

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут публічного управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

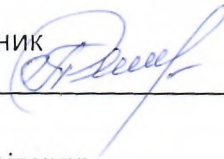
ОГОРОДНИК Галина Петрівна

**Розвиток туристичного потенціалу громади та
організація його промоції. / Development of the
tourist potential of the community and organization
of its promotion**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Державна служба

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ДСПУАзм-21
Г. П. Огородник



Науковий керівник:
д.е.н., професор, С. А.
Надвичинний



Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

"14" листопада 2022 р.

Завдувач кафедри
 М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

Вступ

Актуальність проблеми. Туристичний потенціал територіальної громади є частиною її соціально-економічного потенціалу. Завдяки раціональному його використанню наповнюється бюджет територіальних громад, створюються нові робочі місця, закладаються стратегічні основи місцевого розвитку, загалом.

Однак, неналежна діяльність в напрямі розвитку туристичного потенціалу громад та його промоції вказують на існування комплексу взаємопов'язаних проблем, зокрема: недосконалість інституційного та інфраструктурного супроводу діяльності громад; слабкий професійний рівень персоналу органів місцевого самоврядування; вкрай неналежно організований управлінський та інформаційно-комунікаційний процеси у громадах з різними контактними аудиторіями.

Усе вказане вище вимагає активної роботи в напрямі розвитку туристичного потенціалу громад за участі представників державних і недержавних інститутів та з використанням оновлених інструментів. Отже, тема «Розвиток туристичного потенціалу громади та організація його промоції» є вкрай актуальною.

Аналіз останніх досліджень і наукових праць. Різні аспекти розвитку туристичного потенціалу територіальних громад (ресурсна, інструментальна, діяльнісна складова), факторів, які до цього спонукають, та які цьому сприяють, досліджували: Д.Басюк М.Біль, О.Бордун, І.Будінкевич, С.Крамарчук, Н.Корж, Н.Кривенкова, Н.Кривокульська, А.Левицький, А.Мазаракі, С.Мельниченко, Г.Михайліченко, С.Надвиничний, М.Огієнко, І.Смачило, Т.Ткаченко, О.Цільник, М.Шкільняк та ін. Однак, сьогодні важливо, щоб діяльність щодо розвитку туристичного потенціалу територіальних громад була комплексною діяльністю, які синхронізована з усіма її учасниками. Тобто, необхідно, щоб у цій діяльності брали участь не тільки органи місцевого самоврядування, а й безпосередньо територіальні громади, місцеві жителі, підприємці, інвестори. Це посилює актуальність теми нашої

кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів розвитку туристичного потенціалу територіальної громади та організації його промоції.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи розв'язувались такі **завдання:**

- довести, що туристичний потенціал територіальної громади є об'єктом управлінського впливу;

- обґрунтувати об'єктивну необхідність розвитку туристичного потенціалу територіальної громади та організації його промоції;

- здійснити аналіз організаційно-функціональних основ управління туристичним потенціалом досліджуваної територіальної громади та його розвитком;

- оцінити ресурси територіальної громади як джерело її туристичного потенціалу;

- здійснити оцінку інструментів управління туристичним потенціалом досліджуваної територіальної громади та його розвитком;

- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення механізмів розвитку туристичного потенціалу досліджуваної громади та організації його промоції на засадах стратегічного підходу;

- навести рекомендації щодо вдосконалення інструментів розвитку туристичного потенціалу досліджуваної громади та організації його промоції.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процес розвитку туристичного потенціалу Більче-Золотецької територіальної громади та організації його промоції.

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні і прикладні аспекти розвитку туристичного потенціалу Більче-Золотецької територіальної громади та організації його промоції.

У ході написання роботи застосовувались такі **методи:** системний аналіз

(для обґрунтування того, що туристичний потенціал територіальної громади є об'єктом управлінського впливу – розділ 1); порівняльний аналіз (для порівняння використовуваних інструментів розвитку туристичного потенціалу громади і пропонованих автором – розділ 1); структурний аналіз (для представлення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму розвитку туристичного потенціалу Більче-Золотецької територіальної громади та організації його промоції – розділи 2, 3); факторний аналіз (для виявлення чинників впливу на розвиток туристичного підприємництва – розділ 3).

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розвитку теоретичних основ процесу розвитку туристичного потенціалу Більче-Золотецької територіальної громади та організації його промоції.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення та напрацьовані рекомендації можуть бути використані у роботі Більче-Золотецької територіальної громади для розвитку її туристичного потенціалу та організації його промоції.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано дві тези доповідей на таких всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Тернопіль, 31.05.2022р.) та «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (Полтава, 27.10.2022р.) [21-22].

Структура та обсяг роботи. Робота розміщена на 55 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 44 позицій, 22 рисунки і 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ПРОМОЦІЇ

1.1. Туристичний потенціал територіальної громади як об'єкт управлінського впливу

Туризм є істотним фактором впливу на забезпечення соціально-економічного і екологічного розвитку держави, регіонів та територіальних громад. Такий вплив формується в результаті:

- збільшення надходжень до місцевого бюджету від потоків туристів;
- залучення інвестицій у формування туристичної інфраструктури регіону (територіальної громади);
- раціонального використання природно ресурсного потенціалу, історико-культурних ресурсів регіону (території, територіальної громади).

«Туристичний потенціал території – це наявність у неї можливостей до розвитку туристичної індустрії та отримання від її функціонування позитивного соціально-економічного ефекту і підвищення рівня туристичної привабливості цієї території» [13].

Можливості для розвитку туристичної індустрії території забезпечують ресурси. Тому, туристичний потенціал є, передусім, множиною ресурсів території (рис. 1.1).

Як бачимо з рис 1.1 туристичний потенціал території утворюють такі ресурси: природньо-кліматичні, історико-архітектурні, соціально-культурні, економічні, інфраструктурні, інституційні, подієві, маркетингові. Причому, чим більший обсяг ресурсів задіюється (економічних, маркетингових та ін.), тим вищою є конкурентоспроможність території.

Більше того, оскільки туристичний потенціал території характеризує її наявні можливостей до розвитку туристичної індустрії, то до цього потенціалу слід включати реальні і потенційні ресурси. Потенційний ресурс характеризується наявністю не усіх складових туристичного потенціалу, а лише окремих (приміром, є архітектурний ресурс, однак його використання ускладнене через нерозвиненість інфраструктури).



Рис. 1.1. Туристичний потенціал регіону як множина ресурсів

Примітка. Наведено за [33]

Отже, туристичний потенціал території є синтезом її існуючих і потенційних туристичних продуктів (рис. 1.2).

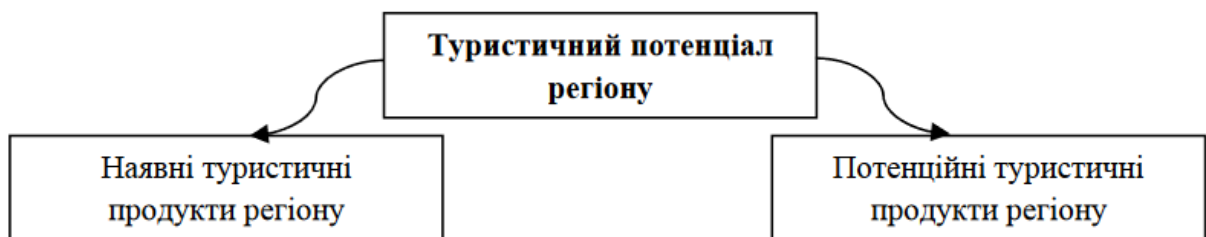


Рис. 1.2. Туристичний потенціал території як синтез її реальних і потенційних туристичних продуктів

Примітка. Наведено за [33]

Отже, як видно з рис. 1.2, поняття туристичного потенціалу території пов'язане із туристичним продуктом і туристичною послугою і розкривається через них. Туристична послуга території є складовою туристичного продукту. Вона виникає тоді, коли на неї є попит, і розкривається через певні характеристики (особливості) (рис. 1.3).

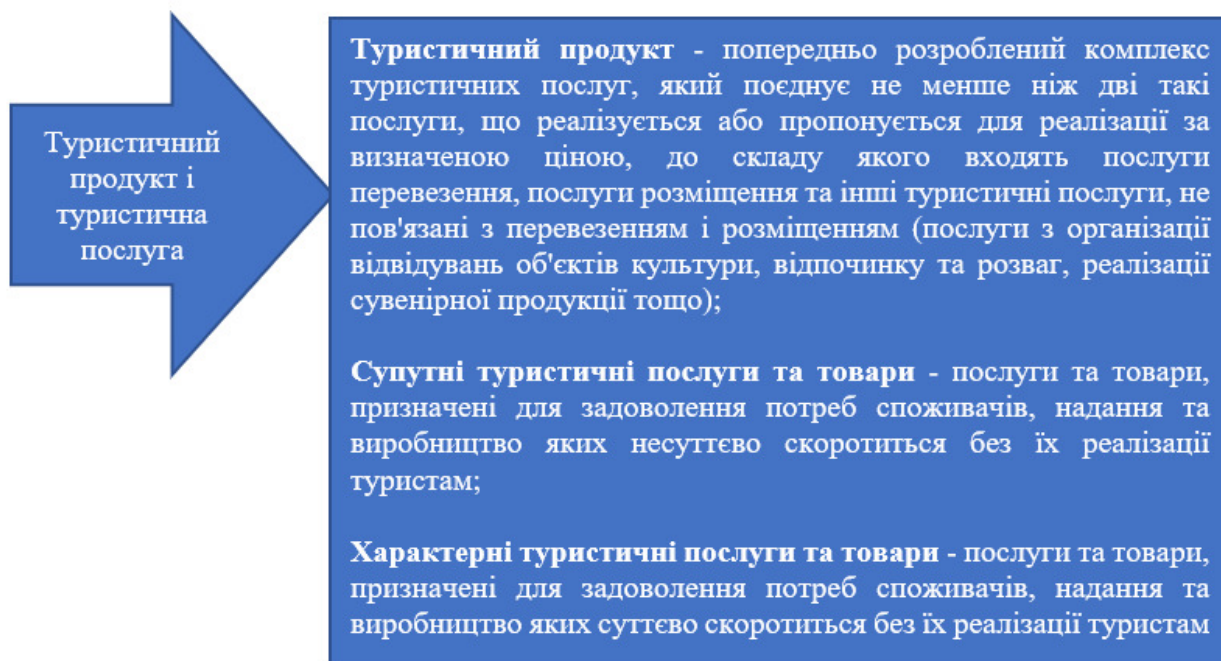


Рис. 1.3. Зміст і особливості туристичних послуг

Примітка. Наведено за [28]

Опираючись на трактування поняття «туристичний продукт», яке наводить законодавець, представимо типи продуктів туристичних територій у вигляді рис. 1.4.

Питання туристичного потенціалу територіальної громади як об'єкта управлінського впливу вимагає розкриття змісту дефініції «територіальна громада». У чинному законі [27] наводиться таке трактування: «територіальна громада - жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або

добровільне об'єднання жителів кількох сіл, селищ, міст, що мають єдиний адміністративний центр» [27].

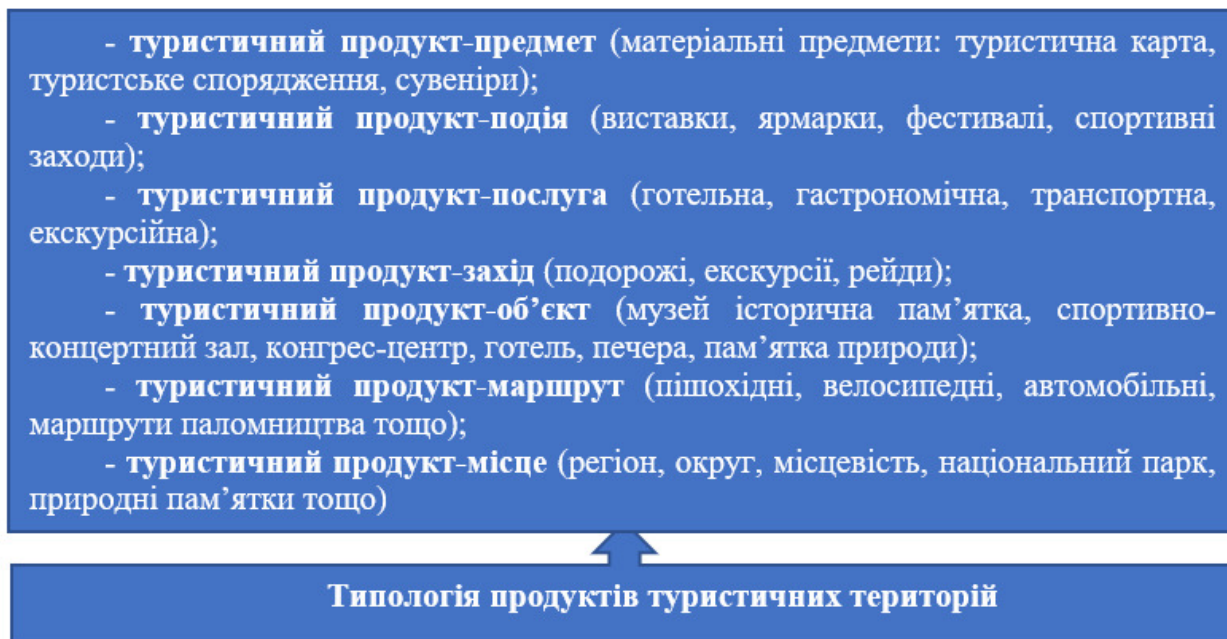


Рис. 1.4. Типологія продуктів туристичних територій

Примітка. Наведено за [13]

Туристичним потенціалом територіальної громади необхідно управляти і включати його до переліку об'єктів управлінського впливу.

Розгляд туристичного потенціалу громади як об'єкта управлінського впливу означає, що існує сформована система управління туристичним потенціалом держави, її регіонів, територіальних громад. Ця система є множиною елементів, які представляють:

- об'єктно-суб'єктний склад системи такого управління і взаємозв'язки між ними;
- функціональну компоненту системи такого управління;
- інструментальну підсистему (методи та інструменти дослідження, впливу, забезпечення розвитку тощо).

У процесі побудови системи управління туристичним потенціалом територіальної громади важливо враховувати аспект території громади, під яку законодавець трактує наступним чином: «нерозривна територія, в межах якої територіальна громада здійснює свої повноваження щодо вирішення питань місцевого значення відповідно до [Конституції](#) і законів України, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування» [27].

У літературному джерелі [39] подано «системи забезпечення туристичного потенціалу території та їх складові» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Системи забезпечення та складові туристичного потенціалу території

Система забезпечення	Складові елементи
Ресурси	<ul style="list-style-type: none"> - природні туристичні ресурси; - туристичні ресурси антропогенного походження (історико-архітектурні пам'ятники, культурні та релігійні цінності тощо); - матеріально-технічна база туризму; - туристична інфраструктура; - постачальники обладнання, інформація.
Кадри	<ul style="list-style-type: none"> - ринок робочої сили; - експерти та консультанти; - підготовка фахівців турбізнесу; - підготовка комерційного персоналу.
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> - кошти інвесторів; - засоби споживачів, готових оплатити надані туристичні послуги; - кошти інвесторів, що спрямовуються на: <ul style="list-style-type: none"> - завершення будівництва об'єктів туристичного призначення, а також реконструкцію і модернізацію працюючих підприємств комплексу; - будівництво об'єктів інфраструктури, індустрії відпочинку та розваг; - розробку і застосування нових технологій використання туристичних ресурсів; - здійснення заходів, спрямованих на поліпшення сервісу туристів.
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - маркетингова компанія, цінова політика.
Інновації	<ul style="list-style-type: none"> - нові технології розробки і надання туристичного продукту; - впровадження нових технологій розробки тур продуктів

Примітка. Наведено за [39]

З табл. 1.1 бачимо, що на ньому представлені функціональна та інструментальна компоненти системи управління туристичним потенціалом. Разом з тим, об'єктно-суб'єктний склад цієї системи як важливий її компонент відсутній. Саме він забезпечує здійснення управлінського впливу в системі «суб'єкт-об'єкт» і дозволяє розглядати туристичний потенціал територіальної громади як об'єкт управлінського впливу.

У рамках інструментальної системи здійснюється дослідження туристичного потенціалу території. Таке дослідження розглядають у вигляді трьохетапного процесу (рис. 1.5).

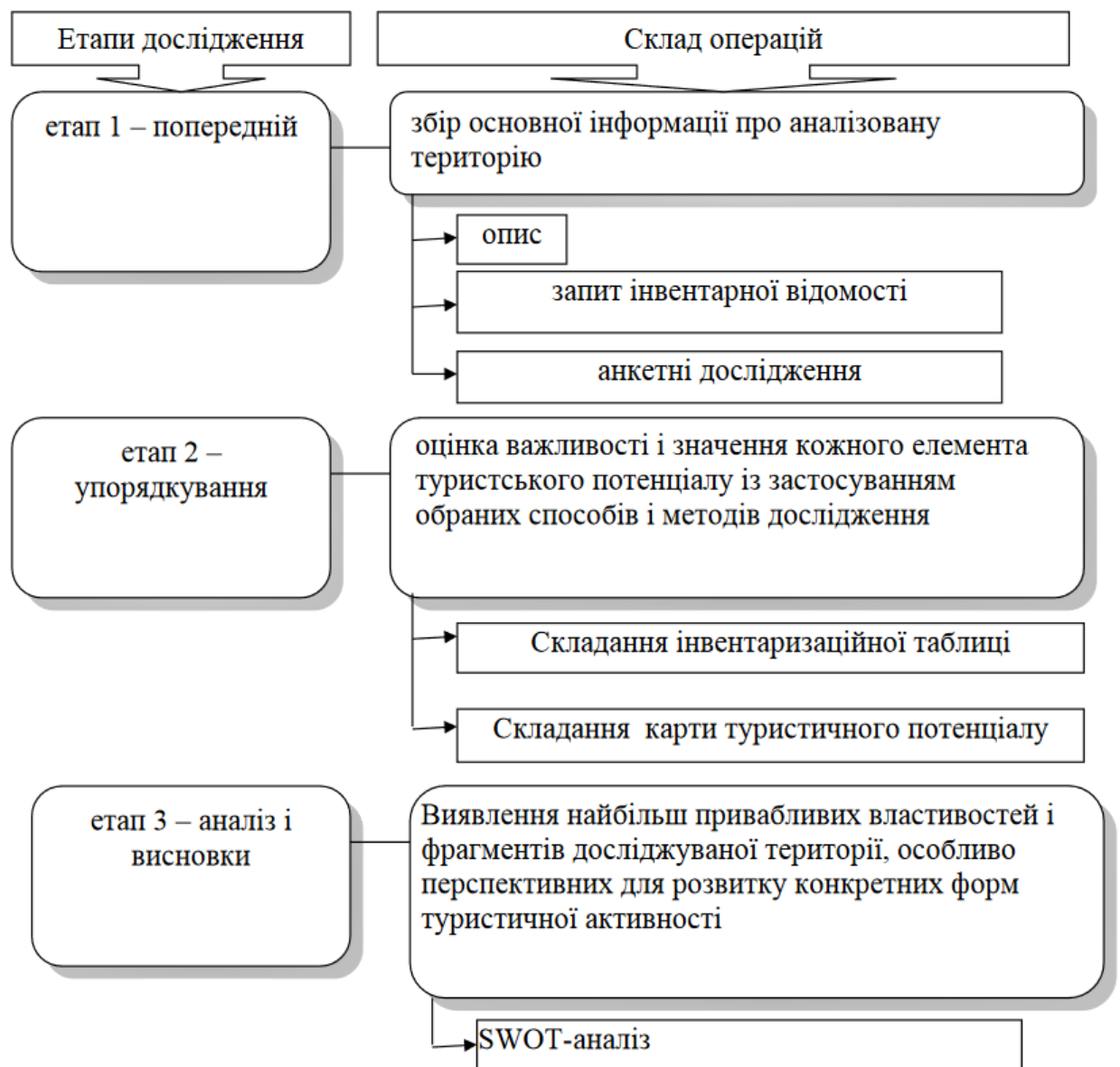


Рис. 1.5. Трьохетапний процес дослідження туристичного потенціалу території (територіальної громади)

Примітка. Наведено за [13]

Загалом, «регіони України посідають одне із провідних місць щодо забезпеченості рекреаційно-туристичним потенціалом. Однак, незважаючи на інтеграцію України до міжнародного ринку туристичних послуг, збільшення кількості відповідних світовим стандартам туристичних об'єктів та організацій, умови розвитку туризму в регіонах характеризуються неузгодженостями організаційної структури управління, спрямованості розвитку, станів якісних і кількісних оцінок інфраструктури» [18].

Це вказує на:

- важливу роль підсистеми «об'єктно-суб'єктного складу» в системі управління туристичним потенціалом територіальної громади;
- об'єктивну необхідність розвитку туристичного потенціалу територіальної громади та організації його промоції.

1.2. Об'єктивна необхідність розвитку туристичного потенціалу територіальної громади та організації його промоції

Сьогодні багато територіальних громад України розглядає розвиток туризму як одну із цілей своїх цілей, а туристичний потенціал – як джерело додаткових надходжень до бюджету.

«Туристичний потенціал є сукупністю туристичних ресурсів та туристичних можливостей певної території, які органи державного управління використовують і можуть в перспективі використати для консолідації суспільства на державному, регіональному та місцевому рівнях» [15].

Адапуємо це визначення до територіальної громади.

Туристичний потенціал територіальної громади – це множина туристичних ресурсів (реальних) та туристичних можливостей (потенційні

ресурси) територіальної громади, які орган місцевого самоврядування може використати для розвитку громади.

Туристичний потенціал територіальної громади разом з чинниками зовнішнього оточення утворюють туристичний клімат громади.

Туристичний клімат територіальної громади – це множина факторів впливу на туристичний потенціал громади, які є мотиваторами або ж бар'єрами для його розвитку.

Отже, стан використання і розвиток туристичного потенціалу територіальної громади залежить від впливу множини різних факторів, які формують відповідний туристичний клімат (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Взаємозв'язок туристичного потенціалу і туристичного клімату території

Примітка. Наведено за [33]

На значимість організаційного і управлінських аспектів у розвитку туристичного потенціалу, в тому числі, територіальної громади, вказують тези, систематизовані у табл. 1.2.

Розвиток туристичного потенціалу територіальної громади, покращення туристичного клімату у ній безпосередньо пов'язані з: промоцією громади та брендингом; туристичною привабливістю території.

Загалом, промоція – це просування, розвиток, перехід на вищий рівень.

«Промоція, або так звана комунікаційна політика, або організація комунікацій з ринком є невід'ємною частиною маркетингової стратегії будь-якої організації, і територіальна громада не є виключенням...Промоція – це комплекс заходів і засобів, за допомогою яких громада має можливість спрямовувати інформацію про себе, про свою діяльність та потреби на різні рівні сприйняття та споживача цієї інформації. Іншими словами, завдяки промоції будь-яку територіальну громаду можна почути кожен, починаючи від самих мешканців, закінчуючи іноземними інвесторами та туристами» [42].

Таблиця 1.2

Тези (аргументи), які вказують на важливість організаційного і управлінських аспектів у розвитку туристичного потенціалу

№ з/п	Теза (аргумент)
1	2
1	- «можливості реалізації туристичного потенціалу України для досягнення однієї з національних цілей щодо покращення внутрішньосуспільної комунікації та внутрішньосуспільних інформаційних обмінів повинні відповідати розвитку держави, здатними забезпечити принципово новий поступальний підхід до взаємодії між громадянами, сприяти удосконаленню функціонування органів державної влади в туристичній галузі та подальшому суспільному розвитку» (Р.Кривенко);
2	- розвиваючи туризм, громада має враховувати чотири основні моменти: туристичні ресурси; можливість дістатися до туристичних ресурсів; наявність інфраструктури; наявність людей для управління, промоції, маркетингу у сфері туризму;
3	- «державно-управлінський аспект концептуальних положень щодо формування туристичного потенціалу України як чинника суспільної консолідації можна спостерігати в тому, що саме співпраця основних суб'єктів у державному управлінні туристичною галуззю може бути сучасною парадигмою розвитку українського суспільства у напрямі досягнення консолідації (єдності)» (Р.Кривенко);
4	- «М.Біль визначає закономірності, які впливають на необхідність державного управління туристичною галуззю такі, як динамічний розвиток туристичної галузі в світі та Україні, посилення ролі місцевих органів державної влади в державному управлінні, висока ймовірність не лише позитивного впливу туристичної галузі на соціально-економічний розвиток регіону (поліфункціональне спрямування), але й виникнення загроз (ризиків) від неконтрольованих туристичних потоків, чутливість туристичної галузі до факторів зовнішнього макро- та мезооточення» (М.Біль).

Примітка. Наведено за [1; 15]

«Бренд – це не просто логотип, гасло чи символ, це образ, що приходить на думку людини, коли вона думає про певний бренд. При розробці бренду необхідно враховувати думки потенційних цільових аудиторій та обговорювати цей процес з ними» [2].

«Щоб розвивати туризм в громаді спершу необхідно дати відповідь на три важливі запитання щодо об'єктів, які можна показати у громаді, наявності закладів з місцевою їжею та магазинів із сувенірною продукцією... інтелектуальна власність для промоції громад може включати знаки для товарів та послуг, наприклад, логотипи чи марки, географічні зазначення, промислові зразки, твори літератури (легенди) чи музичні твори (пісні, мелодії)» [2].

Для розвитку бренду територіальної громади доцільно використовувати інформаційно-комунікаційні інструменти і технології, які презентують туристичний продукт. Це сприятиме зміцненню туристичного потенціалу території, хорошому презентуванню туристичного продукту, підвищенню туристичної привабливості громади.

З метою аргументування вказаного вище, наведемо приклад *об'єктів, які можна показати у територіальній громаді* (рис. 1.7).

Щодо розвитку індустрії гостинності, *наявності закладів з місцевою їжею у документі* [31] вказується, що «у громаді добре розвинута і продовжує розширюватися мережа закладів громадського харчування - понад 25 закладів (ресторанне господарство). Значно менш розвинена сфера надання послуг проживання. У місті нараховується декілька закладів проживання готельного типу, проте значна частина їх не забезпечує комфортних умов проживання для гостей міста. Наявні відпочинково-розважальні та оздоровчі комплекси для дітей та дорослих, спортивно-оздоровчий центр «Гум», спортивно-розважальний комплекс “Магніт”» [31].

Туристична привабливість території формується туристичним потенціалом. Також дослідники туристичного потенціалу території (О.Євтушенко та інші) стверджують, що туристичну привабливість утворює якість навколишнього середовища.

У Програмі розвитку туризму в Чортківській міській територіальній громаді на 2021-2023 роки зазначено, що Чортків – місто з яскраво вираженою центральною частиною, де збереглися архітектурні та історичні пам'ятки.

У Державному реєстрі національного культурного надбання знаходяться чотири пам'ятки містобудування та архітектури національного значення міста Чорткова: охоронний номер 684 – церква Вознесіння (дерев'яна), 1717 р., вул. Залізнична; охоронний номер 685/1 – Успенська церква (дерев'яна), 1635 р., вул. Церковна; охоронний номер 685/2 – дзвіниця Успенської церкви, XVII ст., вул. Церковна; охоронний номер 686 – замок Гольських (мурований), 1610 р., вул. Замкова.

У центральній частині міста нараховується 80 будівель, що мають статус пам'ятки архітектури місцевого значення. Серед них

костел святого Станіслава (1610 р., перебудований у 1914 р.),
синагога головна (початок XVIII ст.), синагога нова (поч. XX ст.),
монастир ордену босих кармелітів Пресвятої Діви Марії (XIX ст.),
гімназія «Рідна школа» (поч. XX ст.),
торгові ряди (XIX ст.),
аптека (поч. XX ст.),
візитівка міста – годинникова вежа (поч. XX ст.),
міська ратуша (поч. XX ст.) й багато ін.

Постановою Кабінету Міністрів за № 878 від 2001 р. Чортків було внесено у Список історичних населених місць України.

Приклад об'єктів, які можна показати у громаді

Рис. 1.7. Приклад об'єктів, які можна показати у територіальній громаді

Примітка. Наведено за [31]

«Отже, розвиток туристичного потенціалу громади є процесом, який має значимість для загальнодержавного, регіонального і місцевого рівнів розвитку. Тому, суб'єктами забезпечення розвитку туристичного потенціалу повинні бути органи влади і органи місцевого самоврядування, жителі громади, підприємці. Через використання механізму промоції вони повинні реалізувати у практичній площині комплекс цілеспрямованих дій (організаційного, управлінського, інформаційно-комунікативного характеру тощо), щодо того, щоб територіальна громада насправді стала цікавою і привабливою для туриста» [22].

Висновки до розділу 1

1. Автор переконаний, що для розвитку туристичного потенціалу громади ним необхідно управляти і включати його до переліку об'єктів управлінського впливу (йдеться про економічні, соціальні екологічні аспекти роботи на рівні громади). Причому, сформована система управління туристичною сферою в державі, компонентою якої є об'єктно-суб'єктний склад такого управління, повинна давати можливість органам місцевого самоврядування використовувати диференційований підхід до управління туристичною сферою і туристичним потенціалом громади, використовувати найбільш дієві інструменти впливу на об'єкти туристичної інфраструктури.

2. Розвиток туристичного потенціалу громади та організація його промоції мають значення не тільки для розвитку громади, але й регіону і держави в цілому. Вони є цінними з огляду на те, що дозволяють наповнювати місцеві бюджети, створювати робочі місця, популяризувати нашу державу та її регіони у світі. До розвитку туристичного потенціалу громади повинні долучатися органи влади і органи місцевого самоврядування, підприємці, жителі громади, інвестори, аутсорсингові організації тощо.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ГРОМАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ПРОМОЦІЇ

2.1. Аналіз організаційно-функціональних основ управління туристичним потенціалом досліджуваної територіальної громади та його розвитком

Первинним суб'єктом місцевого самоврядування в Україні, носієм його функцій та повноважень є територіальна громада.

Зміст поняття «територіальна громада» розкриває Конституція України (рис. 2.1).

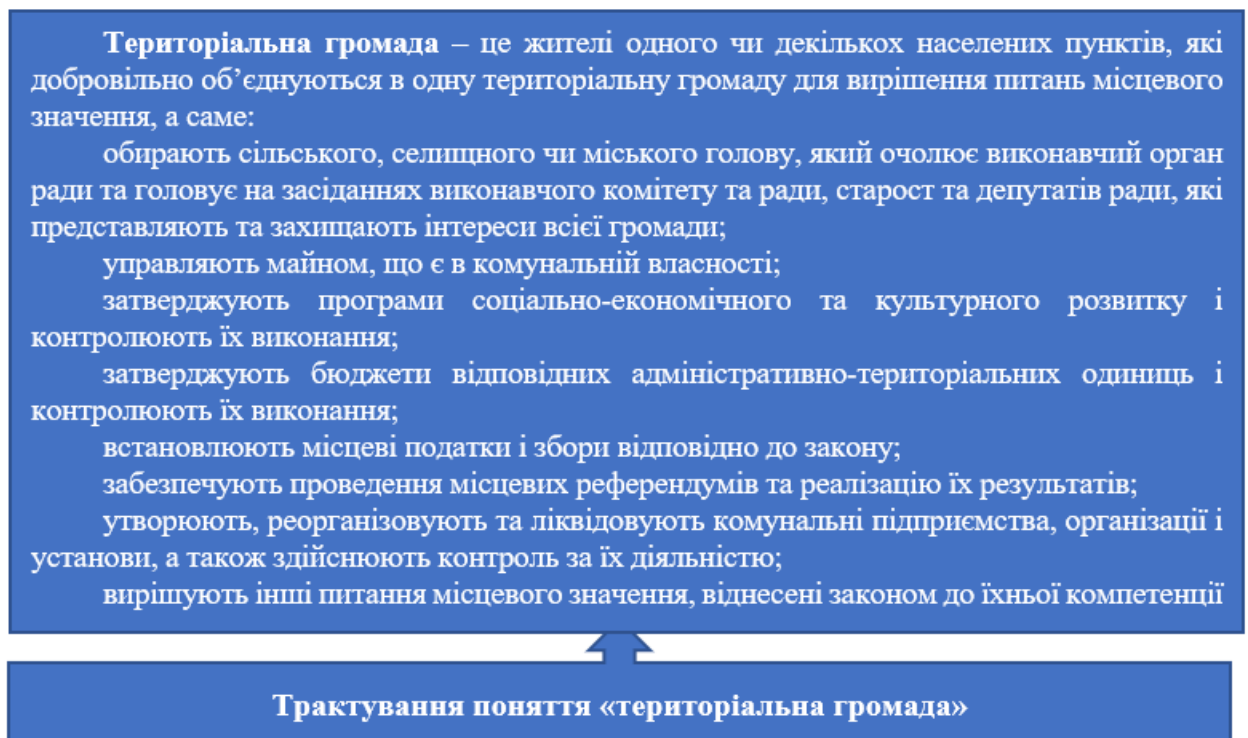


Рис. 2.1. Трактування поняття «територіальна громада»

Примітка. Сформовано на основі Конституції України

Основні ознаки територіальної громади ілюструє рис. 1.2.

Інформаційні дані рис. 2.1-2.2 вказують на те, що територіальна громада є утворенням, яке організаційно і функціонально вибудовує свою роботу.

Основні ознаки територіальної громади

- а) **інтеграційна ознака.** Територіальна громада виступає як сукупність фізичних осіб, при чому законодавче застосування узагальнюючого терміну «жителі» дає підстави включити до її складу не лише громадян України, але й іноземних громадян і осіб без громадянства, які перебувають на території України на законних підставах;
- б) **територіальна ознака.** Громада формується як сукупність тих осіб, що пов'язані з територією певного населеного пункту фактом постійного проживання. Відповідно до цього визначаються просторові межі функціонування громади та основні види територіальних громад: територіальна громада села або добровільного об'єднання в сільську громаду жителів декількох сіл; територіальна громада селища; територіальна громада міста. Опосередковано Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» вказує і на такий вид громад, як територіальна громада району в місті (ч. 5 ст. 6, ч. 4 ст. 16);
- в) **інтелектуально-комунікативна ознака.** В територіальних громадах існує система різноманітних інтересів, соціальних зв'язків і відносин їхня дія призводить до утворення громадської інфраструктури громади, до якої можна віднести різноманітні організаційні форми та інститути, спрямовані на задоволення потреб та інтересів членів громади, — громадські об'єднання, засоби масової інформації, органи самоорганізації населення, підприємства, організації, суб'єкти підприємницької діяльності тощо;
- г) **функціонально-цільова ознака.** Територіальна громада має самостійні функції та компетенцію у вирішенні питань місцевого значення, що визначають особливе місце та роль цього суб'єкта в системі місцевого самоврядування.
- ґ) **організаційна ознака.** Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування запроваджує організаційну систему — сукупність інститутів і форм здійснення місцевого самоврядування. Її складовими виступають система форм безпосереднього здійснення громадою місцевого самоврядування та система органів і посадових осіб місцевого самоврядування;
- д) **майнова ознака.** Важливим елементом правового статусу територіальної громади є характеристика її як суб'єкта права комунальної власності. Громада має право володіти, користуватися і розпоряджатися на свій розсуд і у своїх інтересах належним їй майном як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування;
- є) **історико-культурна ознака.** Територіальна громада зазнає впливу чинників історико-культурного характеру, під дією яких формуються соціокультурні надбання, що шануються громадою як особлива цінність, — звичаї, традиції, свята. Історичні, культурні й інші особливості та традиції територіальної громади відбиває її символіка — герб, прапор тощо. Зміст, описання та порядок використання символіки, згідно з ч. 3 ст. 22 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», визначаються рішенням місцевої ради

Рис. 2.2. Основні ознаки територіальної громади

Примітка. Сформовано за джерелом [26].

Досліджуваною громадою є Більче-Золотецька територіальна громада.

Населеними пунктами у підпорядкуванні Більче-Золотецької територіальної громади є села:

- Більче-Золоте - центр громади (населення 1719 осіб);

- Мушкарів (населення 161 особа);

- Монастирок (населення 265 осіб);

- Юрямпіль (населення 344 особи);

- Олексинці (населення 1073 особи);
- Шершенівка (населення 770 осіб);
- Мишків (населення 339 осіб).

Структура виконавчого комітету Більче-Золотецької сільської ради наведена на рис. 2.3.

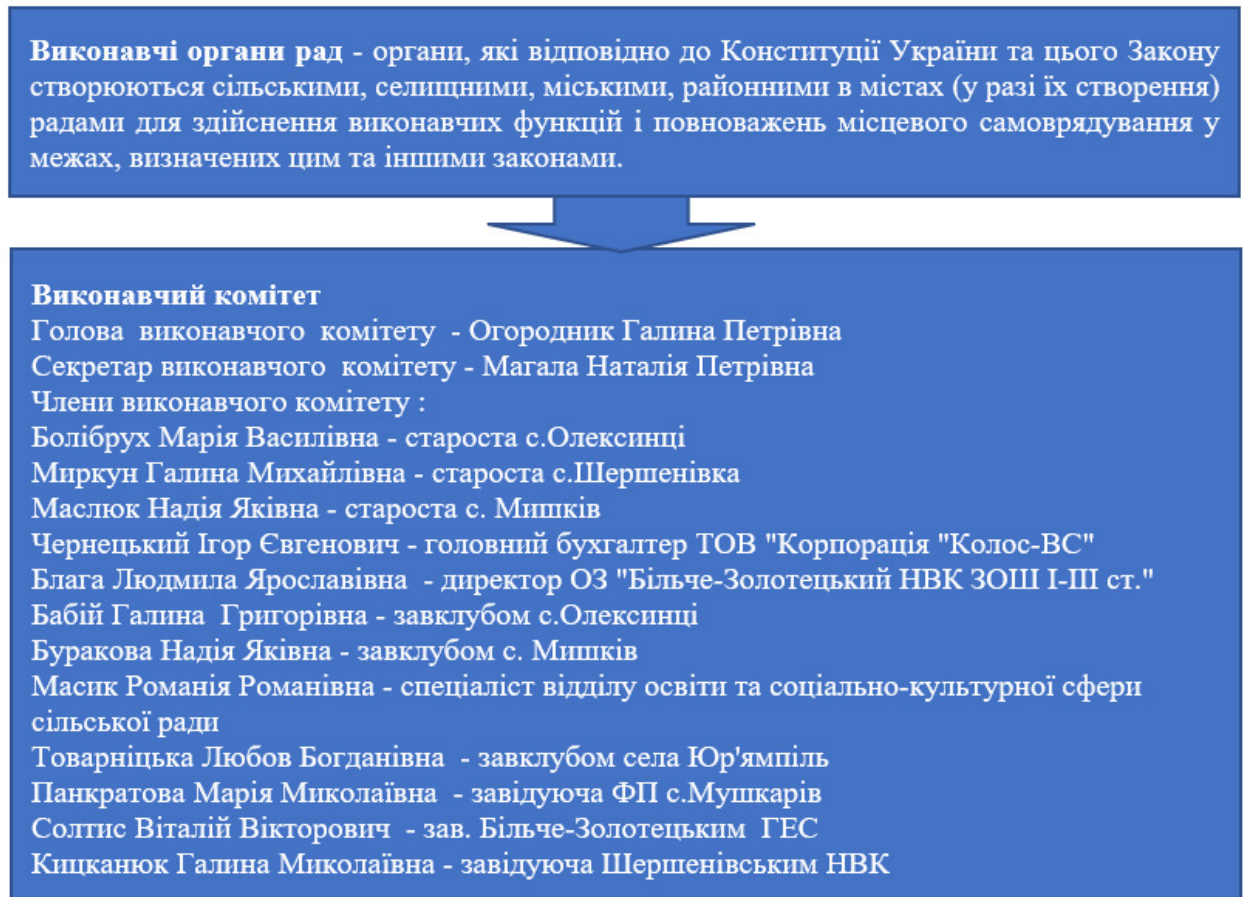


Рис. 2.3. Структура виконавчого комітету Більче-Золотецької сільської ради

Примітка. Сформовано за даними досліджуваної ТГ

Виконавчий комітет Більче-Золотецької сільської ради має функціональне і повноваженнєве навантаження.

Для того, щоб здійснювати управління туристичним потенціалом досліджуваної територіальної громади та його розвитком орган місцевого самоврядування повинен мати відповідні повноваження. Ці повноваження

визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», однак не в одній статті, а у декількох. Так, питань управління туристичним потенціалом громади, його розвитком та промоцією стосуються 27 та 30-33 статті чинного закону (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Статті законодавства, які стосуються питань управління туристичним потенціалом громади, його розвитком та промоцією

№	Стаття Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» і визначені нею повноваження
1	2
1	<p>Стаття 27. Повноваження у сфері соціально-економічного і культурного розвитку, планування та обліку</p> <ul style="list-style-type: none"> - забезпечення збалансованого економічного та соціального розвитку відповідної території, ефективного використання природних, трудових і фінансових ресурсів; - залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності до участі в комплексному соціально-економічному розвитку сіл, селищ, міст, координація цієї роботи на відповідній території тощо
2	<p>Стаття 30. Повноваження в галузі житлово-комунального господарства, побутового, торговельного обслуговування, громадського харчування, транспорту і зв'язку</p> <ul style="list-style-type: none"> - організація благоустрою населених пунктів, залучення на договірних засадах з цією метою коштів, трудових і матеріально-технічних ресурсів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, а також населення; здійснення контролю за станом благоустрою населених пунктів, організації озеленення, охорони зелених насаджень і водойм, створення місць відпочинку громадян; - прийняття рішень про розміщення, обладнання та функціонування майданчиків для паркування транспортних засобів та стоянок таксі на вулицях і дорогах населених пунктів, здійснення контролю за дотриманням визначених правилами паркування транспортних засобів вимог щодо розміщення, обладнання та функціонування майданчиків для паркування; - організація місцевих ринків, ярмарків, сприяння розвитку всіх форм торгівлі; - надання дозволу в порядку, встановленому законодавством, на розміщення реклами тощо
3	<p>Стаття 31. Повноваження у галузі будівництва</p> <ul style="list-style-type: none"> - розгляд і внесення до відповідних органів виконавчої влади пропозицій до планів і програм будівництва та реконструкції об'єктів на відповідній території; - організація охорони, реставрації та використання пам'яток історії і культури, архітектури та містобудування, палацово-паркових, паркових і садибних комплексів, природних заповідників тощо
4	<p>Стаття 32. Повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, молодіжної політики, фізкультури і спорту</p> <ul style="list-style-type: none"> - вирішення питань про надання професійним творчим працівникам, молодіжним та дитячим громадським об'єднанням на пільгових умовах у користування приміщень під майстерні, студії та лабораторії, молодіжні центри, молодіжні простори, необхідних для творчої діяльності або реалізації завдань молодіжної політики; - створення умов для розвитку культури, сприяння відродженню осередків традиційної народної творчості, національно-культурних традицій населення, художніх промислів і ремесел тощо
4	<p>Стаття 33. Повноваження у сфері регулювання земельних відносин та охорони навколишнього природного середовища</p> <ul style="list-style-type: none"> - здійснення контролю за додержанням природоохоронного законодавства; - здійснення контролю за додержанням юридичними та фізичними особами вимог у сфері поводження з побутовими та виробничими відходами тощо

Примітка. Сформовано за джерелом [27].

Представником інтересів територіальної громади, виборців є Депутат місцевої ради.

Депутатський корпус складає 22 особи і охоплює депутатів у сімох виборчих округах.

Оскільки управління туристичним потенціалом досліджуваної територіальної громади та його розвитком вимагає зусиль не тільки сільської ради, її голови (рис. 2.4), посадових осіб, депутатів, а й місцевих жителів, підприємців, то питання взаємодії з контактними аудиторіями Більче-Золотецької громади є важливим напрямом здійснення депутатом повноважень (рис. 2.5).

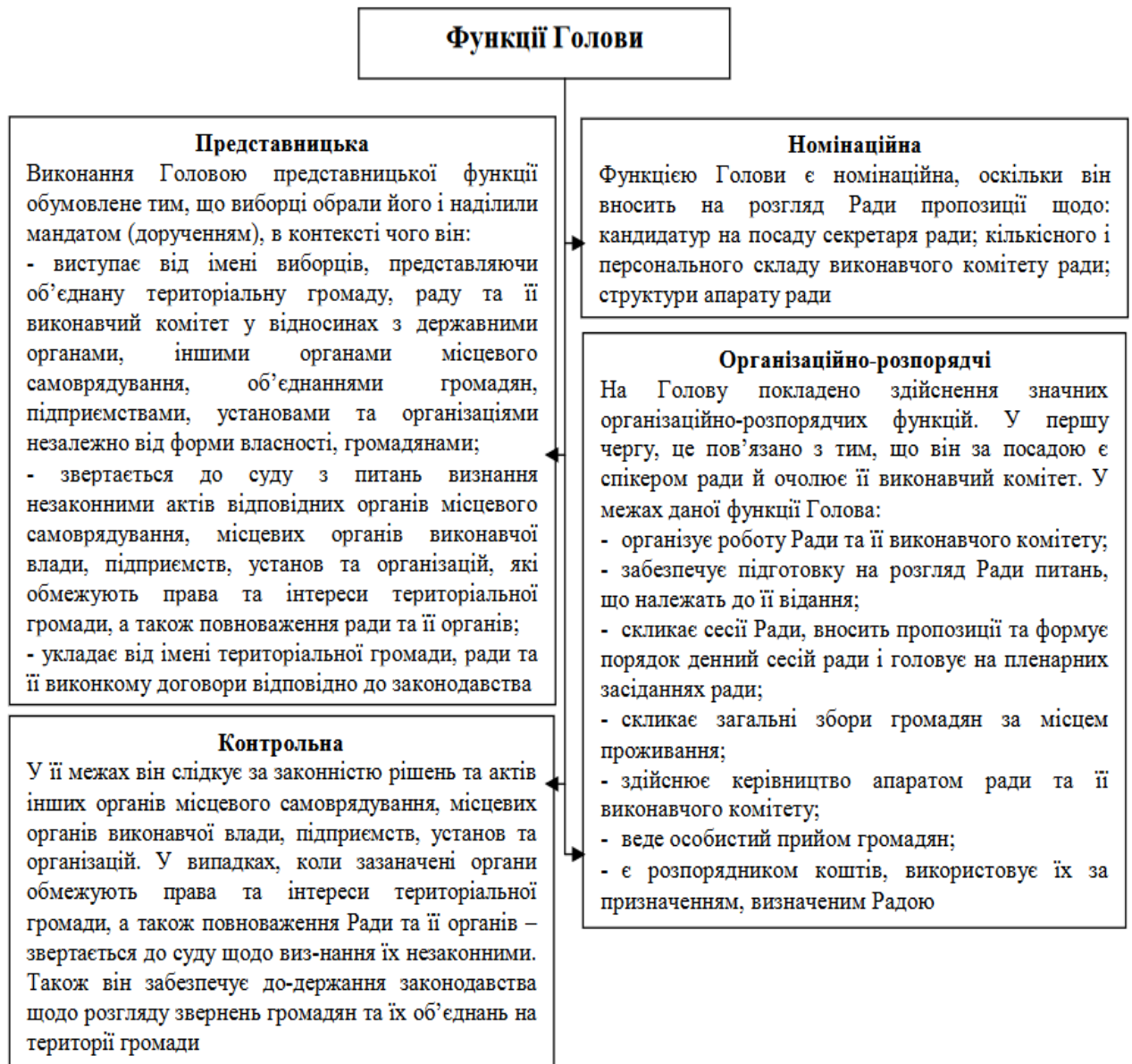


Рис. 2.4. Функціональне навантаження Голови Більче-Золотецької ТГ

Примітка. Сформовано за інформацією територіальної громади



Рис. 2.6. Напрями реалізації повноважень депутата місцевої ради

Примітка. Сформовано на основі джерела [29]

Посадовими особами територіальної громади є старости (рис. 2.6).

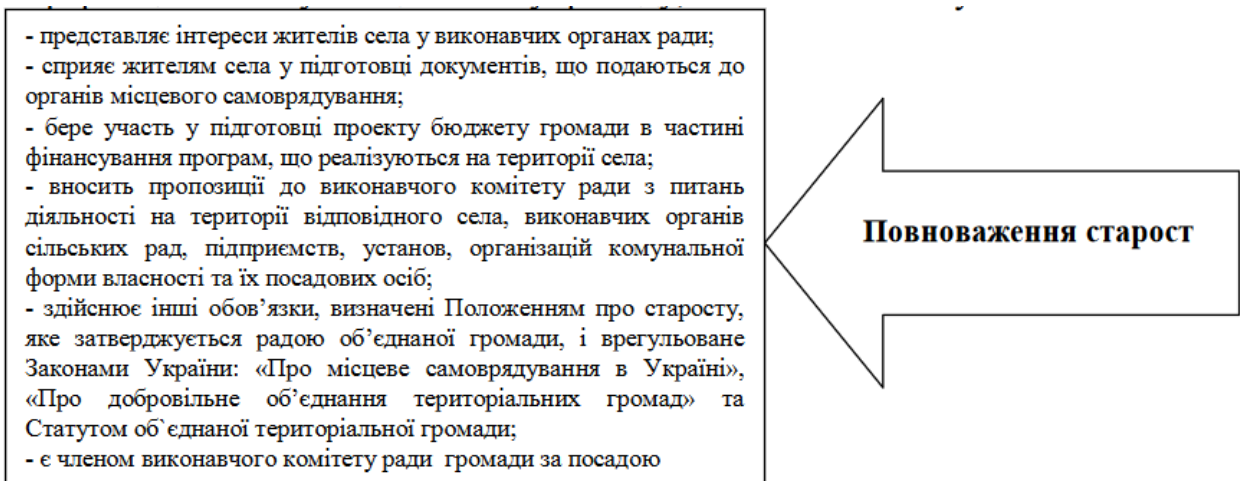


Рис. 2.6. Повноваження старост

Примітка. Сформовано за інформацією територіальної громади

Отже, проведений аналіз організаційно-функціональних основ управління туристичним потенціалом досліджуваної територіальної громади та його розвитком показує, що в цілому, вони сформовані і зафіксовані законодавчими, нормативно-правовими актами, Регламентом Більче-Золотецької сільської ради.

2.2. Оцінка ресурсів територіальної громади як джерела її туристичного потенціалу

Для здійснення оцінки ресурсів територіальної громади як джерела її туристичного потенціалу, передусім, звернемось до інформації, наведеної у Плані соціально-економічного розвитку Більче-Золотецької ТГ на 2018-2020 роки (доповнення і уточнення до нього затверджені сесіями Більче-Золотецької сільської ради за поданням сільського голови або відповідних постійних депутатських комісій), а також до інших джерел [6; 19; 24; 36].

Інформація щодо ресурсів Більче-Золотецької ТГ наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Інформація щодо ресурсів Більче-Золотецької територіальної громади

Назва ресурсу	Його характеристика
1	2
Природньо-кліматичні ресурси	<p>Територія громади згідно з адміністративно-територіальним устроєм України входить до складу Борщівського району Тернопільської області. Відстань від адміністративного центру громади до районного центру м. Борщів - 18 км. Відстань від адміністративного центру громади до обласного центру м. Тернопіль – 110 км. Територія громади межує з: півночі – землі Глибочецької сільської ради; сходу - землі Борщівської територіальної громади; півдня та заходу – землі Заліщицького району .</p> <p>Основним ресурсом в Більче-Золотецькій ТГ є земля. Землі рекреаційного призначення складають 16 га.</p> <p>У громаді є великий запас покладів піску, глини та гіпсу. На території громади є 4 піщаних кар'єри, 2 глиняних, великий запас гіпсів.</p> <p>Стан навколишнього природного середовища Більче-Золотецької ОТГ можна охарактеризувати, як задовільний. Забруднення ґрунту у межах норми відбувається при використанні засобів хімізації в аграрному секторі ОТГ. У ОТГ відсутні підприємства, які скидають забруднюючі речовини у поверхневі води;</p>
Соціально-культурні ресурси	<p>Розвинута мережа туристичних маршрутів, адже громада має великий туристичний потенціал – печера «Вертеба» , Печерний храм в с.Монастирок, Дністровський каньйон, Більче-Золотецький парк-пам'ятка садово-паркового мистецтва.</p> <p>У територіальній громаді створюються умови для повернення молоді в населені пункти громади через: створення фонду підтримки підприємництва ; розвиток соціальної інфраструктури.</p> <p>У громаді постійно здійснюється облаштування місць відпочинку;</p>

1	2
Історико-архітектурні ресурси	<p>Більче-Золоте – печерне поселення доби середнього й пізнього палеоліту, неоліту, енеоліту. Міститься в печері Вертеба, за 2 км від с. Більче-Золоте Чортківського району Тернопільської області.</p> <p>Печера Вертеба. Вона належить до найбільших печер у Європі, довжина підземних ходів — 9021 м (за іншими даними — 8 550 м). Середньорічна температура у печері 9—10° за відносної вологості 92—100 %.</p> <p>Під час проведення розкопок у печері знайдені кам'яні знаряддя, керам. посуд, статуетки з глини, кістяні вироби, дрібні мідні предмети. Пам'ятки датуються 1820р.</p> <p>Замок. В літописах місто згадується з 1482 р. На околицях Більче Золотого виявлено найдавніше на Тернопільщині поселення середнього палеоліту, два поселення трипільської та черняхівської культури. Колись тут був замок, закладений в XVI ст. Літні мешканці, розповідають, що вежу та підземелля засипали у 70-х рр. У XX ст. вежу розібрали. Один з мешканців села згадував, що вежу оточував рів, в якому повинна була бути вода. Старий замок живе в топонімі пагорбу – «Башта».</p> <p>Костел-капличка (костел-усипальня Сапегів). Більче-Золоте належало таким відомим родинам як Язловецькі, Потоцькі. Останніми власниками Більче-Золотого стала – родина Сапегі. Костел-капличка закладена в 1898 році як усипальня родини Сапегі (Сапега) за проектом архітектора Адольфа Куна. Сьогодні від колишнього маєтку родини Сапегів залишилися лише вищезгадана усипальня, брама та парк.</p> <p>Парк садиби Сапегів. Він належить до пам'яток архітектури національного значення Тернопільської області. Парк був розбитий ще за часів перших власників Більче – родини Потоцьких. В парку налічується 46 видів дерев. Серед них є два тюльпанових дерева. У парку є дві сосни, діаметр яких складає близько одного метру метр, а ще оцтове дерево, японська айва, а також рідкісні: сосна Веймутова, гледісія, липа дрібнолиста, горіхи чорні та грецькі, платан та інші.</p> <p>Церква св. Миколая. Мурована церква була побудована у 1871 році. При будівництві використовувався камінь з решток замку ; розписи в храмі у 1912 році виконав відомий художник Модест Сосенко. Сьогодні ці розписи не збереглися;</p>
Інфра-структурні ресурси	<p>Транспортні. Загальна протяжність доріг комунальної власності – 84 км. У цілому по громаді мережа доріг загального користування забезпечує транспортне сполучення між населеними пунктами. Всі населені пункти забезпечені під'їздами з твердим покриттям. Транспортне сполучення у сільській місцевості дорогами загального користування забезпечує доступність сіл до районного центру.</p> <p>Однією з найважливіших проблем об'єднаної громади є стан дорожнього покриття на переважній більшості доріг. Щороку проводиться ямковий ремонт доріг, але ці заходи не можуть в повній мірі вирішити проблему.</p> <p>Житлово-комунальні. Газифіковано житлових будинків – 84,9%. Централізованим водопостачанням частково забезпечені села Більче-Золоте, Олексинці. Використовується також питна вода з індивідуальних криниць та свердловин.</p> <p>Культурно-освітні. Культурно-освітню роботу в Більче-Золотецькій об'єднаній територіальній громаді здійснюють 6 клубних установ, 5 бібліотечних закладів. Також на території громади є Більче-Золотецька дитяча музична школа.</p> <p>Робота закладів культури спрямована на збереження і розвиток української національної культури, активізації діяльності закладів культури, шляхів збереження існуючої мережі і посилення їх ролі в розгортанні процесів національно-культурного відродження, поліпшення матеріально-технічної бази.</p>
Інституційні ресурси	- Більче-Золотецька сільська рада; - громадські організації; - громадськість; - кінно-спортивна школа як суб'єкт туристичної сфери; - реставрований готельний комплекс;
Маркетингові ресурси	Імідж територіальної громади, легенди
Подієві ресурси	Проводяться свята, фестивалі (у 2017р. відбувся перший фестиваль трипільської культури), конкурси, інші культурно-мистецькі заходи, пов'язані з відзначенням календарних та пам'ятних дат в Україні.

Оцінюючи ресурси територіальної громади як джерела її туристичного потенціалу та його розвитку, скористаємось таким інструментом як **SWOT** аналіз.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз Більче-Золотецької територіальної громади

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1	Географічне розташування територіальної громади є вигідне	1	Незадовільний стан окремих асфальтових і гравійних доріг та дорожнього покриття
2	Високий рівень освіченості жителів	2	Недостатня кількість високооплачуваних робочих місць на селі
3	Збереження національних традицій та багате історичне минуле	3	Відсутність матеріальної бази для розвитку культури
4	Активно проходить процес формування громадського суспільства	5	Відсутність норм соціальної відповідальності, слабкий рівень розвитку соціально відповідального бізнесу
5	Достатній запас природних ресурсів, велика кількість зелених насаджень, відреставровані очисні споруди	6	Недостатнє фінансування і підтримка інфраструктури громади
6	Наявність інфраструктури транспорту та зв'язку	7	Недостатній рівень кооперативного руху на селі
7	Кількість працюючих – 1300 осіб, молодих людей віком від 14 до 35 років – 856 осіб, дітей – 402 осіб	8	Природний приріст населення територіальної громади від'ємний
8	В цілому, упорядкована система поводження з відходами	9	Неповна забезпеченість усіх населених пунктів централізованим водопостачанням і водовідведенням, газопостачанням
9	В цілому достатня кількість місць для паркування автотранспорту	10	Застарілість в окремих селах спортивної інфраструктури
10	Функціонування місцевих ринків		
11	Розвинена мережа туристичних маршрутів		
Можливості		Загрози	
1	Залучення інвестицій (державних, іноземних, приватних)	1	Політична нестабільність в державі, війна з РФ
2	Ріст наявних річних доходів населення громади	2	Старіння населення та зменшення його кількості
3	Розвиток сільського зеленого туризму та агроекологічного поселення	3	Недостатня кількість державних коштів для розвитку інфраструктури територіальної громади
4	Створення високооплачуваних робочих місць в громаді	4	Фінансова нестабільність громади
5	Активна підтримка міжнародних організацій	5	Економічна криза, недостатньо швидкі темпи економічного розвитку територіальної громади
6	Сплата підприємств ПДФО до бюджету Більче-Золотецької ОТГ	6	Недосконала законодавча база, в тому числі, в питаннях розвитку туристичного потенціалу
7	Вдосконалення мережі руху внутрішнього транспорту в громаді		
8	Створення ефективної мережі громадського простору		
9	Розбудова спортивної інфраструктури		

Примітка. Сформовано автором самостійно з використанням джерела [25]

Не зважаючи на наявність слабких сторін і загроз для туристичного потенціалу територіальної громади, важливо вказати на те, що стратегічні цілі щодо розвитку такого потенціалу закладені ще у Плані соціально-економічного розвитку Більче-Золотецької ТГ на 2018-2020 роки.

Такі цілі стосуються:

1) інфраструктурних ресурсів, зокрема:

- покращення стану доріг і їх покриття;
- ремонту мостів і тротуарів;
- реконструкції готельного комплексу;
- реконструкції Більче-Золотецького парку-пам'ятки садово-паркового мистецтва;
- облаштування скверів і парків для відпочинку;
- ремонту об'єктів соціально-культурного значення (закупівля спортивних і дитячих майданчиків);
- благоустрою громади (реконструкція вуличного освітлення в селах Мушкарів, Монастирок, Шершенівка, Юрямпіль) тощо;

2) підвищення рівня громадської свідомості як ресурсу, зокрема, щодо:

- ліквідації стихійних сміттєзвалищ і організованого вивезення відходів;
- співпраці сільської ради з мешканцями громади з різних питань, в тому числі, щодо розвитку туристичної індустрії і туристичного потенціалу громади тощо.

Також вкрай важливим є те, що як робота над планом, так і щодо виконання його заходів є спільною діяльністю багатьох суб'єктів. На це вказує

наступна теза з документа [25]: «пропозиції з коригування та оновлення Плану за стратегічними та оперативними цілями, завданнями можуть вноситись: членами Виконавчого комітету Більче-Золотецької сільської ради; відповідальними за виконання стратегічних та оперативних цілей, завдань; депутатами сільської ради; зацікавленими організаціями, установами, громадськими організаціями та жителями громади» [25].

Однак, наприклад, окремі жителі громади вважають туризм непотрібною діяльністю, яка не приносить доходу, а інші мешканці переконані, що займатись туристичним потенціалом слід після того як будуть вирішені важливіші соціальні проблеми громади (в освіті, охороні здоров'я).

Разом з тим, «доходи від туризму не варто вимірювати тільки надходженнями до бюджету. Бо найбільша користь від розвитку туризму – це гроші, які туристи залишають у громаді. Вони згодом стають поштовхом для розвитку малого підприємництва: хтось продає туристам сувеніри, хтось їх годує, хтось проводить для них екскурсії... І з часом може вийти так, що місцеві жителі не захочуть їхати на заробітки закордон, бо й вдома можна непогано заробити. Найперша вигода владі від розвитку туризму – заможні люди, які вміють заробляти у сфері послуг» [43].

Отже, здійснена оцінка ресурсів територіальної громади як джерела її туристичного потенціалу показала значний ресурсний потенціал Більче-Золотецької територіальної громади.

Разом з тим, посилення вимагають:

- інфраструктурний, маркетинговий, економічний ресурси, які формують туристичний потенціал;

- людський ресурс (ставлення громади до своєї громади як туристичного ресурсу, підвищення рівня підприємницької грамотності жителів громади);

- кадровий ресурс органу місцевого самоврядування, який безпосередньо працюватиме над посиленням туристичного потенціалу громади і перетворенням потенційних ресурсів у реальні.

2.3. Оцінка інструментів управління туристичним потенціалом досліджуваної територіальної громади та його розвитком

Для управління туристичним потенціалом та його розвитком Більче-Золотецька сільська рада використовує різноманітні інструменти: правові, інформаційні, організаційні, кадрові та інші.

Використання правових інструментів відобразилось у формуванні Плану соціально-економічного розвитку Більче-Золотецької ТГ на 2018-2020 роки. Однак, інші стратегічні документи у громаді не прийняті. Це вимагає активізації роботи щодо зміцнення організаційно-правового ресурсу громади (прийняття документів стратегічного значення (стратегії розвитку громади тощо), залучення до цього висококваліфікованих працівників (як органу місцевого самоврядування, так і через аутсорсинг), підприємців, жителів, громадських утворень).

Інформаційні методи та інструменти. Важливим інструментом інформування громадськості є сайт Більче-Золотецької територіальної громади (рис. 2.7).

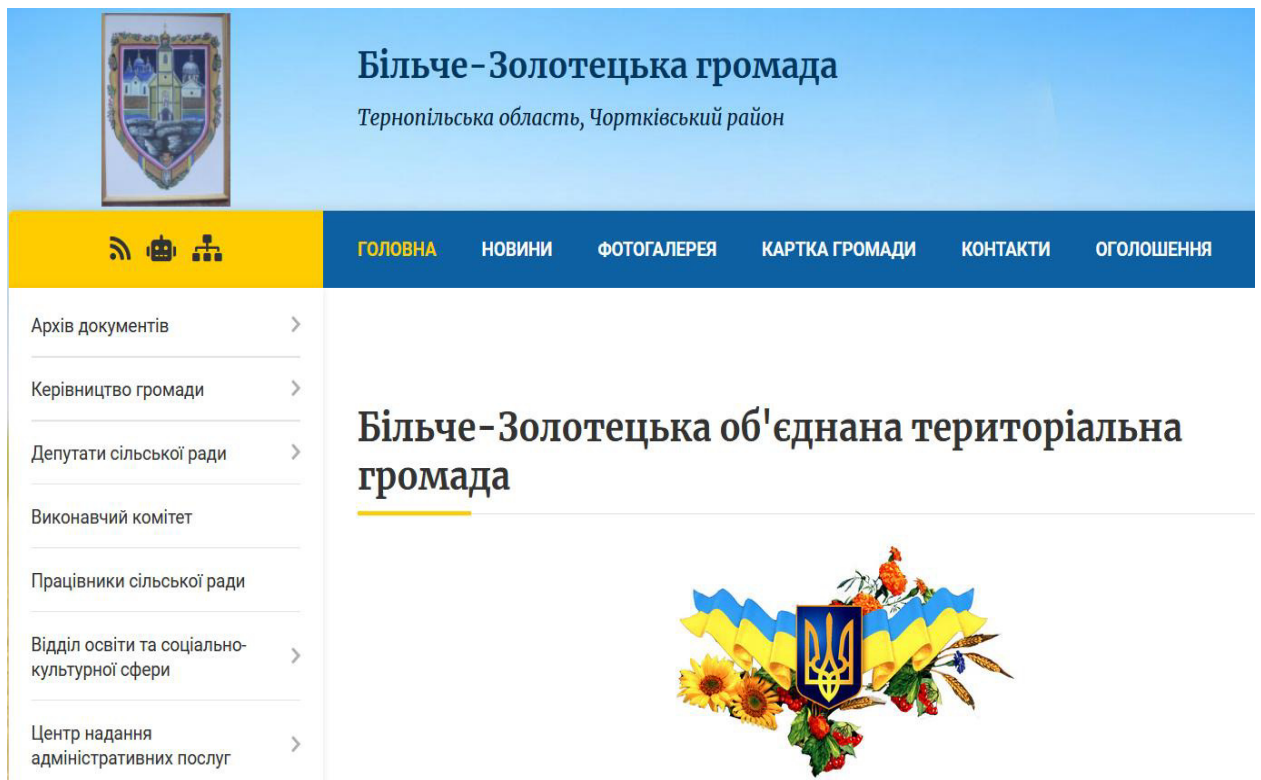
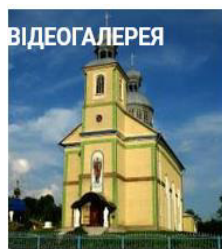


Рис. 2.7. Сайт Більче-Золотецької територіальної громади

Примітка. Наведено за [37]

На сайті територіальної громади розміщена актуальна для її жителів інформація, однак далеко не повна. Наприклад, попри те, що на офіційному сайті містяться окремі фото туристичних об'єктів у закладці «фотогалерея» (рис. 2.8), закладка «туристична діяльність і туристичні об'єкти» на сайті відсутня. Це є негативом, оскільки у документі [25] досліджувана територіальна громада туристичну діяльність і розвиток туризму позиціонує як пріоритетну.



Церква Св. Архистратига Михайла



Ворота Більче-Золотецького парку



Більче-Золотецький ГЕС



Церква св. Параскеви



вулиця Підбілячка, Горбівка



Ботанічна пам'ятка місцевого значення "Тополі білі"



Костел усипальниці родини Сапіг



Пам'ятний хрест полеглим воїнам УПА



Сільська рада



капличка Божої Матері в Білячці

Рис. 2.8. Окремі фото туристичних об'єктів Більче-Золотецької територіальної громади у закладці «фотогалерея»

Примітка. Наведено за [37]

Недоліком у використанні інформаційних ресурсів територіальної громади є те, що маючи власний сайт громада не розміщує на ньому актуальну для існуючих і потенційних туристів інформацію. Так, у 2017 році у громаді відбувся фестиваль трипільської культури «Вертеба», однак інформація щодо цього на сайті відсутня. Її ми знайшли на сайті Департаменту культури та туризму Тернопільської ОДА [5], Тернопільської обласної ради (рис. 2.9).

Необхідно акцентувати на тому, що формування і розвиток туристичного потенціалу вимагає кваліфікованих, високопрофесійних кадрових ресурсів, які представляють державні і недержавні інститути (досліджуваний орган місцевого самоврядування, окремі фахівці-маркетологи, спеціалісти ІТ-сфери, приватні підприємці, жителі громади).



У селі Більче-Золоте Борщівського району 23 – 24 вересня відбудеться **I фестиваль трипільської культури «Вертеба»**.

ПРОГРАМА
заходів I фестивалю трипільської культури “Вертеба”
23-24 вересня 2017 року
с. Більче-Золоте Борщівського району

23 вересня

11.00 – 12.00 Відкриття фестивалю та виставки “Трипільські старожитності Тернопільщини” (Борщівський обласний краєзнавчий музей)
 12.00 – 12.30 Переїзд до с. Більче-Золоте
 12.30 – 13.30 Екскурсія учасників фестивалю в печеру-музей трипільської культури “Вертеба”
 14.00 – 16.30 Трипільські читання (Більче-Золотецька музична школа)
 17.00 – 17.20 Початок I фестивалю трипільської культури “Вертеба”. Пролог
 17.30 – 18.00 Виступи: директора Борщівського обласного краєзнавчого музею, заслуженого працівника культури України Михайла Сохацького та науковця України
 18.00 – 21.00 “Колиска Світів”. Концертна програма за участю художніх колективів Тернопільщини та України.
 19.00 – 19.30 Виступи представників влади
 21.00 – 22.00 ЕТНОЕВОЛЮЦІЯ – виступ балету “Життя”, режисер – хореограф, заслужена артистка України Ірина Мазур
 22.00 Фаєр-шоу

24 вересня

10.00 – 11.00 Богослужіння в храмах с. Більче-Золоте
 11.30 – 13.00 Екскурсії в Борщівський обласний краєзнавчий музей, печеру-музей трипільської культури “Вертеба”

Рис. 2.9. Інформація щодо фестивалю трипільської культури у Більче-Золотому Примітка. Сформовано за [5]

У контексті питання стану професійного розвитку персоналу органу місцевого самоврядування скористаємось наступною інформацією (рис. 2.10).

Опираючись на інформацію рис. 2.10, вважаємо необхідним підвищення професійного рівня персоналу органу місцевого самоврядування. Це посилить управлінсько-кадрову компоненту у питаннях розвитку територіальної громади, в тому числі, щодо розвитку туристичного потенціалу.

Більше того, «схема «більше повноважень – більше персональної відповідальності» повинна стимулювати, передусім, Голову Більче-Золотецької територіальної громади до активнішого залучення до власної команди висококласних фахівців, нові кадри» [23].

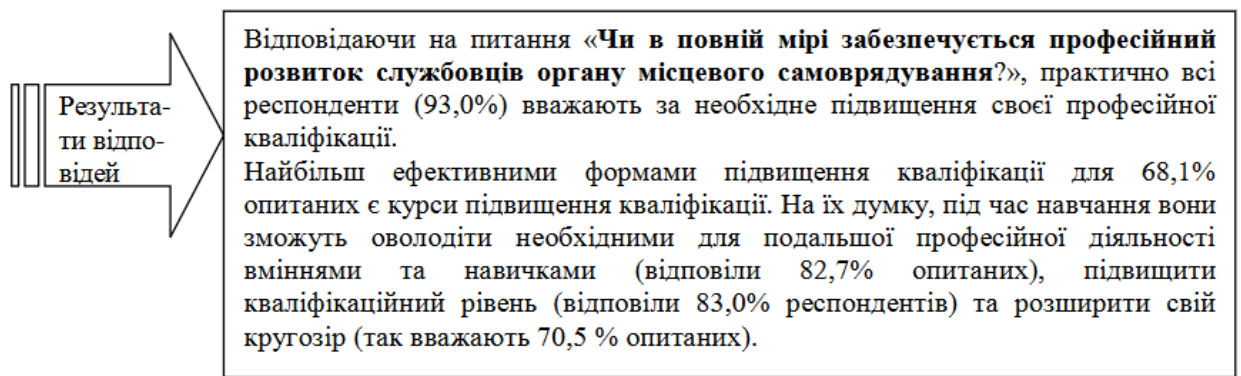


Рис. 2.10. «Результати відповідей респондентів на питання «Чи в повній мірі забезпечується професійний розвиток службовців органу місцевого самоврядування» [23]

З цього приводу наведемо інформацію, яка характеризує потенціал Голови як головного кадрового ресурсу у громаді (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інформація, яка характеризує потенціал Голови як головного кадрового ресурсу у громаді

Стиль «ідеального бюрократа»	Стиль Голови ТГ	Стиль «ідеального керівника»	Стиль Голови ТГ
1	2	3	4
Уникає ризиків	+ уникає необґрунтованих ризиків	Іде на ризики в разі необхідності	+
Займається рутинною діяльністю, виконуючи обов'язки, визначені посадовою інструкцією	-	Перебуває в творчому пошуку більш ефективних підходів до аналізу, структурування й розв'язання орга- нізаційних проблем і проблем ТГ	+
Зосереджується на процесі діяльності	+ коли цього вимагає нормативний документ	Зосереджується на результатах діяльності	+ наприклад, щодо використання нових форм і методів роботи з працівниками
Зосереджує свою увагу на обмеженнях, бар'єрах і перешкодах	+ / - наприклад, у випадку недостатності ресурсного забезпечення	Зосереджує свою увагу на нових можливостях і перспективах	+ / - наприклад, у випадку підтримання ініціативи працівників та мешканців ТГ
Не хоче перенавчатися і професійно удосконалюватися	-	Прагне постійно підвищувати свою професійну кваліфікацію та удосконалюватися	+ Голова ТГ сьогодні навчається і здобуває кваліфікацію Магістра з публічного управління та адміністрування в Західноукраїнському національному університеті

Примітка. Сформовано за [23]

Наведені у [23] «результати опитування працівників показали, що Голова Більче-Золотецької ТГ сповідує демократичний стиль керівництва колективом, якому притаманні такі риси» [23] (рис. 2.11).

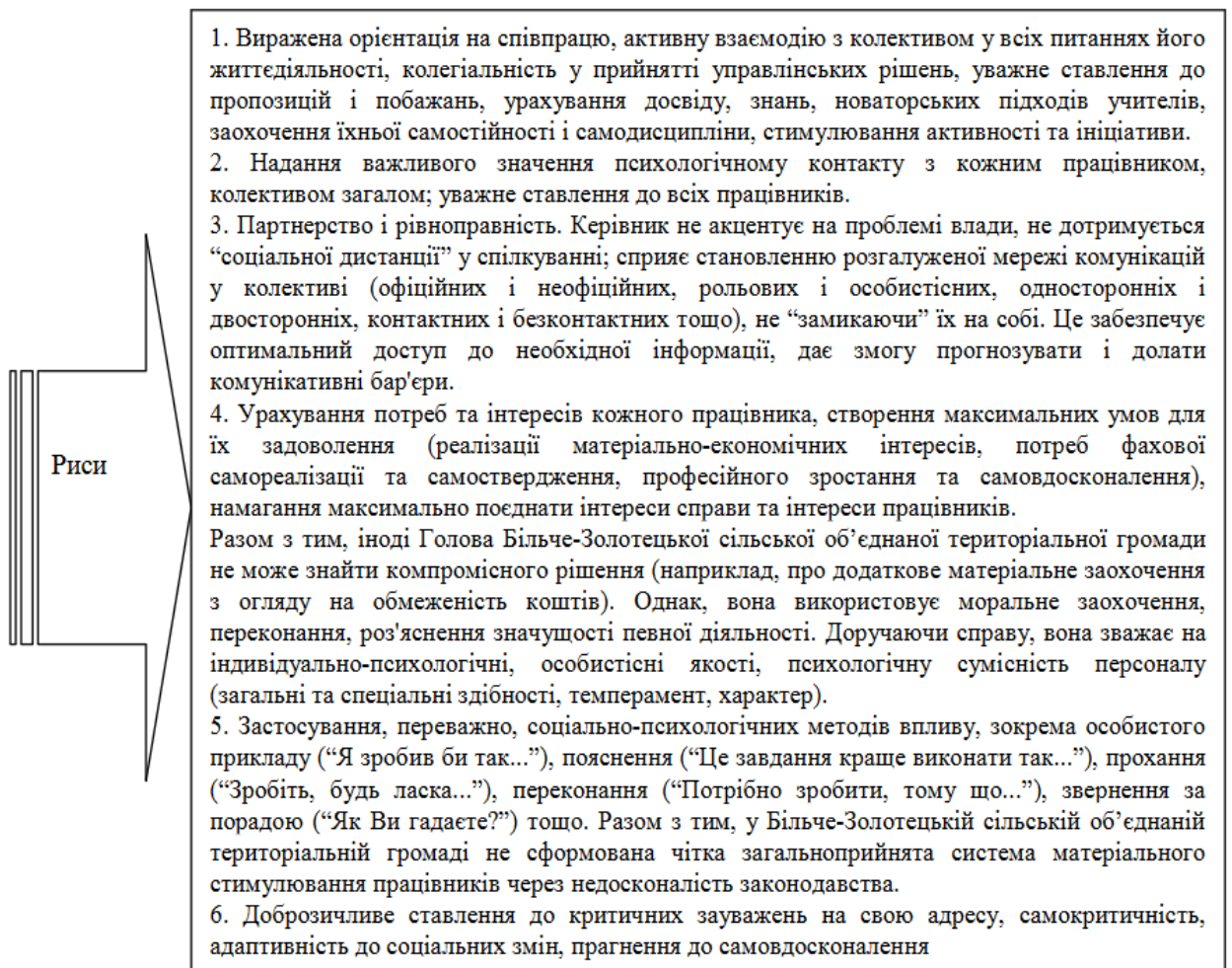


Рис. 2.11. «Риси, притаманні демократичному стилю керівництва, який сповідує Голова Більче-Золотецької ТГ» [23]

Такий підхід у роботі Голови чинить позитивний вплив на розвиток територіальної громади, в тому числі, в напрямі зміцнення туристичного потенціалу. Поряд із цим, у громаді слід активно здійснювати роботу щодо формування позитивного іміджу як органу місцевого самоврядування, так і Більче-Золотецької територіальної громади, оскільки імідж позитивно впливає на туристичний потенціал громади.

Важливе місце в системі інструментів управління туристичним потенціалом досліджуваної територіальної громади та його розвитком повинно відводитись маркетинговим методам та інструментам. Однак,

використання в структурі маркетингових методів інформаційно-комунікаційних інструментів сьогодні є недосконалим, оскільки:

- інформування жителів, громадськості про територіальну громаду, її унікальність є несистемним і неповним;

- моніторингові дослідження туристичного потенціалу громади і його окремих складових – відсутні;

- дослідження зацікавленості з боку широких кіл громадськості об'єктами туристичного потенціалу в громаді – відсутні (ці дослідження формують інформаційні дані щодо попиту на ці об'єкти);

- інтернет-маркетинг у громаді не розвинений.

Ці проблеми є типовими для територіальних громад, оскільки сьогодні «серед низки системних проблем розвитку туристичної та рекреаційної сфери в Україні та її регіонах експерти виділяють недостатність та недоліки у застосуванні маркетингових технологій (реклама, івент-маркетинг, дослідження, комунікації, Інтернет-маркетинг та інші)... У 2017 р. вперше на промоцію України та її регіонів був виділений бюджет 30,5 млн грн. (≈€1 млн)» [3].

Система інструментів управління туристичним потенціалом досліджуваної територіальної громади та його розвитком повинна бути представлена таким інструментом як брендинг, «мета якого полягає у формуванні цілісного і функціонального образу регіону (історичного, туристичного, культурного, соціального, економічного), «унікального за внутрішнім змістом і оригінального за виконанням, що має особливу цінність і вирішує всі актуальні завдання та запити цільової аудиторії. Для підвищення впізнаваності та туристичної привабливості регіону саме процеси формування туристичного бренду стають частиною територіального «розвитку і управління стратегією і маркетингом»» [3].

Отже, для управління туристичним потенціалом та його розвитком Більче-Золотецька сільська рада використовує різноманітні інструменти: правові, інформаційні, організаційні, кадрові та інші. Однак, необхідно активізувати використання інформаційно-комунікаційних і маркетингових інструментів, що зробить яскравішою пропозицію туристичного потенціалу територіальної громади і сприятиме підвищенню попиту на її туристичні продукти. Паралельно слід напрацьовувати інструменти документального супроводу стратегічного значення (сформувати Стратегію розвитку громади на 2022-2025 роки), у яких слід чітко виокремити туристичну складову розвитку Більче-Золотецької територіальної громади. У цих документах слід зафіксувати економічні аспекти (щодо формування цінової політики в туристичній сфері громади, очікувані інвестиційні ресурси тощо) та аспекти сервісизації.

Висновки до розділу 2

1. Для управління туристичним потенціалом Більче-Золотецької територіальної громади та його розвитком повинні бути сформовані організаційне забезпечення і функціональний супровід. Головним суб'єктом, який має організаційно-функціональне навантаження щодо розвитку туристичного потенціалу громади є Більче-Золотецька сільська рада.

2. Не зважаючи на значний ресурсний потенціал Більче-Золотецької територіальної громади (природно-кліматичний, історико-архітектурний, історико-культурний, подієвий), проведена автором оцінка ресурсів територіальної громади показала слабкість маркетингового та інфраструктурного ресурсів для розвитку її туристичного потенціалу. Крім того, підвищення свого кваліфікаційного рівня вимагає кадровий ресурс органу місцевого самоврядування, який безпосередньо працюватиме над посиленням туристичного потенціалу громади і перетворенням потенційних ресурсів у реальні.

3. До переліку інструментів управління туристичним потенціалом Більче-Золотецької територіальної громади належать: нормативно-правові, управлінські, організаційні, інформаційно-комунікаційні та інші інструменти управління. Вкрай важливим на сьогодні є: активніше використання маркетингових інструментів (щодо розвитку бренду і промоції громади), розвиток мотиваційних інструментів впливу на персонал сільської ради, посилення економічного інструментарію (щодо формування цінової політики в туристичній сфері громади) та застосування інструментів сервісизації.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДОСЛІДЖУВАНОЇ ГРОМАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ЙОГО ПРОМОЦІЇ

3.1. Вдосконалення механізмів розвитку туристичного потенціалу досліджуваної громади та організації його промоції на засадах стратегічного підходу

Передусім, важливою частиною стратегічної роботи Більче-Золотецької сільської ради щодо розвитку туристичного потенціалу повинна стати розробка програми управління трансформаціями (пребудовами, претвореннями) в туристичній сфері територіальної громади, яка повинна охоплювати множину елементів.

По-перше, має бути складений план таких трансформацій (він має визначати зміст і послідовність дій щодо розвитку туристичного потенціалу досліджуваної громади та організації його промоції, розподіл функцій і відповідальності між учасниками за дієвість здійснюваних трансформацій, їх проектну діяльність, наприклад, щодо захисту довкілля громади, реалізації проектів енергозбереження у ній, розвиток бренду тощо).

Для того, щоб працівники органу місцевого самоврядування могли сформулювати план трансформацій в туристичній сфері досліджуваної територіальної громади, розвитку її туристичного потенціалу та організації його промоції вони повинні мати різноманітні вміння та навички, а їх компетентність має включати знання і вміння в розв'язанні організаційних проблем, які стосуються:

1) стратегічного розвитку громади (має бути розроблена Стратегія розвитку територіальної громади з виокремленням у ній напряму «Розвиток туристичного потенціалу громади та організація його промоції»);

2) вдосконалення роботи щодо посилення різних складових туристичного потенціалу громади (щодо: розвитку бренду громади; інвестиційної промоції громади; раціонального використання ресурсів і захисту довкілля; бізнес-ініціатив серед молодіжної аудиторії; створення «площадок ідей і креативу» та ін.);

3) побудови ефективних комунікаційних внутріорганізаційних відносин та партнерських стосунків поза межами територіальної громади.

Механізмом розвитку туристичного потенціалу досліджуваної громади та організації його промоції на засадах стратегічного підходу повинно бути державно-приватне партнерство (ДПП), особливо, з огляду на те, що громада має можливості щодо залучення інвестицій (це виявив SWOT-аналіз, проведений у розділі 2 кваліфікаційної роботи).

Так, передумовами використання державно-приватного партнерства щодо забезпечення розвитку туристичного потенціалу громади є:

- спільні цілі щодо розвитку туристичного потенціалу органу місцевого самоврядування, громади і приватних партнерів;
- чітко визначений державний інтерес (підвищення рівня життя населення територіальної громади);
- поєднання фінансових ресурсів держави, досліджуваного органу місцевого самоврядування, приватних партнерів;
- розподіл витрат фінансових ресурсів і ризиків між усіма партнерами;
- рівноправність відносин у процесі реалізації проектів державно-приватного партнерства щодо розвитку туристичного потенціалу громади.
- управління колективною роботою і використання її потенціалу для досягнення цілей розвитку туристичного потенціалу (приміром, в контексті мотивації роботи доцільно буде здійснювати матеріальне стимулювання учасників ДПП за нові ідеї та креатив тощо).

Важливою частиною плану управління перетвореннями у розвитку туристичного потенціалу територіальної громади має бути ідентифікація «ресурсів для проведення перетворень».

Основні напрями діяльності щодо ідентифікації ресурсів для трансформації місцевої сфери туризму, розвитку туристичного потенціалу громади представлені на рис. 3.1.

Відшукування ресурсів для проведення цих трансформацій повинно базуватись на ретельній діагностиці наявних і потенційних ресурсів за кожним видом ресурсів (правових, організаційних, економічних, часових). Особливо

важливим є часовий ресурс. Він має подвійне значення. З одного боку, реалізація відповідних проектів і дій щодо розвитку туристичного потенціалу громади сама по собі вимагає часу. З іншого боку, для успішної реалізації якоїсь ідеї щодо розвитку туристичного потенціалу потрібні знання, а їх здобуття чи поповнення також вимагає часу.

Ресурсні характеристики	Склад ресурсів	
Наявність ресурсів (власних запасів і можливості залучення)	Людські ресурси (персонал) Матеріально-технічні ресурси Фінансові ресурси Інформаційні ресурси Інноваційні, креативні	Часові ресурси Розміщення ресурсів (місце, простір)
Розподіл ресурсів	Співвідношення Цілі (стратегія, проекти) Пріоритети Функції	Система управління ?
Використання ресурсів	Обмеження (нормативи) Функції Стимули Пріоритети	Результати ?
Поповнення ресурсів	Цілі Структура Обсяги (величина) Можливості	Стратегія розвитку туристичного потенціалу?

Рис. 3.1. Основні напрями діяльності щодо ідентифікації ресурсів для транс-формації місцевої сфери туризму, розвитку туристичного потенціалу громади

Примітка. Сформовано автором

Причому, процес ідентифікації ресурсів для проведення перетворень щодо розвитку туристичного потенціалу громади повинна охоплювати їх аналіз в розрізі кожного населеного пункту. Схематично це виглядає так (рис. 3.2).

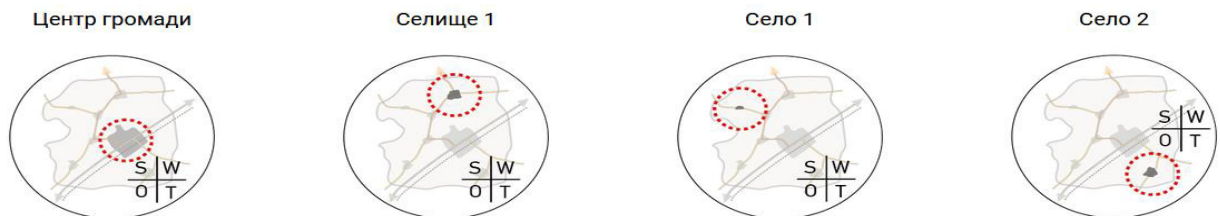


Рис. 3.2. Схематичне представлення процесу ідентифікації ресурсів для проведення перетворень щодо розвитку туристичного потенціалу громади

Примітка. Сформовано автором

Успішна реалізація Стратегії розвитку територіальної громади, напрямом

якої є розвиток туристичного потенціалу, вимагає професіоналізму управлінських кадрів. На значимість професіоналізації кадрів досліджуваного органу місцевого самоврядування вказують результати аналізу професійного рівня працівників, отримані нами у розділі 2 кваліфікаційної роботи.

Під професіоналізмом діяльності колективу працівників Більче-Золотецької сільської ради розуміємо сукупність загальнотеоретичних, а також спеціальних знань, умінь і навичок (управлінських і психологічних), якими повинен володіти персонал для ефективного здійснення діяльності щодо розвитку громади, в тому числі, в напрямі розвитку її туристичного потенціалу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Структурна характеристика професіоналізму діяльності працівників
Більче-Золотецької сільської ради**

Вид професіоналізму	Її характеристика
1	2
Професіоналізм діяльності Голови	готовність і здатність здійснювати управлінську діяльність, використовувати технології мотивації і стимулювання праці (в частині розвитку працівниками власної професійної діяльності; внесення нових ідей, креативу тощо);
Професіоналізм особистості	знання, вміння і навички окремого працівника, що підвищують ступінь його готовності до діяльності; самовиховання, самоосвіта й освіта як передумови досягнення високого рівня професіоналізму;
Сукупні показники активності колективу працівників сільської ради	характеризують їх психологічну й професійну зрілість (ступінь сформованості професійних знань, умінь та навичок, ціннісне ставлення до виконання завдань, спрямованих на досягнення загальної мети діяльності щодо стратегічного розвитку громади, наявність спеціальних здібностей тощо).

Примітка. Сформовано автором самостійно

Додатково обґрунтовуючи значимість вдосконалення механізмів розвитку туристичного потенціалу досліджуваної громади та організації його промоції на засадах стратегічного підходу, вкажемо на наступне.

Формування і реалізація плану трансформацій в туристичній сфері досліджуваної територіальної громади, розвитку її туристичного потенціалу та організації його промоції вимагає побудови належного організаційного механізму для цього (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Структура організаційно-економічного механізму управління розвитком туристичного потенціалу Більче-Золотецької територіальної громади

Примітка. Наведено за [20]

«Розвиток територіальних громад вимагає інституціоналізації вертикальних зв'язків з підтримкою самодіяльної соціальної активності, яка потребує стимулюючих управлінських дій з боку держави» [20].

Тому організаційна складова механізму повинна охоплювати активну інформаційно-комунікативну взаємодію і співпрацю між державними і недержавними інститутами (Більче-Золотецькою сільською радою, громадськими організаціями, існуючими і потенційними інвесторами, реальними і можливими споживачами туристичних послуг, жителями громади).

У структурі організаційно-економічного механізму управління розвитком туристичного потенціалу Більче-Золотецької територіальної громади повинні бути виокремлені дві групи компонент (за функціональним принципом: загальні функції і конкретні (специфічні)) і, відповідно, дві групи завдань: організаційного блоку і економічного блоку (рис. 3.4).



Рис. 3.4. «Механізм організаційно-економічних компонент та завдань розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону» [20]

Ми погоджуємось з авторами наукової праці [20] щодо того, що «рівень розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону є нерівномірним, тому є необхідність збалансування набору структурних компонентів з метою стимулювання розвитку певних елементів потенціалу шляхом їх нарощування та розширення. Наслідком кількісного розширення складових компонент буде зміна якості туристичного потенціалу та розширення його структури. Тобто

кількісні та якісні показники зростання компонент як організаційного, так і економічного механізмів є формами реалізації розвитку туристично-рекреаційного потенціалу регіону».

Наприклад:

- розширення компонент інституційної складової туристичного потенціалу громади може включати: створення інклюзивно-ресурсного центру для осіб з особливими потребами; укладення угод ДПП з підприємцями щодо будівництва спортивних споруд і майданчиків, басейнів тощо;

- розширення компонент інфраструктурної складової туристичного потенціалу громади може включати: упорядкування системи збирання і складування твердих побутових відходів; збільшення кількості комунальної техніки; розширення готельно-ресторанної мережі закладів; розвиток нових туристичних маршрутів, що в підсумку уможливить більш якісне задоволення потреб реального і потенційного туриста-відвідувача територіальної громади;

3.2. Вдосконалення інструментів розвитку туристичного потенціалу досліджуваної громади та організації його промоції

У розділі 2 кваліфікаційної роботи ми виявили слабкі місця у використанні інструментів розвитку туристичного потенціалу Більче-Золотецької територіальної громади (слабка промоція, нерозвинений брендинг території та інші).

В Україні і на території Тернопільської області зосереджено багато історичних, культурних, архітектурних та інших пам'яток. Це вимагає активізації роботи досліджуваної громади і її органу місцевого самоврядування щодо вдосконалення промоції і створення бренду громади та

управління ним. Промоція і бренд здатні приносити прибуток громаді і підприємствам туристичної індустрії, які розміщені на її території.

Для цього слід використовувати інтегровані маркетингові комунікації.

У процесі їх побудови необхідно проводити рекламну кампанію. Вона має бути зорієнтована на запам'ятовування реальними і потенційними туристами і відвідувачами територіальної громади її унікальності, тих послуг і туристичних маршрутів, які вона пропонує.

Маркетингова діяльність і маркетингові комунікації повинні бути націлені на зміцнення позитивного іміджу громади (з використанням власного сайту громади, який сьогодні потрібно впорядковувати, шляхом розміщення інформаційних матеріалів про територіальну громаду у місцях найбільшого скупчення людей та ін.).

У контексті цього, на сайті громади доцільно створити закладку «туризм», де повинна розміщуватись не тільки інформація про громаду, її унікальність, туристичні об'єкти і маршрути, а й мають даватись відповіді на будь-які запитання, зауваження та недоліки стосовно туристичної діяльності громади.

Для формування і просування бренду територіальної громади доцільно застосовувати рекламу.

Її можна використовувати з метою: презентації бренду громади; створення іміджу громади як території, де знаходяться цінні історичні і культурні об'єкти; збільшення кількості постійних клієнтів і залучення нових туристів.

Розвиток туристичного потенціалу досліджуваної територіальної громади вимагає розвитку туристичного підприємництва. У процесі створення туристичних фірм на території громади слід враховувати фактори впливу на туристичний ринок й інноватизацію діяльності його суб'єктів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори впливу на туристичний ринок й інноватизацію діяльності його суб'єктів

Фактори позитивного впливу на впровадження новацій	Балова оцінка впливу*	Фактори негативного впливу на впровадження новацій	Балова оцінка впливу*
1. Географічний вимір та міжнародний характер бізнесу	8	1. Визначальна роль держави як головного ініціатора інновацій	10
2. Мультигалузевість сектору туризму забезпечує широке поле для інноваційних змін та синергічний ефект від їх впровадження	10	Складний процес роздержавлення деяких об'єктів туристичної інфраструктури і атракції. Тривалий процес реструктуризації сектору туризму (для України)	6
3. Зміни в організації виробництва і споживання туристичних послуг	9	3. <i>Ринкові фактори:</i> втрата ринку акцій; зниження продуктивності; перенасичення продуктів і ринків; низька прибутковість окремих туристичних послуг	8

Фактори позитивного впливу на впровадження новацій	Балова оцінка впливу*	Фактори негативного впливу на впровадження новацій	Балова оцінка впливу*
4. Виявлення і використання нових ринків збуту туристичних послуг	10	4. <i>Ресурсні фактори:</i> ресурси туризму провідних країн світу майже вичерпані або потребують оновлення на еколого-захисних принципах сталого розвитку	8
5. Конкуренція та структурні зміни у розвинених туристичних країнах	8	5. <i>Соціальні та економічні фактори:</i> зменшення доходів громадян, надмірний податковий тиск та низька підприємницька активність; стирання меж і кордонів між країнами; шок від глобалізації	7
6. Новий зростаючий економічний потенціал (у т.ч. структуризація фінансово-економічних процесів на туристичному ринку)	9	6. Велика кількість мікро- та малих туристичних підприємств, які не мають достатньо коштів для інновацій	8
7. Інновації мають характер суспільних благ завдяки процесу поширення через імітацію	6	7. Кумулятивний характер інновацій, що досягається шляхом поступового накопичення, зосередження факторів і подальшої їх «вибухової» дії	7
8. Ринкова економіка та вільна торгівля	10	8. Низький рівень інноваційної культури	9

Примітка. Наведено за [19]

¹Примітка. * за 10-баловою шкалою (10 – істотний вплив; 0 – не відсутність впливу)

Розвиток підприємництва на території громади повинен передбачати надання туристичних послуг виходячи із можливостей, які диктуються специфікою досліджуваної територіальної громади.

Автори [40] «узагальнюючи існуючу практику, виділяють декілька напрямів туристичних послуг: пізнавальний (ознайомлення з культурно-історичними, етнографічними, природними цінностями території);

розважальний (рибальство, полювання, збирання грибів, ягід, лікарських трав, катання на човнах, здійснення радіальних виходів в гори); оздоровчий (купання у водоймищах, заняття фізичною працею)» [40].

З метою розвитку промоції і брендингу території громади, розвитку туристичного підприємництва у ній доцільно використовувати створені громадою картосхеми як громади, так і її туристичного потенціалу.

На значимість цього вказує теза про те, що картосхема – «це один із важливих та обов'язкових інструментів планування розвитку територіальної громади. На їх основі громади зможуть детальніше планувати розвиток своїх територій – позначати як існуючі, так і проектні об'єкти соціальної і транспортної інфраструктури, будувати маршрути руху громадського транспорту, туристичні маршрути, тощо. Також дані картосхеми стануть у пригоді при визначені та встановлені меж територіальних громад, населених пунктів, зонування території» [10].

Вдосконалення інструментів розвитку туристичного потенціалу досліджуваної громади повинно відбуватися у напрямі розвитку «зеленого туризму». «Суть зеленого туризму полягає у відпочинку в приватних господарствах. Він орієнтований на використання природних, культурно-історичних та інших ресурсів сільської місцевості та її специфіки для створення комплексного туристичного продукту» [40].

Цікавими у контексті цього є особливості організації сільського зеленого туризму у деяких країнах-членах ЄС (табл. 3.3).

Аргументуючи нашу пропозицію щодо розвитку зеленого туризму в територіальній громаді, використаємо таку тезу: «для України сільський зелений туризм – нове поняття, хоча розвивається він досить активно. Сьогодні туристична галузь в Україні є лише п'ятою за значенням складовою поповнення бюджету, але її питома вага має суттєво зрости...»[40].

Такий аргумент, а також отримані нами результати дослідження, представлені у розділі 2 кваліфікаційної роботи, дозволяють очікувати від розвитку туристичного потенціалу громади (напрямом його зміцнення є зелений туризм) хороше поповнення дохідної частини бюджету громади.

Крім того, наприклад, зарубіжні «агротуристичні комплекси надають своїм клієнтам можливість займатися різними видами спорту, здійснювати кінні й піші прогулянки, організують екскурсії для огляду визначних місцевих пам'яток і навколишніх місць, де туристи із задоволенням відвідують сільські ярмарки і середньовічні костюмовані свята» [40].

Таблиця 3.3.

Особливості організації сільського зеленого туризму в країнах-членах

ЄС

Країна	Особливість організації
Італія	Агротуристичний бізнес тісно пов'язаний з курортним. Міжнародна спеціалізація – гастрономічний і дегустаційний туризм
Австрія	Зайнятість гостей – збирання трав, приготування молокопродуктів, вигін худоби, активний гірський та екологічний туризм
Фінляндія	Будиночки без господарів, розміщені на берегах заповідних озер і річок
Румунія	Діє Національна асоціація сільського і культурного туризму. Спеціалізація – етнографічний і гастрономічний туризм
Угорщина	Податкові пільги. Міжнародна спеціалізація – кінний туризм
Польща	Відсутність тісного зв'язку з традиціями країни. Тільки ночівля та харчування
Франція	Приморські агросадиби, кінні ферми, винні агросадиби, гірськолижні шале, агрокотеджі, замки, рибальські будинки
Іспанія	Сільські готелі на Канарських і Балеарських островах, а також у переобладнаних монастирях та історичних замках
Данія	Діє Національна асоціація агротуризму. Спеціалізація – велосипедний туризм
Ісландія	Категоризація номерів на три категорії, категоризація гостьових будинків (А, В, С, D, Т, F, G)
Німеччина	Більшість туристів приїздить для участі у міжнародних ярмарках і торгових шоу
Велика Британія	Доступні ціни, спеціальні знижки для дітей, друкуються рекламно-інформаційні каталоги СЗТ

Примітка. Наведено за [40]

Розвиваючи зелений туризм досліджувана територіальна громада повинна паралельно вирішувати проблеми, які цьому заважають, зокрема, стосовно:

- водо- і газопостачання об'єктів соціальної інфраструктури, помешкань жителів;

- серйозної роботи щодо інформаційного наповнення сайту територіальної громади (інформація про громаду як туристичний об'єкт, її унікальність тощо);

- розвитку інфраструктури територіальної громади (доріг, розширення готельно-ресторанної мережі, відпочинкових зон, комунікаційних площадок тощо).

Комплексна діяльність щодо розвитку туристичного потенціалу громади і усунення існуючих бар'єрів для цього дозволить отримати такі переваги:

- розвиток сільського туризму сприятиме збільшенню доходів жителів і доходів у бюджет громади (завдяки сплаті: туристичного збору; податків з доходів підприємств і фізичних осіб; збору за вивіз сміття тощо);

- зростання надходжень до бюджету територіальної громади дозволить спрямовувати більше коштів на збереження її культурно-історичних пам'яток, розвиток інфраструктури (інфраструктурний ресурс є частиною туристичного потенціалу громади);

- збільшиться зайнятість місцевих жителів і зменшиться безробіття;

- «будуть створюватися нові робочі місця у сфері обслуговування, медицини, транспортній мережі, які зможуть надати роботу і випускникам вищих навчальних закладів» [40].

Висновки до розділу 3

1. Пропонуючи сформувані план трансформацій в туристичній сфері досліджуваної територіальної громади, розвитку її туристичного потенціалу та організації його промоції, автор акцентує на значимості розвитку умінь і навичок персоналу. Вони, передусім, мають бути зорієнтовані розв'язання організаційних

проблем (стратегічного розвитку громади і його організаційного супроводу; організації роботи щодо розвитку бренду громади; організаційного супроводу інвестиційної промоції громади та ін.).

2. Автором визначено напрями вдосконалення інструментарію розвитку туристичного потенціалу Більче-Золотецької територіальної громади (маркетингові (бренд громади, реклама), інформаційно-комунікаційні інструменти; зелений туризм). Пропоновані інструменти дозволять забезпечити комплексне управління розвитком туристичного потенціалу громади і отримати такі переваги: збільшити доходи бюджету громади і доходів місцевих жителів; спрямовувати більше коштів на збереження культурно-історичних пам'яток громади, розвиток її інфраструктури; підвищити рівень зайнятості місцевого населення і зменшити безробіття.

Висновки

1. Туристичний потенціал територіальної громади виступає об'єктом управлінського впливу. Це означає, що існує сформована система управління туристичним потенціалом держави, її регіонів, територіальних громад. Така система управління з метою реалізації управлінського впливу на туристичну сферу і туристичний потенціал громади містить такі складові: об'єктно-суб'єктний склад і взаємозв'язки між ними; функціональну частину системи управління; інструментальну компоненту.

2. Туристичний потенціал територіальної громади утворює множина ресурсів (існуючих у громаді – історико-культурні об'єкти, фінансові ресурси тощо) та туристичних можливостей (потенційні ресурси, наявні у громаді: можливості для розбудови інфраструктури та ін.) територіальної громади, які орган місцевого самоврядування може використати для розвитку громади.

3. Проведений у роботі аналіз організаційно-функціональних основ управління туристичним потенціалом Більче-Золотецької територіальної громади та його розвитком показує, що загалом, такі основи сформовані. Діяльність учасників організаційно-функціональної діяльності зафіксована законодавчими і нормативними актами.

4. Проведена автором оцінка ресурсів територіальної громади як джерела її туристичного потенціалу показала значний ресурсний потенціал Більче-Золотецької територіальної громади (історико-архітектурний, історико-культурний, природно-кліматичний). Разом з тим, посилення через здійснення управлінської діяльності вимагають інфраструктурний, маркетинговий, економічний ресурси, які формують туристичний потенціал.

5. Автором виявлено, для інструменти управління туристичним потенціалом Більче-Золотецької територіальної громади представлені: організаційно-правовими, інформаційно-комунікаційними та іншими інструментами. Однак, необхідно активізувати використання маркетингових інструментів, посилити мотиваційні інструменти впливу на працівників органу місцевого самоврядування.

6. Бачення автора щодо вдосконалення механізмів розвитку туристичного потенціалу досліджуваної громади та організації його промоції на засадах стратегічного підходу розкривається у тому, що необхідно сформувавши план трансформацій в туристичній сфері досліджуваної територіальної громади, розвитку її туристичного потенціалу та організації його промоції. Для цього слід посилити кадрову складову органу місцевого самоврядування; здійснити чітку ідентифікацію ресурсів в розрізі кожного населеного пункту для проведення перетворень щодо розвитку туристичного потенціалу громади.

7. Вдосконалення інструментів розвитку туристичного потенціалу Більче-Золотецької територіальної громади та організації його промоції запропоновано здійснювати за напрямками: будувати інтегровані маркетингові комунікації; активно застосовувати інформаційно-комунікаційні інструменти для вдосконалення промоції громади; просувати бренд громади з використанням реклами; розвивати зелений туризм.

Список використаних джерел

1. Біль М. Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект): монографія. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с.
2. Бренд громади та розвиток туризму – як це монетизувати? URL: <https://www.prostir.ua/?news=brend-hromady-ta-rozvytok-turyzmu-yak-tse-monetyzuvaty>
3. Буднікевич І. М., Гавриш І.І., Крупенна І.А. Інструменти підвищення привабливості туристично-рекреаційного комплексу регіону. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/19.pdf
4. Буднікевич І. Муніципальний маркетинг: теорія, методологія, практика. Ірина Буднікевич. ІРД НАН України. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2012. 645с.
5. Департамент культури та туризму Тернопільської ОДА. URL: <https://kultodate.gov.ua/shhorichnyj-festyval-trypilskoyi-kul/>
6. Добровольська, С. Я. Історичні центри заселення Дністерського каньйону — як ресурс археологічного туризму [Текст] С. Я. Добровольська, С. Д. Брик, О. Р. Гадельшан. Туристичні ресурси як чинник розвитку території : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф.-семінару (9-10 груд. 2011 р.) / Мін. освіти і науки України, сім'ї, молоді та спорту, Терноп. обл. інф.-турист. краєзн. центр, Терноп. нац. педуніверситет ім. В. Гнатюка. Тернопіль, 2012. С. 46-51 : табл.
7. Євтушенко О. В. Реклама території як необхідний чинник її туристичного розвитку. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/18_2015/10.pdf
8. Івашина Л. Роль об'єднаних територіальних громад у розвитку сільського зеленого туризму. *Державне управління та місцеве самоврядування*: зб. наук. пр. 2017. Вип. 3(34). С. 143-148
9. Інновінг в туризмі : монографія / А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/f847c0a5a302fe60ccf9e3463100472d.pdf>

10. Картохема як інструмент розвитку громади: 23 вересня - презентація ініціативи Мінрегіону та Координатора проектів ОБСЄ в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/14028>
11. Качала С. В., Іваночко Б. Р. Шляхи раціонального зростання рекреаційно-туристичних комплексів ОТГ Івано-Франківської області. URL: HTTPS://WWW.GOOGLE.COM/URL?SA=T&RCT=J&Q=&ESRC=S&SOURCE=WEB&CD=&VED=2AHUKEWIURP3KSYJ7AHUP_COKHTDFDBOQFNOEC_AOQAQ&URL=HTTPS%3A%2F%2FEBZR.NUNG.EDU.UA%2FINDEX.PHP%2FEBZR%2FARTICLE%2FDOWNLOAD%2F427%2F426%2F1796&USG=AOVV_AW0FNEUK7DBOCGKOQMO8C1UK
12. Кожна громада має туристичний потенціал, але не кожна може його побачити, оцінити і використати, – експерт. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/9242>
13. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник / Н. В. Корж, Д. І. Басюк. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf>
14. Коркуна О. І. Потенціал туристично-рекреаційної сфери у розвитку економіки територіальних громад України: монографія / Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського МОН України. Львів, 2020. 276 с. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjV0eOUiIb7AhWSDRAIHfbDCrEQFnoECBEQAQ&url=https%3A%2F%2Frepository.ldufk.edu.ua%2Fbitstream%2F34606048%2F30434%2F1%2F%25D0%259A%25D0%25BE%25D1%2580%25D0%25BA%25D1%2583%25D0%25BD%25D0%25B0%2520%25D0%259E.%2520%25D0%259F%25D0%25BE%25D1%2582%25D0%25B5%25D0%25BD%25D1%2586%25D1%2596%25D0%25B0%25D0%25BB....pdf&usg=AOvVaw3IFSyf6w99jfRXpVAfQM5C>
15. Кривенкова Р. Ю. Поняття та сутність туристичного потенціалу: державно-управлінський аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. №9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019> (дата звернення: 10.10.2022).

16. Кривокульська, Н., Богач, Ю., & Крисько, Ж. (2022). Стратегічне і екологічне управління як сучасні тренди управління комерційною діяльністю. *Економіка та суспільство*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-45>
17. [Кривокульська, Н. Аналіз форм участі громадськості у місцевому самоврядуванні \[Текст\]. Наталія Кривокульська, Юрій Богач. Економічний аналіз. 2020. 30, № 4. С. 60-66.](#)
18. Левицький А.О. Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації: дис. ... канд. наук з держ. управл.: 25.00.02 / Левицький Артур Олексійович; М-во освіти і науки України, Національна академія державного управління при президентові України Одеський регіональний інститут державного управління. Одеса, 2016. 251 с.
19. Мадзій, І. Чи були трипільці на Борщівщині [Текст] : [1-й фестиваль «Вертеба», присвячений темі досліджень трипільської цивілізації на Борщівщині] *Вільне життя плюс*. 2017. № 78 (6 жовт.). С. 8 : фот. (Фестиваль, наукові дослідження та етноконцерт).
20. Огієнко М. М., Огієнко А. В., Бурцев О. В. Теоретичні підходи до вивчення особливостей організаційно-економічного механізму розвитку туристично-рекреаційного потенціалу. *Modern Economics*. 2020. № 21(2020). С. 166-172. DOI: URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V21\(2020\)-26](https://doi.org/10.31521/modecon.V21(2020)-26).
21. Огородник Г.П. Розвиток туристичного потенціалу громади та організації його промоції. Тези всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін». Полтава, 27.10.2022 р.
22. Огородник Г.П. Туристичний потенціал територіальної громади як об'єкт управлінського впливу. Тези всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України». Тернопіль, 31.05.2022р.
23. Огородник Г.П. Управління зв'язками з громадськістю в процесі формування іміджу організації. Випускна кваліфікаційна робота за ступенем

- вищої освіти «Бакалавр». Тернопіль, 2020. 72с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38327/1/%D0%9E%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%93.%D0%9F.%D0%9F%D0%A3%D0%90%D0%B7-41.pdf
24. Пам'ятки архітектури національного значення Тернопільської області. URL: HTTPS://UK.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/%D0%9F%D0%B0%D0%BC%27%D1%8F%D1%82%D0%BA%D0%B8_%D0%B0%D1%80%D1%85%D1%96%D1%82%D
25. План соціально-економічного розвитку Більче-Золотецької ТГ на 2018-2020 роки. URL: <https://bilche-zolotecka-gromada.gov.ua/plan-socialnoekonomichnogo-rozvitku-bilchezoloteckoi-otg-na-20182020-rr-11-44-04-14-03-2018/>
26. Поняття територіальної громади. URL: <http://terhromada.if.ua/site/checkmodule/117>
27. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України (редакція від 10.10.2022 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
28. Про туризм: Закон України (редакція від 16.10.2020 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
29. Про статус депутатів місцевих рад: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2002. № 40. С.290 (редакція від 03.03.2021 року). URL: <HTTPS://ZAKON.RADA.GOV.UA/LAWS/SHOW/93-15#TEXT>
30. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 року №333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
31. Програма розвитку туризму в Чортківській міській територіальній громаді на 2021-2023 роки. URL: <https://www.chortkivmr.gov.ua/wp-content/uploads/2021/03/Programa-rozvytku-turyzmu-1.docx>
32. Продукт туристичної території. В. К. Кіптенко. *Географія та туризм*. 2010. Вип. 9. С. 119–124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2010_9_24.

33. Радченко Е. Теоретичні основи формування та розвитку туристичного потенціалу регіону. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/214.pdf
34. Регламент Більче-Золотецької сільської ради 8 скликання. URL: <https://bilche-zolotecka-gromada.gov.ua/deputati-silskoi-radi-20-21-19-16-02-2017/>
35. Россоха В., Плотніков М. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації управління: стан, проблеми, перспективи. Економічний дискурс. 2018. Вип. 4. С. 41-53.
36. Савчук, Г. На Борщівщині відбувся перший фестиваль трипільської культури [Текст] *Свобода*. 2017. № 75 (27 верес.). С. 12 : фот.
37. Сайт Більче-Золотецької територіальної громади. URL: <HTTPS://BILCHE-ZOLOTECKA-GROMADA.GOV.UA/>
38. [Смачило, І.І. Інформаційне забезпечення в системі менеджменту туристичних підприємств \[Електронний ресурс\] І.І.Смачило, С.П.Крамарчук. Технологічний аудит та резерви виробництва. Харків : Технологічний центр, 2014. № 3/3 \(17\). С. 17-19.](#)
39. Смирнов, І.Г. Логістичне оцінювання рекреаційно-туристичних об'єктів та ресурсів (в контексті логістичної моделі сталого розвитку туризму). Велика Волинь: Наук. зб. Вип. 42. Житомир: М. Косенко, 2009. С. 239-246.
40. Цільник О., Бордун О. Розвиток зеленого туризму в умовах формування об'єднаних територіальних громад. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep2019-1\(135\)/sep20191\(135\)_024_KorkunaO,TsilnykO,BordunO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep2019-1(135)/sep20191(135)_024_KorkunaO,TsilnykO,BordunO.pdf)
41. Шкільняк М.М. Менеджмент: навчальний посібник. М.М.Шкільняк, О.Ф.Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л.Крисько, І.О.Демків. Тернопіль.: Крок, 2017. 351с.
42. Що таке промоція і з чим її їдять? <http://sg.vn.ua/articles/shho-take-promotsiya-i-z-chim-yiyi-yidyat/>
43. 7 проблем, які заважають розвивати туризм у Ржищівській ОТГ і не тільки. URL: <HTTPS://DECENTRALIZATION.GOV.UA/NEWS/12098?PAGE=2>
44. Kotler P. Principles of marketing / P.H. Kotler, G. Armstrong, V. Wong, J. Saunders. 5th ed. UK : Essex, Pearson Education Limited, 2008. 775 p.