strategic tourism management based on the creation of a regional target program for tourism development is proposed.

*Keywords: tourism, tourism development strategy, socio-economic problems, public-private partnership, regional target program.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ	8
1.1. Місце та роль туризму у соціально-економічному розвитку	8
1.2. Теоретичні підходи дослідження стратегій розвитку туризму та сучасність	9
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	16
2.1. Стан та перспективи розвитку туристично-рекреаційних ресурсів Житомирської області	16
2.2. Стратегічні напрями розвитку туристичної галузі регіону та оцінка їх ефективності	20
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ	23
3.1. Механізм державно-приватного партнерства як засіб підвищення інвестиційної привабливості туристичної галузі	23
3.2. Пропозиції щодо розробки цільової програми розвитку туризму в рамках реалізації стратегії розвитку туризму регіону	27
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34
ДОДАТКИ	37

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасний туризм формується під впливом різних факторів, які, як правило, зумовлюють той чи інший напрямок розвитку туризму. В сьогоднішній особливій актуальності набувають питання стратегічного розвитку в туризмі через те, що саме з допомогою інструментів і прийомів стратегічного менеджменту можливе ефективне управління та розвитку туристичної індустрії країни та окремих її регіонів.

Формування стратегій регіонального туристського розвитку одна із дієвих організаційно-економічних механізмів, що дозволяє підвищити частку доходів від туризму економіки регіону. Удосконалення стратегічного управління туризмом регіону є ефективним методом, за допомогою якого вирішуються системні проблеми туристичної галузі за допомогою впровадження у процес управління туризмом інструментів, що дозволяють раціонально використовувати існуючий природно-рекреаційний, економічний, кадровий та управлінський потенціали. Для Житомирської області вдосконалення стратегічного управління туризмом дозволить більш ефективно розподіляти управлінські впливи з боку державних органів влади щодо оптимального розвитку туризму, а також використовувати економічні можливості з метою збільшення рентабельності туристичної галузі, що загалом сприятиме підвищенню ефективності регіональної економіки. У зв'язку з цим актуальність теми кваліфікаційного дослідження визначається необхідністю вдосконалення теоретичних та методичних положень стратегічного управління регіональним туризмом, а також практично значущих розробок, які забезпечують ефективний процес розвитку туризму за допомогою організаційно-економічних механізмів у рамках стратегічного управління

У процесі дослідження було вивчено різноманітні праці вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем стратегічного менеджменту, стратегічного управління туризмом, а також питань регіонального розвитку туризму: Бейдик О.О [20], Гончар Н. [35], Герасименко В.Г. [24], Гончарує Н. [11],

Кифяк В.Ф. [32], Любіцева О.О. [30], Мальська М.П. [27], Портер М. [26], Томпсон А.А. та Стрикленд А. Дж. [21] тощо. Разом з тим, ряд аспектів щодо розвитку туризму на основі стратегічного управління розроблено на сьогоднішній момент недостатньо і потребують дослідження.

*Мета і завдання дослідження.* Мета дослідження полягає у вдосконаленні теоретичних та методичних засад стратегічного управління туристською галуззю регіону та виробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності її функціонування. Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- місце та роль туризму у соціально-економічному розвитку;
- дослідити теоретичні підходи стратегій розвитку туризму та сучасність;
- уточнити теоретичні положення стратегічного менеджменту стосовно сталого розвитку туризму регіону;
- вивчити стратегічні напрями розвитку туристичної галузі регіону та оцінка їх ефективності;
- оцінити стан та перспективи розвитку туристично-рекреаційних ресурсів Житомирської області та на цій основі розробити їх класифікацію.
- розробити класифікацію, що характеризує вплив різних факторів на розвиток туризму;
- запропонувати використання методики оцінки ефективності реалізації стратегії розвитку туризму на території Житомирської області;
- розробити методику оцінки інвестиційної привабливості туристичних об'єктів на основі механізму державно-приватного партнерства;
- запропонувати організаційний механізм стратегічного управління туризмом на основі створення регіональної цільової програми розвитку туризму.

*Об'єктом дослідження* стратегічне управління розвитком регіональної туристичної галузі Житомирської області як однієї з найперспективніших галузей економіки.

*Предметом дослідження* – виступає сукупність економічних та організаційних відносин, що виникають у процесі стратегічного управління розвитком туристичної галузі.

*Методи дослідження.* Теоретичною основою дослідження послужили дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців з проблем стратегічного управління, у тому числі проблем управління та планування розвитку туризму, законодавчі та нормативні акти різних рівнів державної влади, матеріали науково-практичних конференцій. Було використано такі основні методи: абстрактно-логічний, комплексно-факторний, економіко-статистичний, аналогій, порівняльних та експертних оцінок. Інформаційною базою дослідження послужили: офіційні дані державної служби статистики, дані державної статистики Житомирської області з туризму, дані національної туристичної організації тощо.

*Апробація результатів наукових досліджень.*

1. Ляшевич А.В. Інформаційне забезпечення розвитку сфери туризму в Житомирській області. *Студентські наукові читання – 2021: Матеріали Міжфакультетської студентської науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2021»* за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. у 2 томах. Т. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 479-482.

2. Ляшевич А.В. Сучасний стан ресурсного забезпечення Житомирщини. Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети: *матеріали Всеукр. наук.практ. інтернет-конференція (м. Житомир, 24-25 червня 2022 р.)*. Житомир: Поліський національний університет, 2022. 186с. С. 126–131.

3. Ляшевич А.В. Перспективи розвитку туристичної сфери Житомирщини. Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 48-52.

*Обсяг та структура роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і викладена на 35 сторінках друкованого тексту.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ

#### 1.1. Місце та роль туризму у соціально-економічному розвитку

На сьогоднішній день туризм є сферою соціально-економічного комплексу, яка в багатьох країнах перетворилася на індустрію, що бурхливо розвивається. І значення туризму у світі постійно зростає. Особливість сучасного етапу розвитку туризму полягає у зміні його організаційних форм та проникненні в туристичний бізнес транспортних, торгових, промислових та інших компаній.

Туристська індустрія починає істотно зміцнювати свої позиції як на українському та зарубіжному ринках, що позначається на розвитку країни та регіонів, впливаючи на структуру економіки загалом. Туризм дозволяє розвивати місцеву інфраструктуру, створювати додаткові робочі місця, надавати стимулюючий вплив на обслуговуючі галузі. Отже, можна говорити про позитивний вплив туризму на економіку країни (регіону) вишому. На рис 2.1. представлено доля туризму у валовому внутрішньому продукті України за 2019-2020рр.

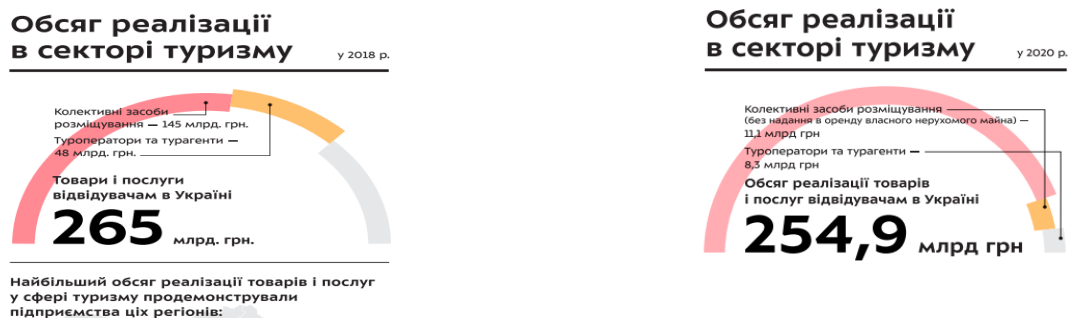


**Рис. 2.1. Питома вага галузі туризму у ВВП країни у 2019-2020 рр.**

Але ситуація дещо змінилася із ситуацією covid 2019, що значно позначилося на галузі. Це відобразилося на всіх галузях економіки (рис. 2.2). Загальний обсяг реалізації в секторі туризму почав зменшуватися, причиною стало закриття складових індустрії гостинності: ресторани, готелів, туристичних



агенцій, що не змогли витримати конкуренцію та втриматися в робочому стані.



**Рис. 2.2. Обсяг реалізації в секторі туризму  
Житомирської області у 2019-2020 рр.**

Отже, як показали дослідження та опрацьовані джерела [2, 3], держава, сприймаючи туристичну галузь як один із пріоритетних напрямів економічної політики, має сприяти розвитку діяльності у сфері туризму та формуванню сприятливих умов для її сталого функціонування, стимулюючи та підтримуючи стратегічні напрями, сприяючи формуванню образу України як привабливої для туризму країни та забезпечуючи просування вітчизняних турпродуктів на міжнародному рівні.

## **1.2. Теоретичні підходи дослідження стратегій розвитку туризму та сучасність**

Сучасним інструментом управління розвитком туризму в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі та пов'язаною з цим невизначеністю є стратегічний менеджмент, що дозволяє забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Роль стратегічного управління будь то галузі чи окремої організації безсумнівно, велика.

Оскільки туристична діяльність, як жодна інша соціально-економічна сфера, схильна до впливу середовища, використання на макро- та мікрорівні принципів стратегічного управління стає необхідним. У вітчизняній практиці стратегічний підхід до управління туризмом використовується досить широко.

Основою базою для розвитку туризму визначеної території є його розроблена стратегія. Стратегія являє собою узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [2].

Стратегічне управління в туризмі це діяльність, спрямована на досягнення цілей туристичної сфери в умовах динамічного, мінливого, нестабільного зовнішнього середовища шляхом проведення своєчасних змін як усередині країни, відповідно до вимог оточення, так і в зовнішньому середовищі, з метою формування конкурентних переваг, що дозволяють ефективно функціонувати туристичній галузі у довгостроковій перспективі. Стратегія розвитку туристичних регіонів повинна бути інструментом зовнішньої і внутрішньої промоції регіону, який би демонстрував перспективи регіону; організації майбутньої діяльності регіональних органів влади, забезпечення інтеграції, всесторонності та єдності політики органів регіональної влади [7, с. 3].

Вибір стратегії в індустрії туризму здійснюється, з кількох альтернатив: продовження колишньої стратегії, її модернізація та розробка принципово нової стратегії. В індустрії туризму знайшли своє відображення застосування таких варіантів стратегій (рис. 1.1.).



**Рис. 1.1. Основні варіанти стратегічного управління в галузі туризму**

1. Створення та експлуатація типових умов - цей стратегічний підхід часто використовується організаціями, які здійснюють свою діяльність у різних географічних районах (ресторани, готельні ланцюги). Він полягає у будівництві типових зручно розташованих приміщень з мінімальними витратами, а потім доведенні до досконалості процесу функціонування для досягнення максимальної ефективності.

2. Забезпечення низьких витрат - при сильній ціновій конкуренції, коли рівень прибутку відчуває постійний тиск, організації доцільно приділяти більшу увагу видам діяльності, які не є другорядними і потребують низьких накладних витрат, високопродуктивної (дешевої) робочої сили, невеликих капітальних витрат та забезпечують її ефективне функціонування в цілому.

3. Інтеграція вперед чи назад може дати можливість знизити витрати чи збільшити вигоду від турпродукту, одержувану споживачами.

4. Спеціалізація у вигляді тур продукту - якщо в галузі пропонується велика різноманітність турпродуктів, ефективною може стати стратегія, що орієнтується на один вид турпродукту.

5. Спеціалізація на типі споживача - організація може встояти в умовах зростання конкуренції в галузі, якщо сконцентрує свою увагу на обслуговуванні тих споживачів, які не борються за надання знижок (бо розуміють, що їх сума не велика або обсяг покупок несуттєвий); менш чутливі до зміни цін; зацікавлені в унікальних властивостях турпродукту, орієнтованого на споживача, або в інших «доповненнях».

6. Фокусування на обмежених географічних районах. Якщо організації не вдасться завоювати значну ринкову частку, вона може досягти великих результатів, зосередивши зусилля одному регіоні. Концентрація та максимальне використання ресурсів на обмеженій території можуть сприяти більш високій ефективності виробництва, забезпечити впізнаваність торгової марки, насиченість рекламою і при цьому дозволять уникнути перевитрати коштів, що неминуче при функціонуванні на великому географічному просторі.

Оскільки попит в індустрії туризму схильний до значних коливань, то

найважливішу роль цьому випадку відіграють: стратегії управління попитом; стратегії непрямого розподілу турпродуктів (турпослуг) і стратегії управління якістю турсервісу.

7) Серед стратегій, що дозволяють керувати попитом, можна виділити: (диференціація цін, що дозволяє знизити попит у період пікових навантажень; стимулювання попиту в періоди низького завантаження; надання додаткових послуг у години пік клієнтам, які очікують своєї черги; застосування системи попередніх замовлень та резервування часу обслуговування).

Розробка стратегії управління попитом заснована на вивченні та аналізі факторів, що впливають на його коливання: визначення характеру коливання попиту (випадкові чи передбачувані); виявлення циклічності коливання попиту (день, тиждень, місяць, рік, кілька років); встановлення причин, що викликають зміни рівня попиту (природно-кліматичні, культурно-громадські, соціально-економічні тощо). Можна виділити фактори, що стимулюють та знижують попит: ціна; зміна місця та часу обслуговування; комунікаційні зусилля; встановлення черговості обслуговування (терміновість обслуговування, вищу вартість обслуговування, важливість клієнта).

Оскільки туристські послуги продаються лише тоді, коли споживач бажає їх придбати, отже, розширення діяльності туристичної організації обмежено колом клієнтів, які мають можливість її відвідати. Навіть найуспішніша форма обслуговування має жорсткі обмеження щодо свого застосування. Цю проблему можна вирішити за допомогою 8) стратегії *непрямого розподілу* турпродуктів або їх компонентів, які можуть бути виражені у двох формах: перша – це розподіл турпослуг через посередників (агентів); друга полягає у використанні інформаційних комп'ютерних систем та технологій.

Найбільшого поширення набули наступні стратегії *непрямого розподілу* турпродуктів (турпослуг):

- створення мереж (франчайзинг);
- створення нових послуг (без розширення та зміни місцезнаходження);
- мультисегментна;

- змішана.

9) Стратегія підтримки якості турпослуг ґрунтується на тому, що:

- є ясне уявлення про цільовий ринок і споживчі потреби, існує чітка стратегія задоволення цих потреб, що дозволяє завоювати міцну прихильність клієнтів;

- керівництвом організації постійно приділяється увага забезпеченню якості туристичних послуг (політика в цій галузі публікується та підтримується в робочому стані);

- встановлюються високі стандарти якості обслуговування;

- використовуються системи моніторингу результатів обслуговування, що будується на добре продуманих та всеосяжних оцінках результатів діяльності;

- впроваджується система задоволення скарг клієнтів.

10. Стратегії, засновані на низьких витратах чи товарної диференціації, застосовні тоді, коли туристські послуги є занадто стандартизованими. Фокусування на чітко визначеної ринкової ніші чи сегменті зазвичай становить більше потенційних конкурентних можливостей в організацію індустрії туризму, ніж орієнтація ринку загалом.

*Стратегії горизонтальної інтеграції* у туристській індустрії виявляються у формі злиття та поглинання, укладання міжфірмових угод, кооперації тощо.

*Стратегії вертикальної інтеграції* передбачають мережу угод між фірмами різних галузей. Поширення цієї стратегії призвело до появи над ринком туризму потужних груп, які інтегрують різні функції ринкового простору, зачіпають всі види туристських ринків і сприяють розмиванню кордонів з-поміж них. З проведеного аналізу, пропонуємо алгоритм формування регіонального стратегічного управління туризмом (рис.1.2.).

Серед завдань, окреслених у Державній стратегії регіонального розвитку України на 2021 – 2027 роки, основним є прискорення економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення нових робочих місць. Також важливим є стимулювання використання власного потенціалу територій.

Тому під час формування алгоритму регіонального стратегічного управління у процесі розробки стратегії у сфері туризму слід враховувати механізм взаємодії туризму з іншими сферами господарської діяльності. Це означає, що, з одного боку, необхідно оцінити сучасний стан та тенденції розвитку таких видів економічної діяльності, які безпосередньо впливають на привабливість регіону для туристів. При формуванні алгоритму управління варто враховувати фактори впливу на регіональний туризм (Додаток А). З іншого боку, важливо оцінити, як позначиться розвиток туризму на соціально-економічному розвитку регіону в цілому з точки зору зростання валового регіонального продукту, збільшення обсягу товарів та послуг у конкретних галузях регіональної економіки, підвищення якості життя в регіоні, зростання зайнятості населення, підвищення інвестиційної привабливості та інвестиційної активності, збільшення надходжень від туризму до бюджетів усіх рівнів.



**Рис.1.2. Алгоритм формування регіонального стратегічного управління туризмом**

Стратегічний аналіз, що проводиться, повинен мати комплексний характер і враховувати поточні та перспективні зміни у супутніх або доповнюючих бізнесах. У цьому важливу роль розробки стратегії розвитку у регіоні грає визначення мультиплікативного ефекту туристичної промисловості, що

дозволяє оцінити вплив туризму загалом економіку регіону. Мультиплікативний вплив туризму виявляється в тому, що в результаті сукупний дохід, отриманий від одного туриста, перевищує суму грошей, витрачених ним у місці перебування на купівлю послуги та товарів. Відповідно до рекомендацій Статистичної комісії ООН мультиплікативний ефект туризму більш ніж у 60 країнах світу оцінюється на основі сателітних (допоміжних) рахунків, що дозволяють розрахувати частку туризму у ВВП, зайнятості, інвестиціях, доходах бюджету [29].

Саме тому розроблення регіональних, місцевих стратегій розвитку туризму та впровадження у життя окреслених напрямів та завдань, сприятиме розвитку громад, регіонів та реалізації вищевказаної Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021 – 2027 роки. Також важливість наявності стратегій розвитку туризму обумовлено необхідністю формування ефективного, зрозумілого та доступного механізму забезпечення розвитку туристичної привабливості територій з урахуванням місцевої специфіки.

Заходи стратегій мають бути орієнтовані на створення локального туристичного продукту, облаштування рекреаційних просторів, розвиток інфраструктури, організації та проведення якісних заходів масового дозвілля, їх маркетинг, підвищення підприємницької активності та культури гостинності населення. Реалізація завдань стратегій розвитку туризму сприятиме підвищенню рівня економічного потенціалу територій, що у свою чергу забезпечить розвиток стратегічного сектору економіки України.

Технологія стратегічного планування базується на основних принципах забезпечення сталого розвитку територій, а саме – орієнтацію на потреби й інтереси людей; консенсусі щодо довготермінової мети (бачення) розвитку території; спрямованість на чіткі бюджетні пріоритети; проведення комплексного аналізу потенціалу розвитку туризму; обов'язковість моніторингу та оцінювання; високу готовність органів влади дотримуватись зобов'язань; активну й ефективну участь громади; зв'язок між національним та місцевим рівнями.

## РОЗДІЛ 2.

### ОБҐРУНТУВАННЯ І ВИБІР СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

#### 2.1. Стан та перспективи розвитку туристично-рекреаційних ресурсів Житомирської області

На теперішній час туристичний імідж Житомирської області не має чітко виокремлених особливостей. Основними асоціаціями, пов'язаними з Житомирщиною є – жито - мир, край лісів та грибів, близька область до столиці, спокійна провінція, музей космонавтики, батьківщина Лесі Українки, древліани і фестиваль деруна. Шкарпетки, морозиво, бурштин, граніт, Житомирські ласощі, Коростишівський каньйон, Бердичівське пиво. В інформаційному просторі Житомирщина позиціонується як батьківщина С.П.Корольова та Лесі Українки, С.Ріхтера та І.Огієнка.

Після реформи децентралізації, яка завершилася у 2021 році та оновленого, у зв'язку з цим адміністративного поділу, Житомирська область складається з 4 районів та 66 територіальних громад (рис. 2.1.).



**Рис. 2.1. Адміністративний поділ Житомирської області**

Площа області становить 29,9 тис. км<sup>2</sup>, що складає 4,9% території України. За своїми розмірами один з найбільших регіонів України. Має вигідне фізико-географічне положення, що сприяє розвитку різних сфер життєдіяльності суспільства, промисловості, сільського господарства тощо. Транспортне сполучення, у зв'язку з вигідним розташуванням області на карті



України, також сприяє всьому вище переліченому. В області є значний туристичний потенціал (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Туристичний потенціал Житомирської області 2022 р.

Враховуючи туристичні ресурси регіону, проаналізувавши фізико-географічне, фізико-економічне розташування Житомирської області, було виділено основні види туризму, що є найбільш перспективними для розвитку саме на Житомирщині (рис. 2.3.).

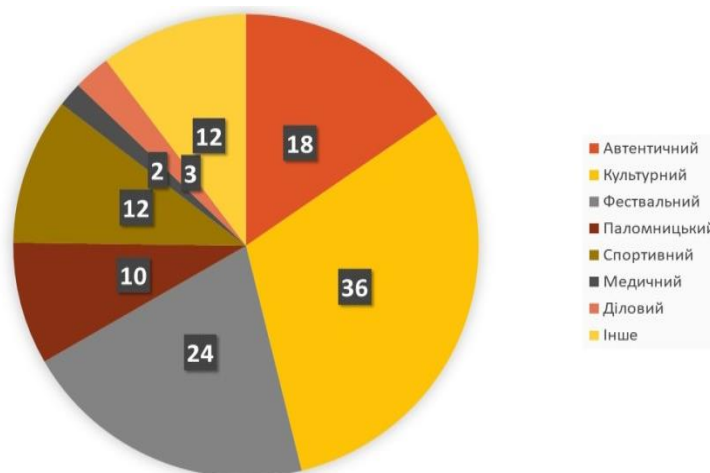
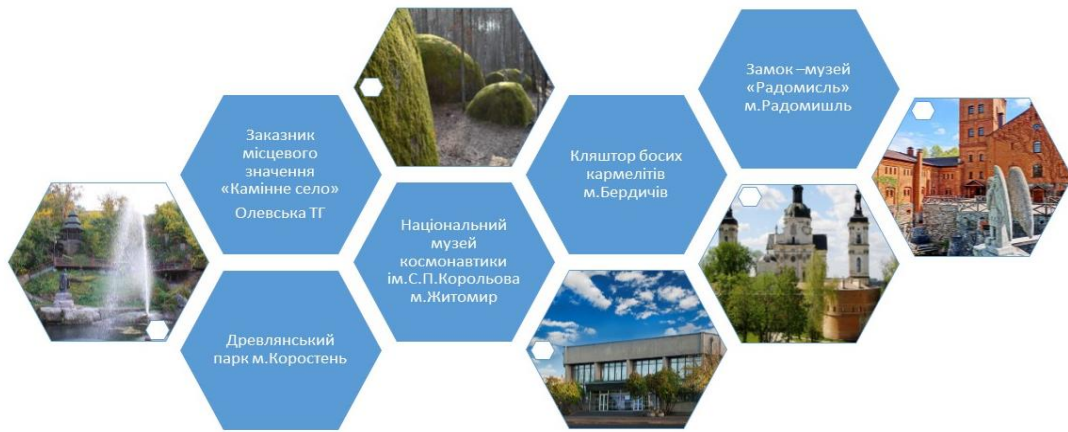


Рис. 2.3. Перспективні напрями розвитку туризму на Житомирщині у розрізі територіальних громад області

Джерело: власні дослідження автора

Процес децентралізації надав можливість територіальним громадам регіону самостійно визначити враховуючи і внутрішні і зовнішні фактори впливу вектор розвитку саме в туристичному спрямуванні. Тому, в області було виокремлено найважливіші туристичні магніти (рис 2.4.).



**Рис. 2.4. Туристичні магніти Житомирської області у 2022 р.**

Джерело: власні дослідження автора

При дослідженні сучасного стану розвитку туризму нами було проведено соціологічне опитування в 66 територіальних громадах Житомирської області працівників, діяльність яких пов'язана з туризмом, тобто у громадах таку роль виконують спеціалісти сільських, селищних, міських рад, працівники місцевих музеїв, екскурсоводи та активні громадяни. Результати опитування представлено в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1.*

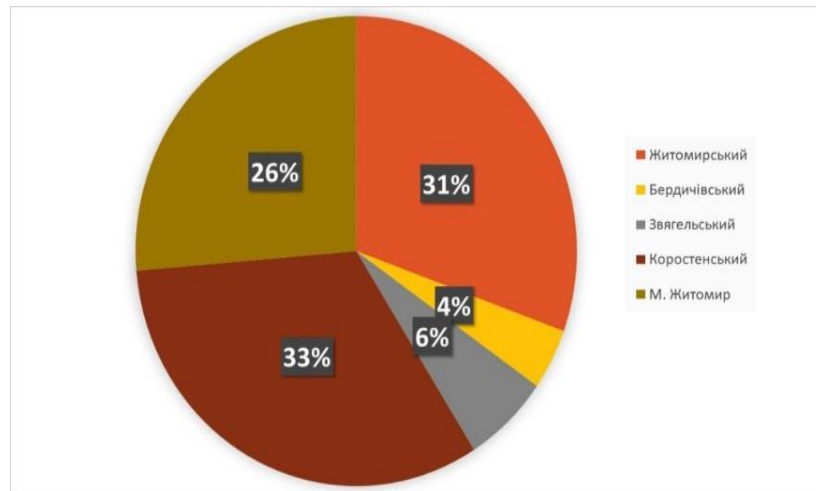
**Результати опитування керівників відділів туризму, спеціалістів з туризму, методистів різної кваліфікації в ОТГ Житомирської області у 2022 р.**

Запитання	так	ні
Наявність тимчасових закладів розміщення у Житомирській області	26	40
Наявність туристичних інформаційних центр або інших установ на які покладені обов'язки туристичного інформаційного центру	57	9
Наявність у громадах інститутів громадянського суспільства, що провадять свою діяльність у напрямку розвитку туристичної сфери або дотичних до неї	9	57
Наявність у громадах екскурсоводів	41	25
Наявність у громадах власного бренду	56	10

Джерело: власні дослідження автора

Проведене дослідження показало, що в області ситуація з розвитком туризму знаходиться в не дуже задовільному стані. Відсутність належного фінансування позначилася і на кількості туристичних інформаційних центрів,

розвитку та створенню власного бренду території. Заслуговує на увагу збільшення чисельності зацікавлених громадян кому небайдужий туризм, зростає кількість екскурсиводів. За останні роки 2015-2020 рр. відбулося зменшення кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщування з 71 828 до 17 719 осіб [8, с. 52], відповідно чисельність колективних засобів розміщення також зменшилася. На рис. 2.5. показано кількість тимчасових закладів розміщення Житомирської області у 2022р.



**Рис. 2.5. Наявність тимчасових закладів розміщення у розрізі районів**

Джерело: власні дослідження автора

На нашу думку, на першочерговому етапі розвитку туризму, який не передбачає приріст туристів у 5-10 разів від нинішнього, питання з відсутністю готелів можна вирішити, за умови співпраці між територіальними громадами. Також особливу увагу при цьому потрібно надавати розвитку садиб зеленого туризму, оскільки це не вимагає таких фінансових затрат, як будівництво готелів. Аналіз доходів бюджету від туристичного збору у 2018-2021 рр. на території Житомирщини зазначено у табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

#### **Динаміка туристичного збору по Житомирській області**

Рік	Дохід грн	Рейтингове місце по Україні
2018	544,76 тис. грн	19
2019	2 411,15 тис. грн	17
2020	1 401,92 тис. грн	20
2021	2 240,96 тис. грн	19

Ставка туристичного збору у туристичних населених пунктах Житомирської області варіюється від 0,25% до 0,5 % для громадян України та від 0,5% до 1% для закордонних гостей. Ми здійснили аналіз можливостей і загроз розвитку туризму в Житомирському регіоні (Додаток Г).

Таким чином, як бачимо із вищезазначеного, Житомирська область в повній мірі має різнопланові ресурси для розвитку туристичної галузі регіону. Проте ключовим моментом є те, що якісне використання ресурсного забезпечення туристичної сфери Житомирщини неможливе без динамічного розвитку цієї галузі.

## **2.2. Стратегічні напрями розвитку туристичної галузі регіону**

Для ефективного та сталого розвитку туризму в регіоні розроблено науково обґрунтовану стратегію. Стратегія розвитку туризму включає конкретні напрями, заходи, завдання, терміни їх реалізації, ресурси, що визначають та забезпечують ефективне вирішення сталого розвитку туризму в регіоні гнучкості та оперативності. Стратегія є основою для розуміння місця та ролі туризму в економіці регіону, а також визначає основні напрямки та рівень державної підтримки, що стоїть перед туристською галуззю регіону [25]. Для ефективного налагодження та реалізації сталого туризму та підвищення соціально-економічного регіону запропонована стратегія розвитку туризму є ефективним інструментом об'єднання зусиль держави та підприємницької спільноти для вирішення перспективних економічних завдань та досягнення великих соціально значущих результатів.

Стратегії розвитку туризму Житомирської області має на меті формування та забезпечення сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та перетворення її на рентабельну конкурентоспроможну галузь економіки, що сприятиме соціально-економічному розвитку регіону і держави в

цілому [5]. В додатку В представлено стратегічні цілі та очікувані результати.

Розвиток туризму в Житомирській області вимагає формування іміджу «туристичної області», з відповідними брендами та суббрендами. Більшість об'єктів та локації Житомирської області повинні бути включено до мережі туристичних маршрутів області/України за умови їх упорядкування та благоустрою. Обов'язковим є створення на основі природних локацій екологічних стежок із виділеннями окремих об'єктів, розташованих поблизу. Ефективним для розвитку туристичної сфери області є залучення фермерських господарств до туристичного використання.

Також необхідно досліджувати інші потенційно-привабливі туристичні об'єкти на території області. Всі об'єкти потребують інформаційної підтримки, маркування, а археологічні пам'ятки, що знаходяться вздовж потенційних маршрутів - музеєфікації. Також локації з гарним оглядом повинні бути перетворені на оглядові майданчики з обладнаними місцями для відпочинку.

Фестивалі, що проводяться в області, мають стати привабливішими для туристів. Особливої уваги потрібно надати гастрономічним фестивалям та тим, що популяризують нематеріальну культурну спадщину.

Втілення стратегічних напрямів розвитку туризму області у 2021-2023 роках відбувалося із затвердженням обласної програми розвитку туризму Житомирської області на 2021-2023 роки [5]. На запланований розвиток туризму було виділено 7 878,2 обласного бюджету. Цільове використання фінансових ресурсів наведено в (додаток Д, Б). Загалом на презентацію Житомирської області на туристичних Міжнародних, Всеукраїнських та регіональних виставках, форумах, семінарах у 2021-2023 рр. було витрачено 450,0 тис. грн.. коштів тобто в межах фінансових ресурсів. На популяризацію туристичних можливостей регіону шляхом щорічного проведення інформаційних турів для представників ЗМІ, міжнародних делегацій було витрачено – 370,0 тис. грн., згідно запланованого обсягу.

Щодо показників ефективності та якості програми, ми можемо стверджувати, що заплановані роботи було виконано в повному обсязі табл 2.3.

**Показники продукту Обласної цільової програми розвитку туризму в  
Житомирській області на 2021-2023 роки**

№ з/п	Назва показника	Одиниця виміру	Вихідні дані на початок дії програми	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Всього витрат на виконання програми
<b>Показники ефективності програми</b>							
1	Середні витрати на організацію одного промотуру	тис. грн	3,0	10,0	10,6	11,7	520,0*
2	Середні витрати на видання одного виду друкованої продукції	грн.	22,75	16,6	16,6	16,6	150,0*
<b>Показники якості програми</b>							
1	Динаміка кількості промаркованих туристичних маршрутів порівняно з попереднім роком	од. в рік	2	4	5	6	//-//-//
2	Динаміка кількості учасників промо- та інфотурів	%	20	30	40	45	//-//-//

В подальшому буде використовуватися моніторинг ефективності реалізації стратегії розвитку туризму Житомирської області за допомогою відповідних даних (індикаторів): (розроблений бренд-бук області та територіальних громад; створений регіональний туристичний сайт, рейтинг інформації про туристичний потенціал області у пошукових системах; кількість Всеукраїнських та Міжнародних виставкових та промо-заходів, де була представлена область; кількість тематичних публікацій та сюжетів у місцевих засобах масової інформації; обсяг залучених інвестицій; кількість тіц; кількість промаркованих маршрутів; тираж друкованої інформаційної продукції; кількість обслугованих туристів та екскурсантів; обсяги надходжень до бюджету від діяльності суб'єктів туристичної галузі.

### РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСТІ

### 3.1. Механізм державно-приватного партнерства як засіб підвищення інвестиційної привабливості туристичної галузі

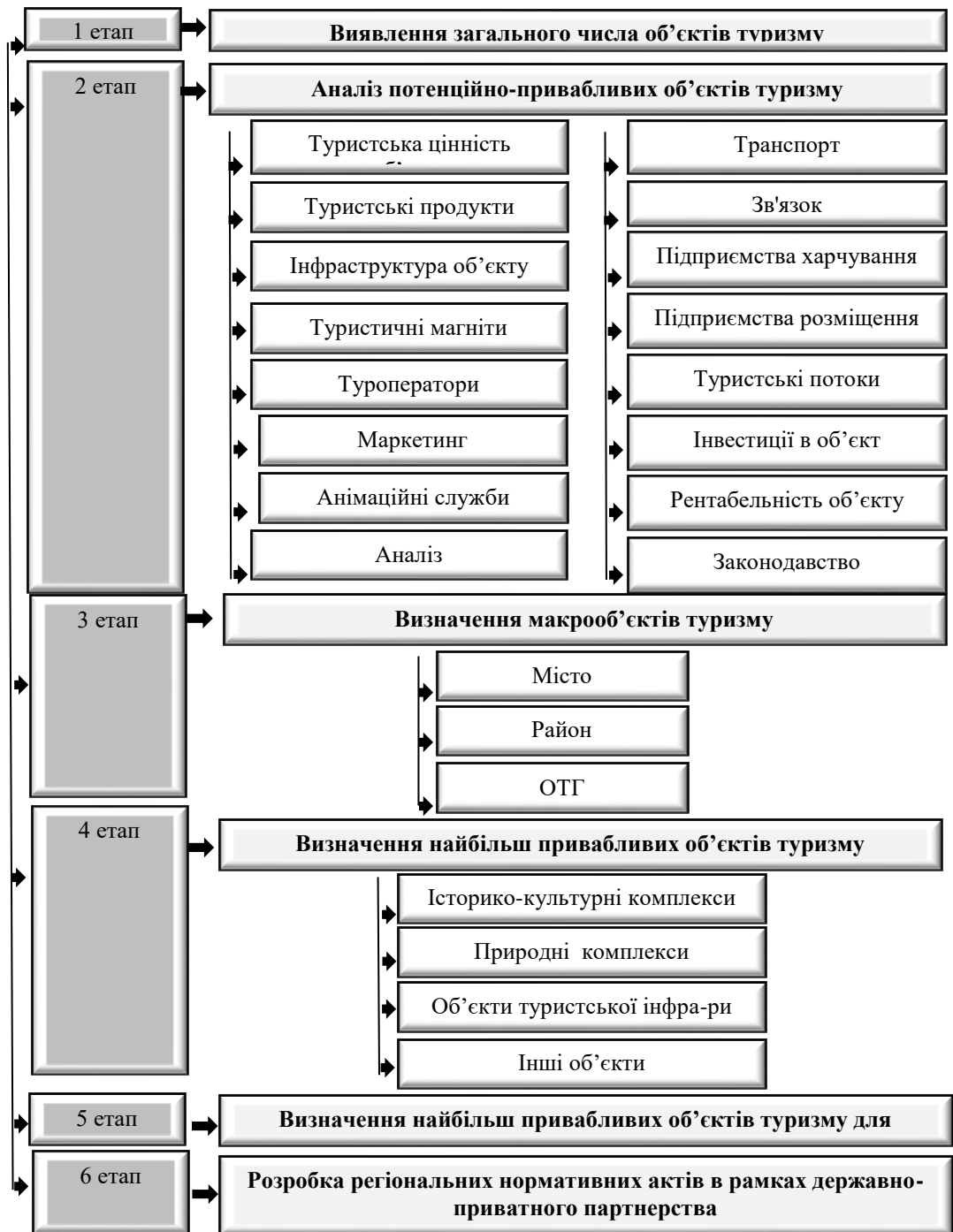
Використання досвіду взаємодії держави та приватного бізнесу в рамках державно-приватного партнерства є в сучасній українській економіці особливо актуальним у зв'язку з нагальною потребою розвивати інфраструктуру як окремих регіонів, так і країни в цілому. Поєднання можливостей держави із фінансовими коштами бізнесу дає необхідний поштовх до розвитку об'єктів інфраструктури регіону. З економічної точки зору державно-приватне партнерство цікаве регіональним органам влади як механізм, за допомогою якого можливий розвиток не лише пріоритетних інвестиційних проектів, а й підвищення рівня розвитку інфраструктури певних територій, а також удосконалення соціальної сфери, яка є невід'ємною частиною регіону, що успішно розвивається.

Для того щоб механізм державно-приватного партнерства реалізовувався в повному обсязі, необхідна реалізація системи заходів, як з боку державних органів влади, так і з боку приватного бізнесу. На рівні регіону необхідно створити реєстр туристських об'єктів, які є найбільшою з погляду інвестицій привабливістю. Послідовність оцінки інвестиційної привабливості туристичних об'єктів Житомирської області можна подати у вигляді блок-схеми (рис. 3.1.).

*1. Виявлення загальної кількості потенційно цікавих для туризму та інвестора об'єктів туристичної сфери.* Цей етап може бути реалізований за допомогою складання реєстру туристських ресурсів регіону, на основі якого виділяються привабливі туристичні об'єкти.

*2. Аналіз потенційно привабливих об'єктів туризму з інвестування.* В

результаті аналізу визначаються об'єкти, що становлять найбільшу туристичну цінність, об'єкти характеризуються з погляду перспектив і проблем їх включення до об'єктів інвестування.



**Рис. 3.1. Методика оцінки інвестиційної привабливості туристських об'єктів**

Аналіз ґрунтується на пооб'єктному описі найбільш значимих туристичних об'єктів. Метою аналізу є отримання інтегральної, виваженої



оцінки туристичного потенціалу об'єктів. При цьому може бути три види оцінки: (фактична оцінка: відображає поточну цінність об'єкта; потенційна оцінка: відбиває можливу, передбачувану, перспективну максимальну цінність об'єкта, тобто. відображає можливість збільшення туристської цінності об'єкта за умови, якщо в даний об'єкт будуть здійснюватися необхідні інвестиції; результуюча оцінка: являє собою середнє значення між фактичною та потенційними оцінками).

Для оцінки може бути застосована 10-бальна або інша шкала, що дозволяє якнайточніше зробити її. Бали присвоюються об'єктам за кожним із таких параметрів: (туристична цінність об'єкта; туристичні товари; інфраструктура об'єкта; засоби розміщення, тобто наявність готелів, їх доступність та комфортність; місця туристичного інтересу: близькість до об'єкта, а також пам'ятки, засоби розваг тощо; турагенства: наявність туроператорів, до маршрутів яких включено конкретний об'єкт; маркетинг та просування; транспорт: положення об'єкта стосовно основних транспортних вузлів; зв'язок: доступність телефонного, мобільного, інтернету та іншого зв'язку; наявність та розвиненість підприємств сфери харчування; існуючі туристичні потоки; рівень інвестицій у об'єкт; оцінка існуючої та потенційної прибутковості об'єкта; ступінь розвиненості законодавства про об'єкт).

*3. Визначення макрооб'єктів туризму.* Визначення макрооб'єктів туризму необхідно у зв'язку з тим, що Житомирська область одна із найбільших регіонів України, тому розвиток туризму даної території бачиться у напрямі «точок зростання туризму», тобто розвитку окремих великих об'єктів туризму. До макрооб'єктів у разі можна віднести окремі міста, частини територій та ОТГ.

*4. Виявлення найпривабливіших об'єктів туризму.* На цьому етапі слід виділити найпривабливіші об'єкти з погляду інвестицій: історико-культурні комплекси, об'єкти туристичної інфраструктури, природні комплекси, які можна віднести до об'єктів концесійної угоди, інші об'єкти

*5. Виявлення найпривабливіших об'єктів інвестування.* На даному етапі найбільш доцільним є відбір об'єктів туризму, які потенційно більш прибуткові

щодо інших об'єктів.

б. *Розробка регіональних нормативних актів у межах державно-приватної взаємодії.* Цей етап необхідний як спосіб нормативного регулювання відносин між регіональними державними органами влади та бізнесу в рамках взаємодії щодо інвестування фінансових ресурсів у певні туристичні об'єкти.

Отже, запропонований механізм дозволить вирішити такі завдання державно-приватного партнерства у галузі туризму: (провести роботу зі створення реєстру туристських ресурсів біля регіону; виявити найбільш привабливі з інвестиційної точки зору туристичні об'єкти; вийти на більш високий рівень приватних інвестицій; сформувати перспективні напрямки взаємодії в рамках державно-приватного партнерства у туризмі).

Розвиток взаємодії в рамках державно-приватного партнерства має йти в напрямку пошуку спільних інвестиційно-привабливих об'єктів туризму, тобто не тільки держава повинна пропонувати об'єкти туризму, а й приватний бізнес також має розпочати пошук ефективного вкладення фінансових ресурсів, що дозволить підвищити ефективність туристської галузі. регіону. Схематично цей процес можна подати на (рис. 3.2.).



**Рис. 3.2. Взаємодія державних органів влади та приватного бізнесу в рамках державно-приватного партнерства у туризмі**

Процес взаємодії державних органів влади та приватного бізнесу можна представити у такому вигляді: (регіональні органи державної влади проводять оцінку потенційно привабливих туристичних об'єктів; регіональні органи державної влади організують конкурс на проведення робіт з об'єкта (або об'єктів) туризму; інвестори пропонують проекти з модернізації та інших робіт з об'єкта (об'єктів) туризму; укладення договір на проведення робіт на об'єкті (об'єктах) туризму; проводиться регулярний моніторинг проведення робіт на туристському об'єкті).

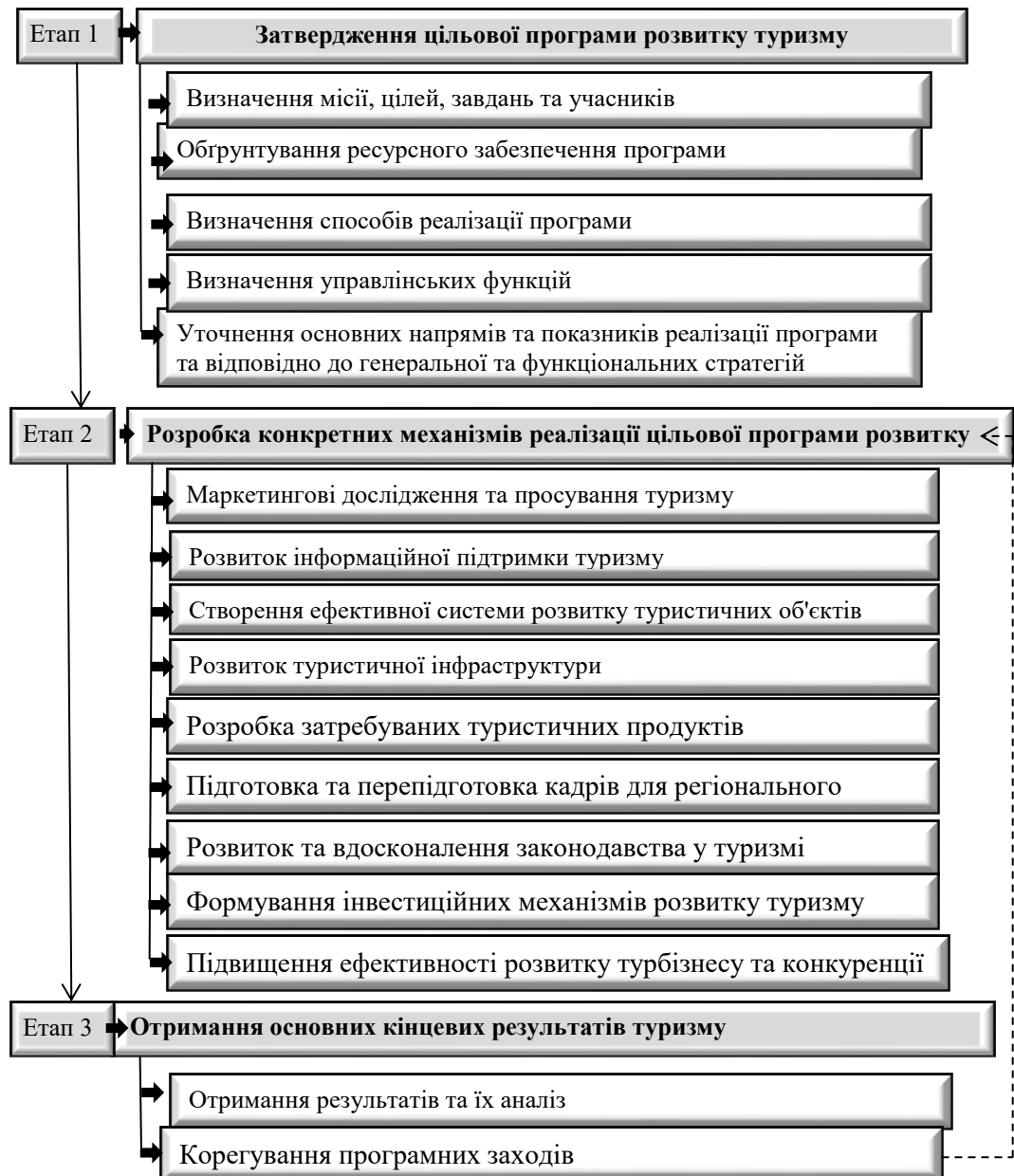
Незважаючи на те, що на державному рівні законодавчо процес взаємодії держави та приватного бізнесу визначено, ми пропонуємо удосконалити необхідним доповнення даного процесу представленою схемою з метою уточнення механізму державно-приватного партнерства у галузі туризму. Даний механізм дозволить ширше залучати інвестиції в туристичну галузь, а також супутню інфраструктуру, що загалом підвищить ефективність туризму та дозволить реалізувати стратегію розвитку туризму.

### **3.2. Пропозиції щодо розробки цільової програми розвитку туризму в рамках реалізації стратегії розвитку туризму регіону**

Стратегія розвитку туризму деталізується і реалізується у вигляді цільової програми розвитку туризму, яка є нормативним документом, що розробляється та затверджується на рівні регіону. Специфічними особливостями цільових програм розвитку туризму є: відповідність стратегії розвитку туризму у регіоні, розробка конкретних механізмів реалізації програми та отримання основних кінцевих результатів.

Цільова програма, що узгоджується зі стратегією розвитку туризму, може складатися з різних програмних заходів, найбільш важливими з яких є: (затвердження цільової програми розвитку туризму; розробка конкретних механізмів реалізації цільової програми розвитку туризму; отримання основних

кінцевих результатів та їх корегування) (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Послідовність розробки цільової програми розвитку туризму відповідно до стратегії**

### **Перший етап: затвердження цільової програми.**

*1.Визначення місії, цілей і постановка завдань* одна із значних заходів, оскільки правильно задані мети і завдання знижують необхідність коригування та змін у стадії реалізації цільової програми. Для Житомирської області місія полягає у формуванні на території регіону туризму, що відповідає сучасним вимогам з максимально можливим використанням природно-рекреаційного

потенціалу як способу збільшення туристичного потоку та підвищення прибутковості від сфери туризму.

Відповідно до місії програми сформульовано основні цілі: (підвищення якості туристичної пропозиції; збільшення туристичного попиту; підвищення рівня інвестиційної привабливості туристичної галузі; збільшення частки внутрішнього туризму).

2. *Ресурсне забезпечення* цільової програми розвитку туризму розглядається у трьох напрямках (наявність природно-рекреаційного потенціалу; наявність фінансових та інвестиційних ресурсів для розвитку природно-рекреаційного потенціалу; наявність кадрового потенціалу та системи підготовки кадрів).

Дані напрями мають сприяти структуризації туристських ресурсів Житомирської області та виявлення потенційно привабливих з погляду соціально-економічної ефективності.

3. *Засоби реалізації програмних напрямів*: фінансування основних заходів цільової програми, виконання у строк запланованих заходів, а також ініціювання розвитку можливих додаткових напрямів туризму.

4. *Розподіл управлінських функцій* представляється так: регіональні органи влади організують діяльність з розробки цільової програми розвитку туризму, планують процес управління та розвитку туризму, здійснюють координацію у частині розробки та реалізації цільової програми.

5. *Розробка генеральної та функціональних стратегій*. Розробка генеральної та базових стратегій у рамках програми ґрунтується на методиці формування стратегії розвитку туризму в Житомирській області, розглянутій вище.

### **Другий етап: механізм реалізації цільової програми.**

1. *Маркетингові дослідження та просування туризму*: щорічні маркетингові дослідження ринків та визначення цільових груп споживачів туристських послуг; заходи щодо розробки способів та інструментів просування Житомирської області на зовнішніх ринках; формування

туристичного іміджу та бренду Житомирської області; позиціонування Житомирської області у світовому співтоваристві як інвестиційно-привабливого регіону.

2. *Створення ефективної системи розвитку туристських об'єктів Житомирської області:* підтримка охорони та відновлення пам'яток природи, культури та історії, що залучаються до туристської діяльності; обладнання об'єктів показу відповідно до вимог туристських технологій; законодавче закріплення порядку використання земель рекреаційного призначення; створення картки потенційних об'єктів, придатних залучення у сферу туризму.

3. *Розвиток туристичної інфраструктури:* реалізація великих транспортно-туристських проєктів; створення умов розвитку мереж швидкого харчування, торгових і розважальних комплексів; розвиток спеціалізованого туристичного транспорту; створення та благоустрій під'їзних шляхів до значних туристичних об'єктів; розвиток послуг зв'язку; розвиток конкурентоспроможних місцевих виробників та постачальників послуг у супутніх туризму галузях.

4. *Розробка затребуваних туристичних продуктів:* розробка та підтримка інноваційних турпродуктів; просування традиційних турпродуктів в інноваційних формах (комплексних, кооперативних та міжрегіональних); запровадження системи управління споживчими характеристиками та розробка заходів щодо посилення споживчих якостей турпродуктів; здійснення цілеспрямованої державної підтримки суб'єктів туристичного ринку, що розвивають пріоритетні туристичні напрямки.

5. *Система підготовки кадрів:* створення ефективної системи підготовки та перепідготовки кадрів для туристичної галузі та супутніх сфер обслуговування; забезпечення державної підтримки та розробка програми перепідготовки викладацького складу для навчальних закладів, які займаються підготовкою спеціалістів для туристичної індустрії Житомирської області.

6. *Розвиток інформаційної підтримки туризму та розвиток статистики:* розробка цільових показників моніторингу розвитку туристичної індустрії;

використання сучасних технологій для процедур збирання, обробки та аналізу статистичної інформації з туристичної індустрії Житомирської області; перехід на міжнародні стандарти обліку туристичних потоків та інших показників.

7. *Розвиток та вдосконалення законодавства у туризмі.* Як механізм, в рамках цільової програми, цей напрямок реалізується на рівні Уряду Житомирської області і має бути спрямований на підтримку та розвиток туризму в регіоні.

8. *Формування інвестиційних механізмів розвитку:* стимулювання залучення українських та іноземних інвестицій в об'єкти туристичної інфраструктури за рахунок створення сприятливих умов для інвесторів; субсидування відсотків за кредитами на будівництво та модернізацію об'єктів туристичної інфраструктури. Підвищення статусу туристичної галузі для спрощення механізму кредитування суб'єктів туристичного бізнесу.

9. *Підвищення ефективності розвитку турбізнесу та конкуренції:* стимулювання розвитку ефективного конкурентного середовища у туристичній сфері; підтримка створення та діяльності асоціацій туристських господарюючих суб'єктів; залучення до Житомирської області великих туроператорів.

**Третій етап: отримання основних кінцевих результатів** ґрунтується на системі моніторингу, необхідної для запобігання відхиленням від заданих параметрів. Він включений у етап реалізації програми, оскільки безпосередньо пов'язані з процесом впровадження та реалізації програмних заходів. На етапі реалізації програми через моніторинг визначаються негативні тенденції та особливості, які необхідно скоригувати. У разі виникнення непередбачених негативних тенденцій, необхідно повернутися на другий етап і скоригувати зміни, що виникли. Таким чином, запропонована схема розробки цільової програми розвитку туризму сприятиме досягненню цілей загальної стратегії розвитку туризму.

## ВИСНОВКИ

Отже, дослідивши тему соціально-економічні проблеми та удосконалення стратегічного управління розвитком туристичної галузі житомирської області можна виокремити такі перспективні напрями розвитку туристичної галузі Житомирської області:

1. У роботі пропонується оригінальна авторська концепція, що передбачає комплексний підхід до питань управління стратегічним розвитком туристичної галузі регіону та розглядається застосування положень стратегічного менеджменту з урахуванням особливостей регіонального розвитку туризму.

2. Проведений аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури з питань стратегічного менеджменту щодо стійкого розвитку туризму дозволив сформулювати авторське визначення стратегічного управління розвитком туризму, а саме: стратегічне управління в туризмі це діяльність, спрямована на досягнення цілей в туристичній галузі в умовах динамічного, мінливого, нестабільного зовнішнього середовища шляхом проведення своєчасних змін як усередині країни, відповідно до вимог оточення, так і в зовнішньому середовищі, з метою формування конкурентних переваг, що дозволяють ефективно функціонувати туристичній галузі у довгостроковій перспективі.

3. Пропонована автором класифікація чинників розвитку туризму відрізняється від існуючих, оскільки у ній враховуються як різні підходи, та й особливості регіонального розвитку Житомирської області. Запропонована класифікація дозволяє виділити кілька особливостей: чинники розглядаються з погляду їхнього впливу в розвитку туризму регіону; особливу групу складають «чинники різноспрямованого впливу», оскільки залежно від соціальної, економічної та демографічної ситуації у регіоні, вони можуть бути віднесені як до «чинників розвитку», так і групу «чинників стримування». Ця класифікація дозволяє виявити найбільш істотні чинники, які впливають визначальним чином розвиток регіональної туристської індустрії.



4. Розроблена автором стратегія розвитку туризму дозволяє сформувати на рівні регіону єдину політику, спрямовану на ефективне використання існуючого природно-рекреаційного потенціалу та підвищення прибутковості туристичної галузі.

5. Розвиток туризму та його популяризація в Житомирському регіоні потребує багато роботи, а саме виготовлення промоційної поліграфічної та сувенірної продукції; організація рекламно-інформаційних турів для представників туристичної галузі, ЗМІ та блогерів; виготовлення відео та аудіо продукції, організація її транслявання в засобах масової інформації області та України тощо.

6. Розроблений підхід до використання механізму державно-приватного партнерства враховує існуюче законодавство у цій галузі та дозволяє ефективно здійснювати процес взаємодії держави та приватного бізнесу у напрямку розвитку туристичної галузі Житомирської області.

7. Запропоновані рекомендації щодо розробки цільової програми розвитку туризму дозволяють врахувати специфічні особливості регіонального розвитку та узгодити їх зі стратегією розвитку туризму.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 року № 168-р “Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року” URL : <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249826501>
2. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г. та ін. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник. Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с.
3. Мищенко А. П. Стратегическое управление. Днепропетровск: Изд-во ДУЭП, 2003. 261 с.
4. Музиченко-Козловська О. В. Економічне оцінювання туристичної привабливості території: монографія. Львів:Новий Світ-2000, 2012.176 с.
5. Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2027 року URL : <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/11/strategiya-rozvytku-zhytomyrskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf>
6. Іванова Зоя О. Стратегічне управління підприємствами туристичної галузі. *ВІСНИК КНУТД №6 (93), 2015.* URL : [http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/.../V93\\_P065-068.pdf](http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/.../V93_P065-068.pdf)
7. Стратегія розвитку Львівської області до 2015 року. URL: <http://www.loda.gov.ua/ua/priorities/strategy> (дата звернення: 30.09.2018)
8. Туристичний барометер України 2020. URL: <https://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-statistics-barometer-2020.pdf>
9. Обласна цільова Програма розвитку туризму в Житомирській області на 2021-2023 роки URL: <https://cutt.ly/p3mxTor>
10. Стимулирование международного туризма в XXI веке : Пер. с англ. / Годфри Харрис, Кеннет М. Кац. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 237 с. URL : [http://tourlib.net/books\\_tourism/world\\_tur.htm](http://tourlib.net/books_tourism/world_tur.htm)
11. Гончарук Н., Колєда Г. Система управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2018. Вип. 4 (39).

12. Смолій В.А., Федорченко В.К., Цибух В.І. Енциклопедичний словник-довідник з туризму. Київ: Видавничий Дім "Слово", 2006. 372 с.
13. «Про туризм»: Закон України від 15.09.1995 (зі змінами) // Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
14. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону : монографія за заг.ред проф. В.Г.Герасименка. Одеса : ОНЕУ, 2016. 262 с.
15. Публікації на офіційному сайті Житомирської обласної державної адміністрації. : URL: <https://oda.zht.gov.ua/> (дата звернення 15.06.2022).
16. Публікації на офіційному сайті Житомирської обласної ради URL: <https://zt.gov.ua/>(дата звернення 15.06.2022).
17. Мельник О. М. Туризм у Західному регіоні України і його стратегічні складові . *Актуальні проблеми економіки*, 2012. № 6. С. 191–197.
18. Стешенко О. Д. Економічна стратегія розвитку туристичної галузі в Україні. *Научно-технічний збірник*, 2010. № 94. С. 414–417.
19. Курмаєв П. Ю. Аналіз туристично-рекреаційного потенціалу Черкаської області. *Науко-вий вісник ЧДІЕУ*, 2012. № 4. С. 85–88.
20. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України : Методологія та методика аналізу, термінологія, ра-йонування : монографія. К. : Київський ун-т, 2001. 395 с.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 578 с.
22. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Вид–во ХДЕУ, 2002. 364 с.
23. Туризм в умовах глобалізації: особливості та перспективи розвитку : монографія. Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2012. 472 с.
24. Герасименко В. Г. Развитие теории системного подхода применительно к исследованию сферы туризма. *Вестник национальной академии туризма*. 2013. №2 (26). С. 11-15.

25. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
26. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. К.: Основи, 1998. 390 с.
27. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник. К. : Знання, 2008. 661 с.
28. Алексеева Н. Ф. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 2 URL : [http://tourlib.net/statti\\_ukr/alekseeva.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/alekseeva.htm).
29. Глінський В.В., Сергія Л.В., Щербак І.В. Оцінка мультиплікативного ефекту туристичної індустрії на регіональному рівні. Питання статистики. 2012. № 1. С. 25-31.
30. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг : Геопросторові аспекти. К. : Альтерпрес, 2003. 436 с.
31. Євдокименко В. К. Рекреація і туризм: управління ендогенно орієнтованим розвитком в умовах глобальних взаємовпливів. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2011. Випуск IV (44). Економічні науки. С. 228 – 237.
32. Кифяк В. Ф. Туристична привабливість Карпатського регіону як один з основних чинників розвитку в'їзного туризму. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №1. С. 52–57.
33. Зайчук Г.М. Управління маркетинговою діяльністю в туристичній галузі : монографія. Дрогобич: Редакційновидавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2010. 154 с.
34. Григорашова С. С. Стан і перспективи регіонального розвитку туризму в Чернівецькій області. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. №2. С. 18–23.
35. Гончар Н. У регіонального туризму є майбутнє. *Красзнавство. Географія. Туризм*. 2008. №12. С. 13–15.