

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ
ГРОМАДИ**

Кваліфікаційна робота

**Андрій ГЛАДКИЙ
ПУАм-21**

**Науковий керівник
к.е.н., доцент Дудкіна О.П.**

Тернопіль -2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
1.1. Сутність та складові туристичного потенціалу територіальної громади.....	
1.2. Управлінські механізми розвитку туристичного потенціалу територіальної громади.....	
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БОРЩІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
2.1. Оцінка туристичного потенціалу досліджуваної територіальної громади та його місця в забезпеченні місцевого соціально-економічного розвитку.....	
2.2. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення управління розвитком туристичного потенціалу Борщівської територіальної громади.....	
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	
3.1. Напрямки удосконалення організаційного супроводу управління розвитком туристичного потенціалу територіальної громади.....	
ВИСНОВКИ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Важливою складовою регіонального розвитку на сьогодні є туристична сфері, адже сприяючи активізації місцевої економіки, вона є базисом створення робочих місць, залучення інвестиційних ресурсів. Завдяки розвитку туристично-рекреаційного бізнесу, розширенню сфери гостинності, ефективному використанню їх потенціалу в територіальних громадах створюється можливість досягнення збалансованості місцевого економічного розвитку, вирішення соціальних та екологічних проблем територій.

«Сучасні процеси суспільного розвитку дозволяють розглядати туризм як багатофункціональну соціально-економічну систему, що включає ресурсну та матеріально-технічну базу, інфраструктурне забезпечення, механізми управління, що пов'язані між собою складними відносинами і взаємодіють з іншими елементами як національної економіки в цілому, так і економічних систем окремих регіонів та громад» [11].

Реформування територіальної організації влади та процеси децентралізації на мезорівні вимагають від органів публічного управління володіння та оперування інформацією щодо ресурсної бази територіальних громад задля досягнення цілей їх розвитку. Це вповні стосується туристичного потенціалу територій.

Грунтовне висвітлення цієї проблематики відображене в працях: М. Долішнього, Є.Бойка, М. Мальської, О.Бейдик, В. Руденка, П. Гудзь, О. Дудкіної, В.Куценко. Але окремі організаційно-управлінські аспекти розвитку туристичного потенціалу територіальних громад ще вимагають вивчення.

Мета дослідження – обґрунтування теоретичних засад та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку туристичного потенціалу територіальних громад.

Визначена мета обумовила постановку та вирішення таких **завдань дослідження:**

- виокремити сутність та складові туристичного потенціалу територіальної громади;
- охарактеризувати управлінські механізми розвитку туристичного потенціалу територіальної громади;
- оцінити туристичного потенціалу досліджуваної територіальної громади та його місце в забезпеченні місцевого соціально-економічного розвитку;
- проаналізувати організаційно-функціональне забезпечення управління розвитком туристичного потенціалу Борщівської територіальної громади;
- обґрунтувати напрямки впровадження сучасних управлінських технологій в забезпечення розвитку туристичного потенціалу територіальної громади.

Об’єкт дослідження – процес управління розвитком туристичного потенціалу територіальної громади.

Предмет дослідження – інституційні засади розвитку та використання туристичного потенціалу територіальної громади.

Методи дослідження – загальнонаукові (системного та факторного аналізу, узагальнення та абстрагування, історико-логічного аналізу, порівняння тощо) та спеціальні (аналогій; економіко-статистичні, експертних оцінок; регіонального аналізу, програмно-цільовий, графічний та ін.).

.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

1.1.Сутність та складові туристичного потенціалу територіальної громади

В сучасних умовах необхідності реагування на виклики воєнного стану, реалізації завдань удосконалення територіальної організації влади в Україні, кожна територіальна громада (ТГ), формуючи стратегічні цілі свого розвитку, визначаючи сукупність своїх тактичних та оперативних завдань, перелік проектних ініціатив функціонування, повинна аналізувати можливості їх реалізації, перед усім – за результатами діагностування та оцінки свого соціально-економічного потенціалу, а також інституційних можливостей дієвого управління ним. Саме тому «одним із першочергових завдань органів місцевого самоврядування на даний момент постає пошук шляхів залучення, розвитку та управління використанням всіх складових елементів соціально-економічного потенціалу територій з метою вирішення проблем їх розвитку на засадах системного підходу, синергії та диверсифікації» [5].

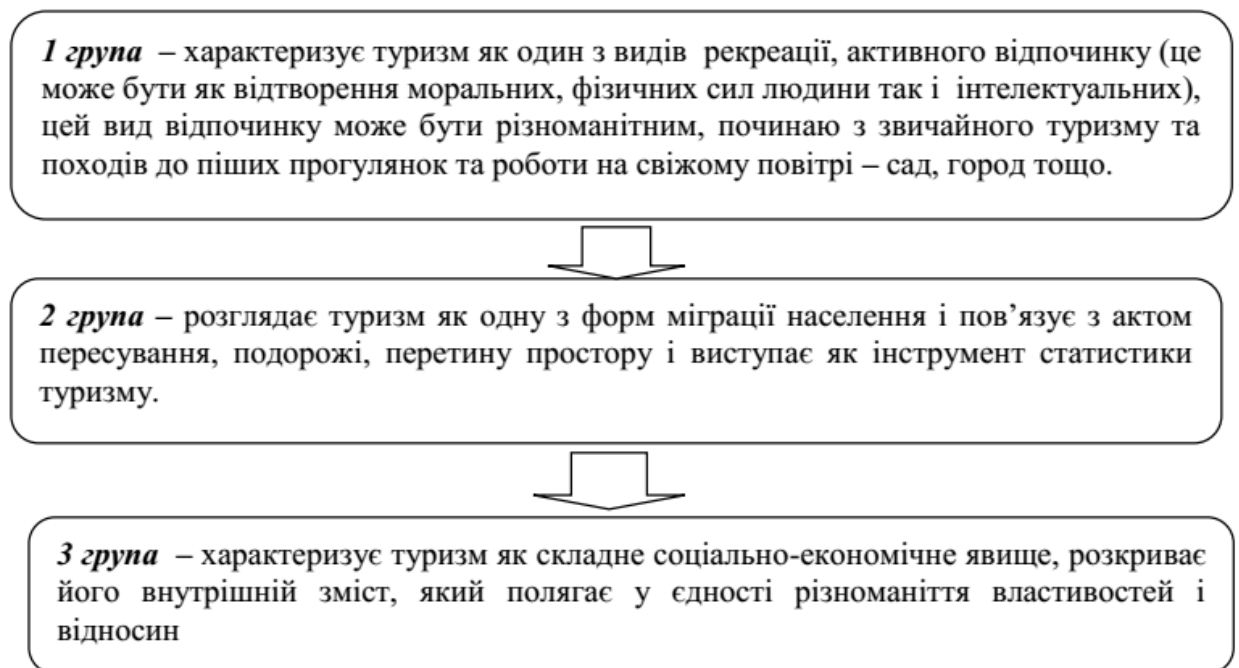
Як звсвідчує практика МЕР та компаративний аналіз базових стратегічних та програмних документів ТГ України, в останній період одним із полюсів зростання та активізації місцевих (локальних) економік є туристично-рекреаційна діяльність.

У сучасному світі «туризм – багатогранне явище суспільного життя, складний, багаторівневий об'єкт наукового пізнання, тісно пов'язане з економікою, історією, географією, архітектурою, медициною, культурою, спортом та іншими науками» [1].

Найбільш універсальне та комплексне визначення туризму, що формує його сутнісні та системні характеристики, виокремлене документами Всесвітньої туристської організації, і використовується в усіх країнах-членах

ВТО, в т.ч. в Україні. Згідно якого, «туризмом вважається діяльність осіб, які подорожують і перебувають у місцях, що знаходяться за межами їхнього звичайного середовища протягом періоду, що не перевищує одного року підряд, з метою відпочинку, діловими та іншими цілями» [10]. У Законі України «Про туризм» [12] вказано, що «туризм – тимчасовий виїзд людини з місця постійного проживання з оздоровчою, пізнавальною або професійно-діловою метою без заняття оплачуваною діяльністю» [12].

Незважаючи на різноманіття підходів, характеристики туризму, як сектору місцевої (територіальної) економічної системи, можна класифікувати за групами (рис.)



Роль турдіяльності та її вплив на розвиток ТГ прослідковується в двох аспектах:

«цільовому, що полягає в забезпеченні потреб місцевого населення та рекреантів комплексними послугами туризму. При цьому слід враховувати обсяги платоспроможного туристичного попиту та територіальну обмеженість і

локалізованість пропозиції (виробництво) туристичного продукту в територіальній громаді;

ресурсному, що забезпечується наявністю природних умов та чинників, культурно-історичних ресурсів певної території, інфраструктурним забезпеченням туристичного бізнесу, сформованими рекреаційними зв'язками та комунікаціями» [1].

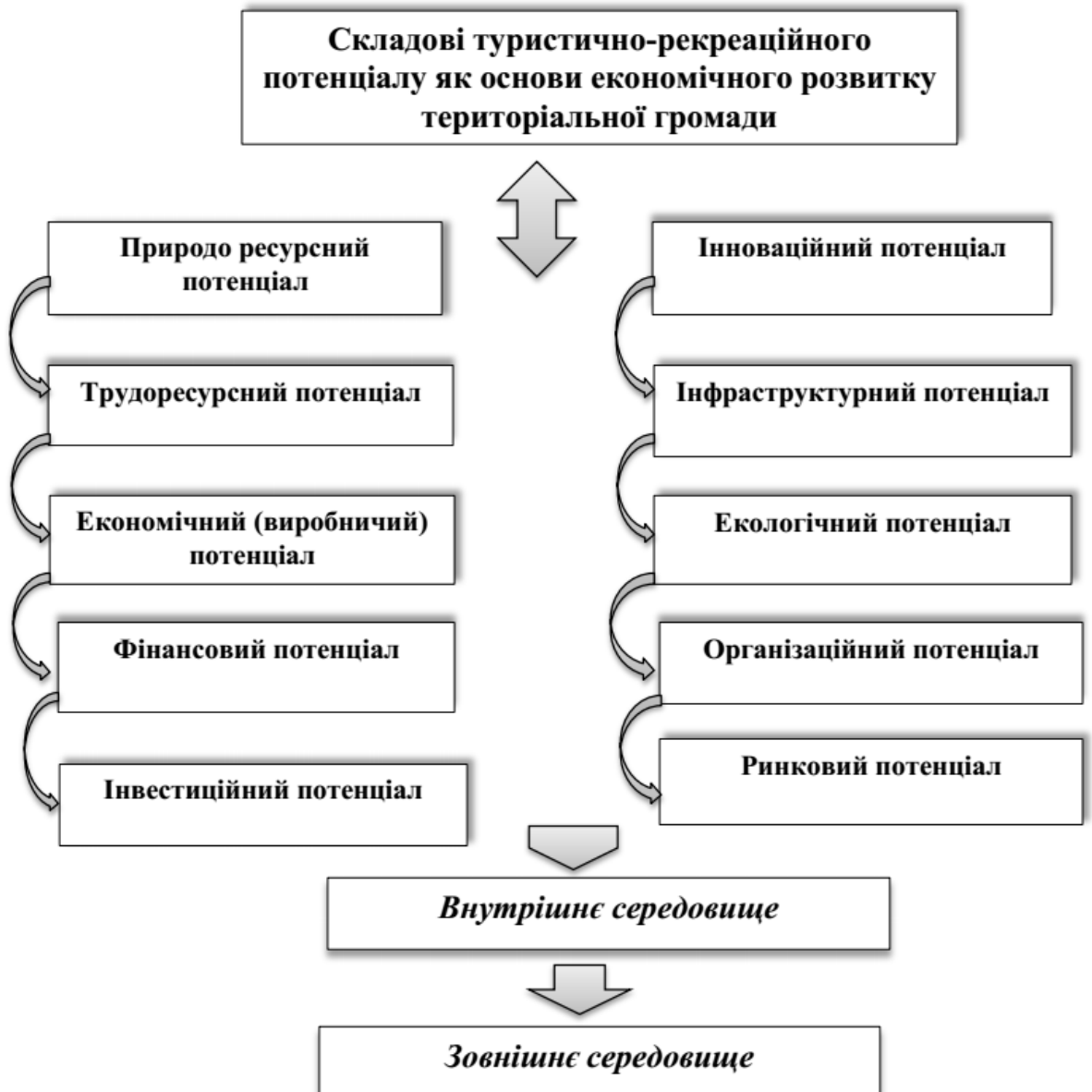
Це передбачає посилення уваги ОМС до аналізу та залучення в місцевий економічний розвиток турпотенціалу громади.

Різноманітні характеристики сутності туристичного потенціалу ТГ різного ієрархічного рівня виокремлюються в науковій літературі з публічного управління. Так, фахівці Г. Монастирський та А. Мельник «характеризують ресурсний потенціал муніципальних утворень як потужність виробництва, багатства ресурсів території, яка вже використовується, або може бути використаною; а також як здатність продуктивних сил окремого муніципального утворення до досягнення певного ефекту» [18].

В контексті методологічних підходів регіонального управління, туристично-рекреаційний потенціал ТГ (ТРП ТГ) доцільно розглядати двояко – як «економічну категорію – туристичний потенціал визначається відповідною вартістю і споживчою вартістю; та як соціальну категорію – відповідно якої туристичний потенціал характеризується системою суспільно-політичних та соціально-економічних відносин між усіма учасниками регіональних процесів з приводу використання системи ресурсів конкретної територіальної одиниці» [33].

Саме системне поєднання всіх елементів ТРП ТГ уможливорює врахування специфіки їх освоєння та залучення, максимально використання конкурентні переваги, досягаючи цілі економічного розвитку ТГ та задовольняти соціальні потреби мешканців.

Тобто, підкреслюється твердження, що ТРП ТГ є своєрідним інтегральним ресурсом, і об'єднує у собі такі елементи:



Наголосимо на необхідності вичленування управлінського аспекту у освоєнні та підтримці розвитку ТРП ТГ. Зокрема, О. Ольшанський, розглядаючи з позицій ПУ ресурсний, в т.ч. ТРП, наголошує, що саме він детермінує можливі форми і процедури діяльності ОМС щодо функціонування та розвиток територій. Як учений наголошує, «потреби людей практично безмежні, а ресурси для їх задоволення є відносно обмеженими, тому громада не в змозі повною мірою задовольнити власні потреби. Саме органи місцевого

самоврядування повинні впливати на ступінь відповідності потреб і ресурсів, намагатися досягати підвищення рівня задоволення потреб за існуючих ресурсів» [29].

Тому підкреслимо, що органами ПУ на рівні локальному при формуванні завдань місцевого розвитку беруться до уваги та аналізуються різноманітні види туристичних ресурсів, які складають ТРП ТГ з точки їх формування, зокрема, як природні так і антропоморфні ресурси (створені людьми).



Складові та характерні ознаки ТРП ТГ, що визначаються попередньо, об'єктивізують доцільність аналізування його складу, та вироблення на цій основі механізмів та інструментарію публічного управління ними з боку ОМС.

Досить поширеною є пооб'єктна класифікація ТРП ТГ (рис 1.4.).



Зокрема, природно-сировинний ТРП ТГ визначається «сукупністю всіх видів природних ресурсів, зосереджених на даній території громади, використання яких можливе за наявних технологічних можливостей (наприклад, параметри дебіту природних лікувальних вод, площі лісів рекреаційного призначення, запасів озокериту тощо). Склад, потужності родовищ і запасів, значимість окремих видів природних туристичних ресурсів з розвитком інноваційних технологій змінюються, тому їх оцінка завжди детермінована в часі» [36].

В цілому, всі ТРП ТГ, мають дві основні ознаки – походження (природна ознака) і використання (економічна ознака). До прикладу, перша – характерна вичерпністю і відновлюваністю ресурсів. За ними виділяються:

«вичерпні, невідновлювальні ресурси – ґрунти, лікувальні води;

відновлювальні – запас води в річках і озерах, річний поверхневий і підземний стоки, запас поживних речовин у ґрунті, рослинний і тваринний світ;

невичерпні ресурси – тепло, світло, енергія сонця, моря, вітру тощо» [7].

Особливим обмежуючим, та одночасно – найбільш конкурентним ТРП ТГ в реальних умовах є «сама територія громади, що аналізується як з точки зору придатності для розміщення нового виробництва, розширення економічної діяльності, так і з точки зору формування комфортного життєвого простору для мешканців територіального утворення» [11].

В основу ж економічної класифікації ТРП ТГ закладається їх переважання використання в сферах МЕР, тобто як містоутворююча галузь.

В умовах формування спроможних ТГ та пошуку оптимізації ресурсного забезпечення МЕР, найбільш дієвий прикладний аспектами удосконалення ТРП ТГ є:

- «формування комплексного кадастру природних туристичних ресурсів; ліцензування окремих видів туристично-рекреаційної діяльності у частині використання природних ресурсів (земель, джерел мінеральних вод, лісів, мінеральних ресурсів тощо);

- здійснення екологічної паспортизації та сертифікації родовищ та запасів природних туристично-рекреаційних ресурсів з подальшим розробленням та впровадженням комплексної системи моніторингу за ними;

- організація системи аудиту і контролю в сфері природокористування та експлуатації туристичного потенціалу території;

- здійснення просвіти та підвищення екологічної культури споживачів туристично-рекреаційних послуг;

- використання економічного інструментарію в управлінні туристичними ресурсами території природного походження шляхом оптимізації та упорядкування ресурсних платежів, збільшення частки екологічних податків у дохідній частині місцевих бюджетів» [17].

Важливість вивчення та використання ТРП ТГ полягає в комплексності його розгляду. Це і може прислужити цілям збалансованого розвитку території.

Процеси децентралізації передбачають вироблення ОМС управлінських заходів адаптаційних та підтримування щодо використання ТРП ТГ в умовах

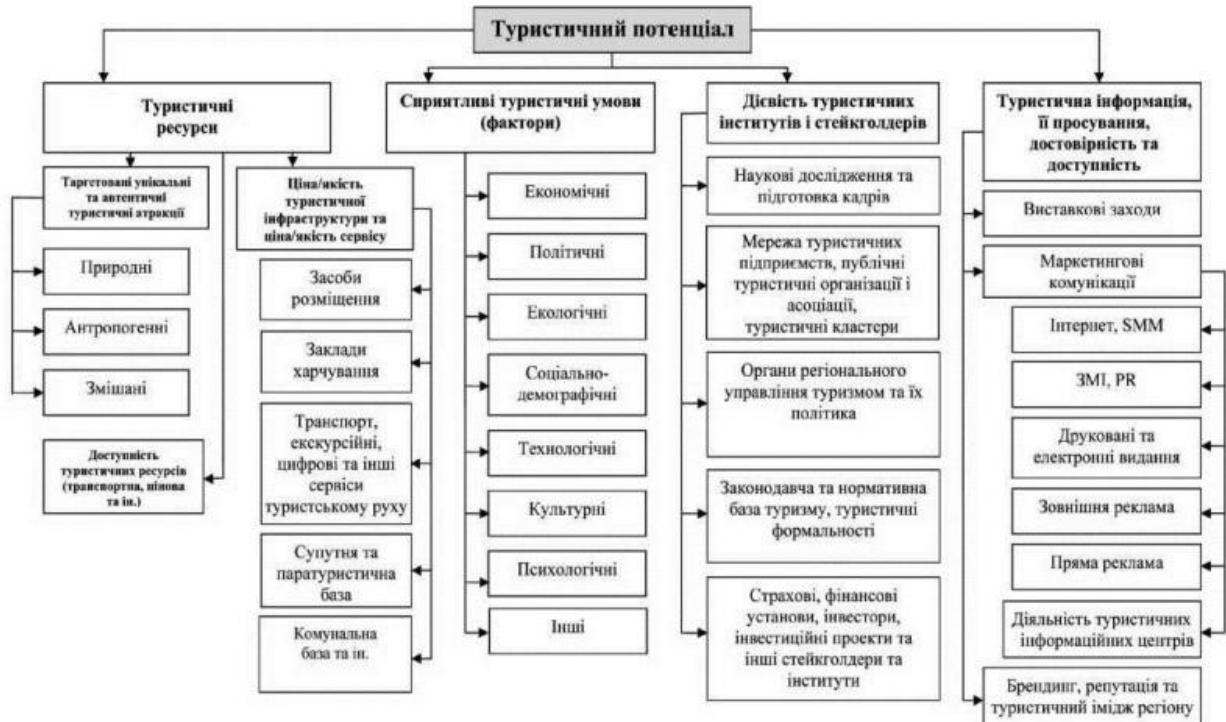
викликів та загроз зовнішнього середовища. Це надзвичайно загострено в час повномасштабного вторгнення росії.

1.2.Управлінські механізми розвитку туристичного потенціалу територіальної громади

Відштовхуємось від твердження, що категорія ТРП ТГ є багатогранною, виступає підґрунтям розвитку локальної економіки. Він є «складовою забезпечення та функціонування територіальної громади; створюють можливості реалізації управлінського впливу органів місцевого самоврядування, спрямованого на задоволення соціальних, економічних, екологічних та без певних потреб мешканців громад. Тобто, наявність та класифікація елементної бази туристичного потенціалу територіальної громади розглядається як інформаційно-аналітичне підґрунтя для здійснення системи управлінських впливів органів місцевого самоврядування» [6].

В основу нашого дослідження закладаємо тлумачення ТРП ТГ як можливості «здійснювати на туриста позитивний психоемоційний, фізичний, гігієнічний вплив, що в комплексі дозволяє людині і відпочити і оздоровитись» [23]. ТРП ТГ – це «комплексне, поліструктурне об'єднання природних, рекреаційних та антропогенних явищ, об'єктів, умов та можливостей, які потенційно можна використати для розвитку окремих підвидів туристичної діяльності на певній території» [32].

Враховуємо, що сутнісне розуміння ТРП ТГ розкрито при розгляді його основних компонент: наявних та доступних для використання турресурсів; дієвості й диверсифікованих туристичних інституцій; належного інформаційно-комунікативного забезпечення.



Формування та забезпечування сприятливих умов і засобів використання ТРП ТГ є пріоритетним завдання місцевих владних інституцій.

Підкреслимо, що відповідні механізми управління ТРП ТГ «дозволяють суб'єктам управлінської діяльності спрямовувати ресурси на досягнення триєдиного завдання: результативності – виконання цілей функціонування системи (територіальної громади); ефективності місцевого економічного розвитку та отримання і посилення конкурентних переваг (перед усім – опираючись на унікальні туристичні ресурси та умови ведення туристично-рекреаційної діяльності)» [39].

У цьому контексті згрупуємо важелі ПУ розвитком ТРП ТГ (табл. 1.1.)

Застосування ефективної сукупності механізмів управління ТРП ТГ обґрунтовує нормативно-правовий базис, першочергово та безумовно.

Інструменти публічного управління розвитком туристично-рекреаційного потенціалу територіальної громади

№ з/п	Інструменти публічного управління	Сутнісне наповнення	Складові
1	Публічно-адміністративні	важелі управління та регулювання розвитку та активізації сфери туризму на регіональному та місцевому рівнях	стратегічне планування, підтримка підприємницької діяльності, наукові дослідження ринку рекреаційно-туристичних послуг, охорона рекреаційних ресурсів, гарантування захисту та безпеки туристів, контроль за якістю послуг, кадрове забезпечення)
2	Нормативно-правові	розробляються і впроваджуються центральними та місцевими органами влади	передбачають загальну організацію і правову регламентацію туристичної діяльності, створення сприятливого нормативно-правового поля для всіх суб'єктів рекреаційно-туристичного комплексу
3	Фінансово-кредитні	спрямовані на створення сприятливого кредитного середовища для розвитку підприємницької діяльності у туристичній галузі на рівні регіонів та громад	запровадження системи мікрокредитування, пільгове кредитування суб'єктів рекреаційно-туристичного бізнесу, субсидювання, лізинг, тренінги з фінансово-кредитних питань для працівників галузі туризму)
5	Соціально-психологічні	передбачають проведення активних пропагандистських кампаній як для зовнішнього ринку, так і для внутрішніх споживачів туристичного продукту з метою формування іміджу України як держави, сприятливої для рекреації і туризму, підвищення соціального сприйняття туризму місцевим населенням, збереження традиційних для українців гостинності і доброзичливого ставлення до приїжджих - вітчизняних і іноземних туристів	маркетингова та рекламна діяльність, інформаційно-довідкова діяльність, розробка іміджевої туристичної стратегії).

Так, в Законі «Про місцеве самоврядування в Україні» [49] визначено «місцеве самоврядування – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об’єднання в сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України» [49].

Тут вказано, «що матеріальною і фінансовою основою місцевого самоврядування є рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, інші кошти, земля, природні ресурси, що є у комунальній власності територіальних громад сіл, селищ, міст» [49]. Вичленовуються правові засади управління ТРП ТГ.

Реалізовувана на зараз «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» [40] визначила шляхи розв’язання проблематики розвитку ТРП як базису формування спроможних ТГ.

Закони України «Про співробітництво територіальних громад» [49], «Про добровільне об’єднання територіальних громад» [47], «Про засади державної регіональної політики» [45] безпосередньо доповнили та розширили нормативно-правову базу управління ТРП ТГ.

Аналізуючи систему спеціального законодавства, вкажемо, що розвиток ТРП ТГ «базується на комплексі законодавчих, нормативних, методично-інструктивних документів, які визначають функціонування всіх видів туристичного бізнесу в Україні та на рівні регіонів і громад» [30]. В цілому управління ТРП громади в своїй основі опирається на Конституцію України [39] та Закон України «Про туризм» [48].

Він зазначеє, що «вектори всебічного розвитку наявних туристичних ресурсів України визначаються органами центральної влади, органами територіального управління відповідно до ухвалених програм розвитку

туризму» [48]. Тому на ОМС покладаються повноваження залучення та ефективне використання потенціалу.

Процеси адміністрування ТРП на базовому рівні території виписані в сукупності програмних документів: «Стратегія розвитку Тернопільської області» [51]; «Регіональна програма розбудови сфери охорони культурної спадщини Тернопільщини» [50]; «регіональна програма розвитку туризму в окремих територіальних громадах; Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільської області на поточний рік; аналогічні програми розвитку територіальних громад» [6].

В напрямку реалізації публічної політики держави в сфері туризму «відповідні органи державної влади, органи місцевого самоврядування на рівні територіальних громад, їх структурні профільні підрозділи, посадові та службові особи можуть здійснювати комплексний контроль щодо забезпечення виконання норм вітчизняного законодавства у сфері розвитку туризму; проводити контрольні процедури та комплексні перевірки якості туристичних послуг, які надаються суб'єктами туристичного ринку, а також щодо додержання встановлених ліцензійних умов щодо здійснення туристичної діяльності» [48].

«Реформа децентралізації та удосконалення територіальної організації влади в Україні» [27] загалом відкрила максимальні можливості для ТГ в частині реалізації власного ТРП. Хоча і тут слід наголосити, що не зважаючи на присутні можливості, деякі ТГ не змогли скористувати свої конкурентні переваги, так і не віднайшли «необхідні організаційні, фінансові, матеріальні, кадрові засоби для належного інституційного забезпечення розвитку туристичної сфери» [5].

РОЗДІЛ 2.

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ БОРЩІВСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Оцінка туристичного потенціалу досліджуваної територіальної громади та його місця в забезпеченні місцевого соціально-економічного розвитку

«Борщівська міська об'єднана територіальна громада (МТГ) утворена у 2017 році в рамках адміністративно-територіальної реформи. Територія Борщівської міської об'єднаної територіальної громади, згідно з адміністративно-територіальним устроєм України, входить до складу Борщівського району Тернопільської області. Адміністративний центр громади знаходиться в м. Борщів, який розташований на відстані 110 км від м. Тернополя по автомагістралі. До складу Борщівської громади входить 9 населених пунктів, в тому числі: місто Борщів та 8 сіл: Королівка, Стрілківці, Пищатинці, Висічка, Верхняківці, Цигани, Мушкатівка, Слобідка-Мушкатівська. Загальна чисельність населення Борщівської громади становить 18240 осіб, у тому числі м. Борщів 11077 осіб. Загальна площа земель – 14677,6 га» [55].

Туристичний потенціал ТГ характерний такими параметрами. «Вигідне географічне положення громади, унікальні і історичні пам'ятки, близькість до цікавих туристичних об'єктів інших громад: Більче-Золотецької, Скала-Подільської, Мельнице-Подільської, наближеність до м. Кам'янець-Подільського, м. Хотина, гір Карпат та географічне розміщення міста Борщева (через місто пролягає найкоротший напрям з м. Києва до Карпат) дає змогу розвивати туризм як пріоритетну та регіоноформуючу галузь» [55].

ТГ цікава природними та історичними пам'ятками, «які є важливими туристичними об'єктами, а печери Борщівщини – одне з природних див, відоме цілому світу, що дає унікальні можливості для розвитку туристичної та рекреаційної інфраструктури, які пов'язані з наявністю розвиненого

спелеотуризму найбільших світових печер. Це – найдовші гіпсові печери світу: Оптимістична – 265 км. (с. Королівка), занесена до Книги Рекордів Гіннеса, Озерна (с. Стрілківці), сумарна довжина досліджених ходів 134 км. Заслуговує уваги печера Кришталева (с. Кривче), довжина ходів 22.5 км (з частковим освітленням довжиною 2 км.), нещодавно розвідана печера Музейна в урочищі Бавки, поблизу с. Королівка, де проводяться дослідження печери з метою об'єднання двох найбільших печер Озерна та Оптимістична» [55].

На території ТГ для туристів доступні 57 історико-архітектурних пам'яток та 10 культурних.

«Найдивовижнішим надбанням краю є традиційний народний одяг, який здається невіддільним часові. Справжньою перлиною традиційного костюма Борщівщини є давні чоловічі й жіночі весільні, святкові, повсякденні вишиті сорочки. Наша борщівська сорочка вишита чорними нитками є своєрідною візитівкою Борщівщини. Вона цінується в Україні і за кордоном, відома як борщівська бавовняна сорочка. Борщівська народна вишивка в 2020 році відповідно до Наказу Міністерства культури та інформаційної політики України, внесена до Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України. Всеукраїнський фестиваль Борщівська вишиванка, який щороку проводиться в м. Борщеві, збирає тисячі гостей з України та з-за кордону» [55].

«Борщівська міська рада бере участь в проектах співробітництва громад Тепле Поділля та Дністровський каньйон в рамках яких громаду неодноразово представлено на різного роду виставках. В 2025 році заплановано створення двох кемпінгів, а саме в с. Королівка біля печери Оптимістична та біля оглядового майданчика (Білий камінь) на р. Дністер в с. Бабинці» [54].

SWOT-аналіз Борщівської МТГ.

SWOT-аналіз Борщівської міської територіальної громади

SWOT-аналіз	
Сильні сторони	Можливості
1. Природні ресурси (вапнякові родовища, гіпсові родовища, пісок, глина, водні ресурси, тощо) 2. Вигідне географічне розташування 3. Культурні та духовні традиції, історія 4. Розвиток туризму 5. Людський ресурс, кадровий потенціал 6. Наявна діюча інфраструктура 7. Інвестиційна привабливість 8. Розвинені особисті селянські господарства, малий та середній бізнес	1. Участь у інвестиційних проектах 2. Розвиток туристичного потенціалу, Зростання популярності сільського, зеленого, культурного туризму серед населення України та Європи. 3. Можливість покращення умов життя населення 4. Розміщення санаторно-курортних, відпочинкових закладів 5. Розвиток людського потенціалу 6. Збирання та сортування ТПВ 7. Впровадження енергозберігаючих технологій (сонячна електростанція)
Слабкі сторони	Загрози
1. Недостатній рівень інвестування 2. Низька забезпеченість робочими місцями 3. Недостатнє забезпечення медичними послугами 4. Високий рівень міграції населення 5. Велика зношеність каналізаційних та водопровідних мереж 6. Відсутність очисних споруд 7. Зношеність житлового фонду 8. Погана якість питної води, недостатнє забезпечення централізованою системою водопостачання в сільській місцевості 9. Незадовільний стан дорожнього покриття 10. Недостатнє забезпечення комунальних підприємств спецтехнікою	1. Масова трудова міграція 2. Нестабільна соціально-економічна ситуація 3. Незадовільний екологічний стан в зв'язку із відсутністю очисних споруд 4. Погіршення демографічних показників 5. Дефіцит ринків збуту с/г продукції 6. Високий рівень соціальної напруги 7. Проблема з якістю та недостатнє забезпечення питною водою в м. Борщів

Як конкурентну перевагою ТГ наголосимо, що «в 2023 році затверджено Генеральний план міста Борщева, до складу якого увійшов окремий розділ – Історико-архітектурний опорний план м. Борщева, яким визначено історичний ареал м. Борщева, до якого увійшли Народний Дім та костел Пресвятої Трійці 1763 року (збудований на вежі Борщівського замку) та визначено режими використання пам'яток і їхні охоронні зони» [54].

На сьогодні в ОМС застосовується ряд методичних підходів до оцінювання ТРП території (локального зосередження). Критеріями діагностування є: рівні привабливості, доступність, інфраструктура, стан, якість навколишнього середовища тощо.

Групи факторів для оцінювання туристичного потенціалу територіальної громади

	Група	Фактори
1	Історико-культурна спадщина	– насиченість території історико-культурними пам'ятками; – рівень значущості історико-культурних пам'яток (світове, національне, державне надбання); – кількість необхідного та достатнього часу для огляду цінностей, що розраховується задля порівняння різних територій для розвитку історико-культурного туризму; – історична, культурна, інша цінність пам'яток; – сучасний стан та рівень збереженості історико-культурних ресурсів
2	Природно-рекреаційні умови та ресурси	рельєф, водні об'єкти, ландшафти та зонування територій, ґрунти, гідромінеральні ресурси, сільськогосподарські угіддя, корисні копалини, ліси, клімат та біоклімат тощо
3	Інфраструктура	– забезпеченість території засобами розміщення для різних категорій туристів та рекреантів; – кількість місць у засобах розміщення; – коефіцієнт завантаження засобів розміщення; – прибуток із розрахунку на 1 місце у закладах розміщення; – кількість працівників означеної галузі; – середня площа засобів розміщення в розрахунку на 1 місце, – кількість підприємств ресторанного господарства;
4	Інформація	– законодавча база щодо питань розвитку та використання засобів масової інформації; – рівень розвитку засобів масової інформації, інформаційних систем та технологій; – технологічні можливості використання інформаційних систем та технологій суб'єктами туристично-рекреаційної діяльності; – наявність спеціалізованих інформаційних продуктів для туристично-рекреаційної сфери
5	Фінанси	– державні дотації у сферу туризму та рекреації; – кошти споживачів, сплачені за туристично-рекреаційні послуги; – кошти суб'єктів господарювання, спрямовані на розроблення та впровадження нових технологій використання туристичних ресурсів;
6	Інвестиції	– Обсяг внутрішніх та іноземних інвестицій у туристично-рекреаційну сферу; – кількість укладених договорів з інвесторами; – кошти інвесторів, спрямовані на будівництво, реконструкцію та модернізацію туристично-рекреаційних підприємств; – кошти інвесторів, спрямовані на створення або розвиток підприємств туристично-рекреаційної інфраструктури

Оцінювання ТРП ТГ – «це спеціальний інструмент обґрунтування напрямків та механізмів управління розвитком туристичної сфери в громаді, оцінювання можливого впливу на туристичної діяльності на соціально-економічний розвиток території. Адже без належної системи діагностування, моніторингу та оцінки туристичного й рекреаційного потенціалу суттєво ускладнюється розробка стратегічних програм розвитку територіальної громади, ефективне використання всіх наявних туристичних ресурсів, їх охорона і розвиток, ускладнюються процеси залучення інвестицій у розвиток туристично-рекреаційної галузі, та знижується її вклад в місцеву економіку» [9].

Наголошуємо, що ТРП громади виконує двоєдину роль: є одночасно і ресурс і резервом сталого інноваційний розвитку території, перед усім, на основі конкурентоспроможності рекреаційно-туристичної галузі, зростання привабливості та доступності туризму в адмін-територіальних утвореннях.

«На території Борщівської громади, яка має найбільш атрактивне поєднання різних складових туристичного потенціалу, є великі перспективи для розвитку нових видів туризму, серед яких – замковий, сільський зелений туризм, фестивальний та пригодницький туризм. Також громада має всі умови для розвитку археологічного, пізнавального, сакрального, екологічного, спортивного, екстремального видів туризму, а також спелеотуризму» [56].

За даними ОМС, «потенційними об'єктами фестивального і замкового туризму в Борщівській територіальній громаді є оборонні споруди у Окопах (замок-палац XVII ст.), Кудринцях (замок-фортеця – XVII-XVIII ст.), Висічці (замок-палац XVII ст.), Кривчому (замок XVII ст.). Тут можна проводити фестивалі середньовічної культури, відтворення лицарських боїв тощо. Проте, слід наголосити, що більшість оборонних споруд потребують реконструкції і є частково придатними для замкового туризму» [56].

На засадах державно-приватного партнерства у напрямку мультиплікування ТРП ТГ місцевою публічною владою співпрацюючи з громадським сектором активізується розробка інвестиційних проектів.

**Інвестиційні проекти розвитку туризму та рекреації в Борщівській
територіальній громаді**

№ з/п	Назва проекту	Орієнтовна вартість	Термін окупності	Короткий опис
1	Будівництво туристично-розважального комплексу та аквапарку у с. Кривче Борщівського району	39 млн. грн.	3,9 років	Проект передбачає будівництво готельного комплексу, ресторану, аквапарку, спортивного майданчика, автостоянки та забезпечення щорічно наданих туристичних послуг на суму 33,8 млн. грн.
2	Будівництво спелео-туристичного комплексу в с. Королівка Борщівського району	20 млн. грн.	3,4 років	Проект передбачає будівництво туристичного комплексу на 30 місць, забезпечення щорічного надання туристичних послуг на суму 23,4 млн. грн.

«Щодо розвитку гастрономічного туризму Борщівська МТГ є привабливим населеним пунктом. Щорічно в місті проводиться фестиваль Борщ-їв, що проходить на центральній площі міста, яке у вересні стає столицею українського куховарства. Місцеві господині змагаються у приготуванні національної страви, яка в давнину дала назву цьому населеному пункту» [17].

Поряд з гастрономічним у ТГ є знаним «Фестиваль борщівської вишиванки» [19]. Метою якого є «відродження техніки шиття чорної борщівської сорочки, збереження та відновлення етнографічної спадщини Борщівщини, відтворення автентичності українського національного костюма, звичаїв та обрядів Надзбручанського краю, привернення уваги туристів до народної культури, фольклору, звичаїв, традицій, обрядів, популяризації української мови» [19].

Для кращого освоєння ТРП ТГ Борщівщини доцільно розвивати інфраструктуру туристично-рекреаційна, потужності сфери гостинності, інформаційний супровід, просувати своєрідний бренд ТГ.

2.2. Аналіз організаційно-функціонального забезпечення управління розвитком туристичного потенціалу Борщівської територіальної громади

«В умовах реалізації концепції належного урядування та удосконалення публічного управління на рівні територій та громад, важлива роль у стимулюванні використанні туристичного потенціалу Борщівської ТГ відводиться співробітництву місцевої влади з підприємцям, неприбутковим сектором та місцевим населенням. Налагоджена взаємовигідна співпраця між ними створює сприятливі умови для ефективного використання тур ресурсів» [25].

Як свідчить практика, саме «узгоджена діяльність та координація зусиль, спрямованих на формування та реалізацію місцевого туристичного продукту, здатна забезпечити додаткові обсяги продажу туристичних послуг; додаткові надходження до місцевого бюджету; нові створені робочі місця; забезпечувати безпосередній вплив на реальний сектор та сферу обслуговування в територіальній громаді. Це сприяє досягненню сталого розвитку території, адже не лише поліпшує економічний стан територіальної громади, а й виконує важливу соціальну функцію – сприяє консолідації людей» [25].

Сукупність основних завдань реалізації публічної політики в ТРП міської та регіональної території:

- «забезпечення реалізації державної політики у сфері культури, охорони культурної спадщини, туризму та курортів,

- забезпечення вільного розвитку туристично-рекреаційної сфери та задоволення потреб громадян в туристичних послугах,

- доступність усіх видів культурних, туристичних послуг, культурної і туристичної діяльності для кожного громадянина України;

- сприяння загальнонаціональній культурній консолідації суспільства, формуванню цілісного культурно-інформаційного простору, захисту та просуванню високоякісного різноманітного національного культурного та туристичного продукту;

сприяння туристичній діяльності в регіоні та створенню сучасної туристичної інфраструктури;

сприяння розвитку дитячого та молодіжного туризму;

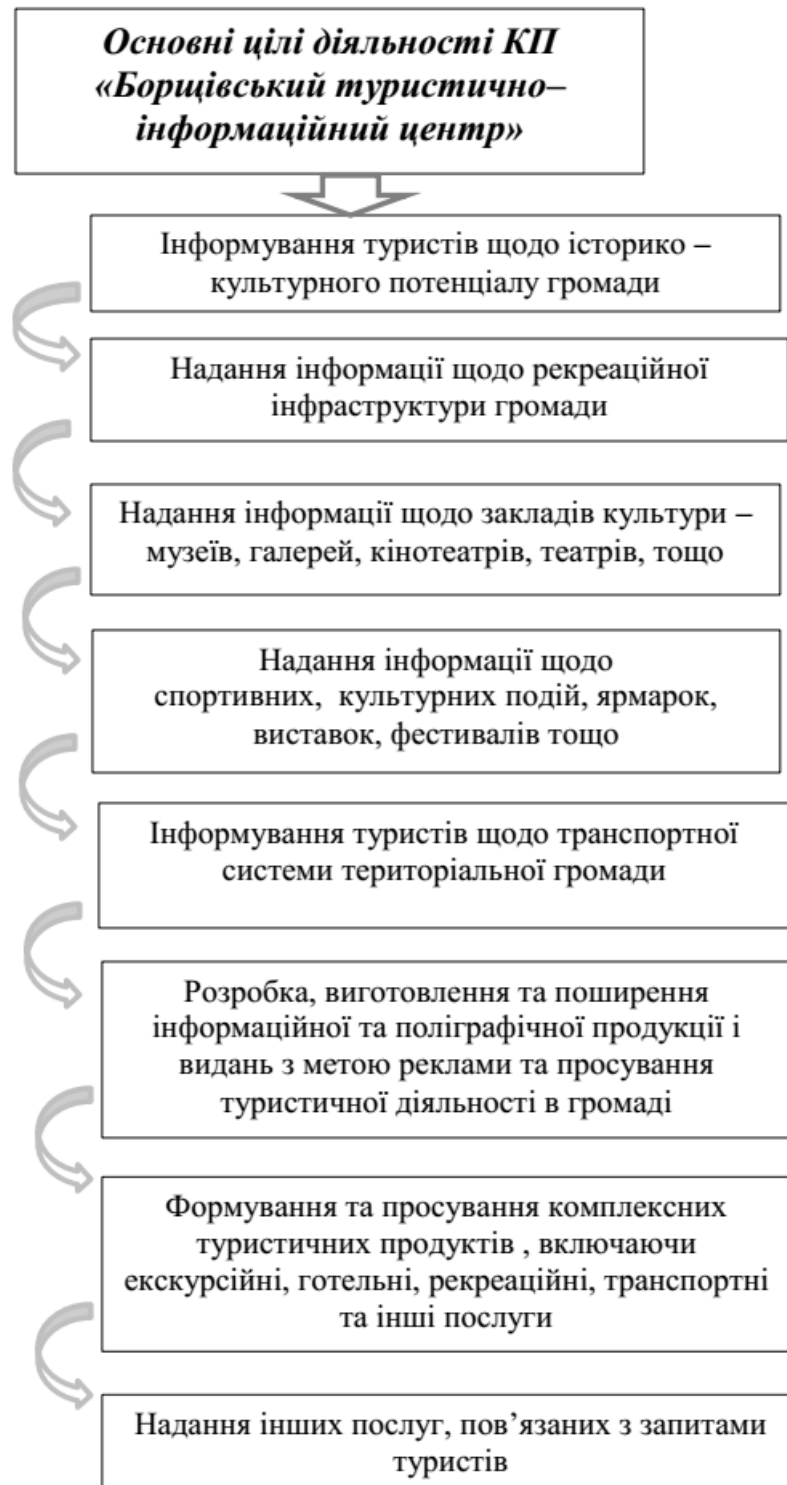
розробка та впровадження програм розвитку, заходів для захисту місцевих туристичних ресурсів» [9].

Функціональне навантаження в сфері Пути адміністрування розвитком ТРП ТГ, першочергово, покладається на Борщівську міську раду, в структурі якої вичленувано – сектор культури та туризму.



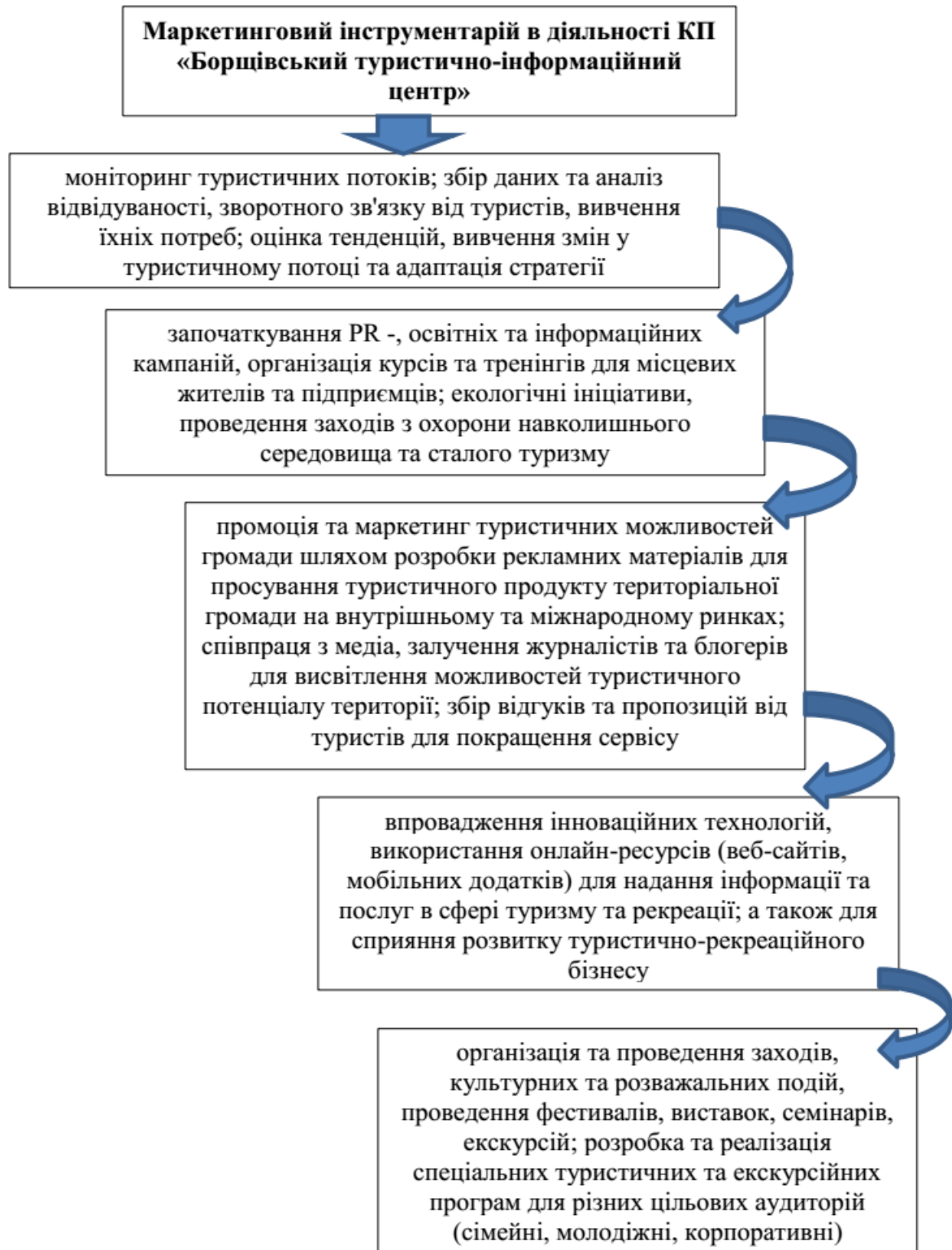
Завдання його: «реалізація на території Борщівської міської територіальної громади державної політики у сфері культури, туризму, охорони культурної спадщини та питань забезпечення комунікативної політики місцевої влади та взаємодії з громадськістю. Здійснення контролю за дотриманням законодавства України з питань культури, туризму, охорони культурної спадщини та інформаційної політики. Сприяння захисту прав і законних інтересів суб'єктів діяльності в галузі культури, туризму та комунікацій

громади. Сприяння участі у розробленні та виконанні державних і регіональних програм розвитку культури, туризму та охорони культурної спадщини» [26].



На підставі кращих практик створення локальних центрів інформування туристів як надійного інструмент розвитку місцевого туризму, Борщівська МР

організувала КП «Борщівський туристично-інформаційний центр» [55]. Акумуляція всієї наявної туристичної інформації є одним із його основних функціональних орієнтирів, призначень.



Цільова орієнтація центру: «сприяння розвитку туристичної діяльності в Борщівській громаді; підтримка розвитку малого бізнесу у сфері туристичної інфраструктури; розробка та просування туристичних продуктів Борщівської громади на внутрішньому та міжнародному ринках, з метою отримання прибутку, передбаченому законодавством України; формування єдиного інформаційного простору у сфері туризму, послуг та культури через налагодження співпраці з підприємствами та установами в сфері туризму, що функціонують в громаді» [55].

ТІЦ Борщівської МТГ виконує важливу роль у розвитку ТРП громад, реалізуючи систему цільових завдань, засобами маркетингових досліджень:

Для досягнення мети «Борщівський ТІЦ» комунікує з суб'єктам ринку, враховуючи кон'юнктура, загрози, непередбачуваність зовнішніх умов, з різними інституціями, підприємствами тощо. Займаючись промоцією громади, є її своєрідною «візитною картою».

«КП Борщівський ТІЦ тісно співпрацює з Тернопільською ОВА, Чортківською районною радою, іншими органами публічного управління, туроператорами, тур агентами, закладами культури та освіти ТГ, туристично-інформаційними центрами інших громад» [57].

Дякуючи цій співпраці, ТІЦ Борщівщини представлявся на туристичних виставках, симпозіумах у столиці, Ужгороді, Тернополі, містах-партнерах. Над промоцією локальних туристичних продуктів співпраця – з іншими громадськими організаціями, сприяючи привабливому висвітленню ТРП МТГ.

Надзвичайно вагома участь ТІЦ, внесок ОМС прослідковано у формування інноваційного організаційно-економічного утворення в сфері туризму регіону як – кластер «Тепле Поділля».

Він сприяє відродженню потенційних переваг туризму, як стратегічного пріоритету МЕР Борщівської МТГ. Промоція її конкурентних можливостей та переваг об'єктивно обумовлена таким: «стратегічне розташування (рівновіддаленість до основних туристичних цікавинок України: Кам'янець–Подільський, Хотин, Чернівці, Яремче); розвинену інфраструктуру, а саме

готельно-ресторанний бізнес, цікаві туристичні об'єкти: печери Кришталева, Озерна, Оптимістична, костел св. Анни в селі Озеряни, дерев'яну церкву в селі Сапогів, Народний дім в Борщеві, фундатором якого був М. Грушевський і в якому сьогодні розташований Борщівський обласний краєзнавчий музей, щорічний Всеукраїнський фольклорно-мистецький фестиваль «Борщівська вишиванка» [55].

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

3.1. Напрямки удосконалення організаційного супроводу управління розвитком туристичного потенціалу територіальної громади

Дослідження попередніх розділів, дає нам можливість за констатувати – громада володіє значно перевагами та можливостями розвитку туристично-рекреаційного бізнесу, потужностями інфраструктури.

«У сфері залучення наявного туристичного потенціалу в місцеву економіку існує також значна кількість недоліків, які гальмують розвиток галузі туризму території. Основними з них є: відсутність дієвих механізмів використання об'єктів культурної спадщини та природо-ресурсного фонду; недостатня забезпеченість санаторно-курортними закладами; незначна кількість підприємств сфери гостинності; незначне зростання кількості іноземних туристів; необлаштованість інфраструктурою транспортних шляхів, що ведуть до унікальних туристичних об'єктів; неефективність рекламної діяльності та пропаганди туристичного продукту територіальної громади; почасти недостатня увага органів управління туризмом та туроператорів до розробки та розвитку туристичних маршрутів по регіону та громаді; незначна кількість залучення інвестицій в туристичну сферу місцевої економіки» [55].

Усунення цих недоліків уможливлено лише за належного інституційного забезпечення, сформованих взаємодій в цьому секторі МЕР суб'єктів публічної влади, підприємницьким сектором, громадськими об'єднаннями і т.ін. Практично відсутньою є «така форма взаємодії як залучення громадськості та бізнес-структур до розробки Стратегії розвитку туристичної сфери громади, що передбачає спільну діяльність щодо залучення інвесторів в розвиток локальної економіки, формування сприятливого іміджу на основі використання маркетингових інструментаріїв та прийняття спільних рішень щодо

впровадження туристично-рекреаційної політики на території регіону. Все вказане особливо гостро проявляється в умовах реалізації адміністративно-територіальної реформи та децентралізації влади» [17].

Аналіз кращих досвідів ОМС висвітлює поширену систему інструментів організаційно-функціонального спрямування управління ТРП ТГ.

Інструменти управління туристичним потенціалом територіальної громади

№ з/п	Управлінський інструмент	Сутність
1	Розробка стратегії розвитку туризму	Аналіз та оцінка природних, культурних та історичних ресурсів. Формулювання короткострокових і довгострокових цілей розвитку туризму. Залучення місцевих жителів до процесу стратегічного планування розвитку туризму на засадах участі та партнерства
2	Створення туристичної інфраструктури	Розвиток туристичної інфраструктури, готелів, ресторанів, транспортних послуг. Розробка та позначення, маркування туристичних маршрутів. Створення туристичних інформаційних центрів для надання консультацій
3	Промоція та маркетинг	Брендинг та розробка унікального бренду території. Створення унікального логотипу та слогану громади, що підкреслює унікальність території Реклама на основі використання соціальних мереж, веб-сайтів та виставок для популяризації. Співпраця з центральними та регіональними медіа, залучення журналістів та блогерів для висвітлення переваг громади. Співпраця з лідерами думок та туристичними блогерами для створення контенту. Веб-сайт громади – інформативний ресурс з описом туристичних об'єктів, маршрутів, подій
4	Міжсекторне партнерство	Співпраця з бізнес-структурами, місцевими підприємцями, власниками ресторанів, магазинів сувенірів, гідами. Організація спільних заходів, фестивалів, ярмарків, культурних заходів.
5	Просвіта та підготовка кадрів для сфери туризму	Навчання, проведення тренінгів для підприємців і працівників сфери обслуговування, курсів з екології, охорона навколишнього середовища та сталий туризм

Програмні засади використання ТРП території реалізуються в процесі виконання «Стратегії сталого розвитку Борщівської міської об'єднаної територіальної громади на 2019-2025 роки» [43]. «Цільових регіональних програм розвитку туризму в області» [11].

Саме тут Борщівська МТГ визначила ціле орієнтацію та проектне забезпечення розвитку свого ТРП. «Згідно стратегічного бачення розвитку громади та після проведення діагностики і SWOT аналізу, визначено ключові сфери розвитку для Борщівської ТГ: розвиток місцевої економіки; всебічний розвиток туризму; підтримка громадянського суспільства; стимулювання розвитку сільських територій громади, зокрема, через підтримку підприємців в сфері сільського зеленого туризму; публічні послуги та інфраструктура» [43].

Важливо, що усі вищезгадані сфери корелюють між собою, здійснюючи безпосереднього впливу на розвиток ТРП ТГ (табл.).

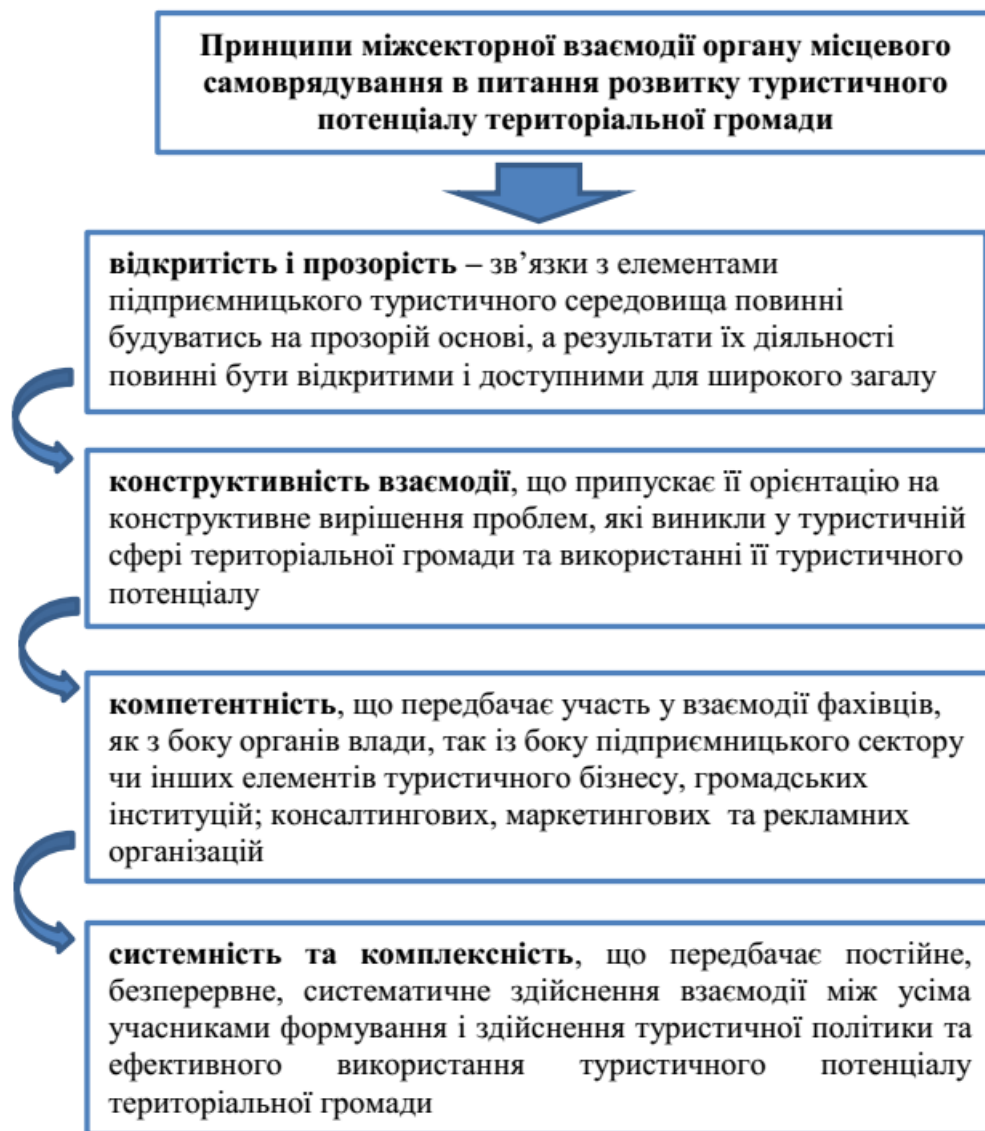
Доцільно було б також розробити регіональну програму «Розвиток туристичної інфраструктури як чинник сталого розвитку Борщівської громади» [50]. Основним завданням її запрограмувати «розбудову туристичної інфраструктури території, збільшення кількості готелів, санаторіїв, закладів гостинності та ресторанного бізнесу на туристично-привабливій території з метою залучення як вітчизняних, так і іноземних туристів» [50].

Основною проблематикою суб'єктів туристичного партнерства визначаємо, що воно «має однобічний характер, тобто вся взаємодія органу місцевого самоврядування зводиться до інформування однією стороною іншу про стан справ в туристичній сфері. Таке спілкування не приносить результатів, тому потрібно залучати до реалізації туристичної політики в громаді та раціонального використання її туристичного потенціалу громадські організації, підприємницькі структури та окремих громадян; приймати до уваги при прийнятті управлінських рішень їх пропозиції» [15].

Операційні цілі Стратегії розвитку Борщівської територіальної громади в сфері розвитку туризму

№	Діяльність / завдання	Показник продукту діяльності/завдання	Результат реалізації діяльності/завдання	Показник оцінки результатів діяльності
1	Розвиток туристичної інфраструктури ОТГ	Підготовлені об'єкти інфраструктури	Розвинута мережа і покращення туристичної привабливості громади Збільшення кількості туристів	Кількість готелів, хостелів, стоянок автотранспорту, місць харчування Кількість гостей, які скористалися туристичними об'єктами інфраструктури
2	Створення якісного туристичного продукту, туристичних маршрутів, буклетів, туристичного центру, туристичного сайту ОТГ для промоції громади	Програма розвитку туризму, створений туристичний центр, туристичний сайт ОТГ, Розроблені туристичні маршрути, Виготовлені рекламні матеріали, Здійснене маркування, геолокація	Збільшення кількості туристів	Кількість туристів які скористалися послугами туристичного центру, сайту ОТГ та туристичного продукту в цілому
3	Підтримка розвитку зеленого туризму	Затверджена Програма розвитку туризму ОТГ	Створені умови для підтримки зеленого туризму в ОТГ	Кількість зелених садиб, кількість туристів в ОТГ, які скористалися зеленими садибами
4	Надання екскурсійних послуг (екскурсоводи, створення додаткового екскурсійного продукту(велосипедні та кінні прогулянки)	Затверджена Програма розвитку туризму в ОТГ, створені екскурсійні маршрути в ОТГ	Розвиток туризму в ОТГ, збільшення туристичної привабливості громади, розширення пропозицій для туристів	Кількість туристичних маршрутів, кількість туристів які скористалися даним туристичним продуктом, надходження коштів до бюджету від надання туристичних послуг
5	Проведення форумів, ярмарок, виставок, фестивалів	Розробка концепції та плану виставок та заходів.	Збільшення туристичної привабливості громади Розширення пропозиції проведення вільного часу в громаді	Кількість осіб (жінок та чоловіків різного віку), присутніх на заходах

В свою чергу, для ефективного використання ТРП ТГ, міжсекторну взаємодію ОМС слід орієнтувати на такі принципові вимоги.



Розробка спільної із бізнесовим середовищем стратегії розвитку ТРП ТГ, як от – сільського зеленого туризму, в якості полюсу розбудови місцевої економіки в Борщівській МТГ, передбачатиме завдання «розробити спільні проекти залучення інвесторів, використовуючи зв'язки підприємців з громадами інших держав; активно використовувати досвід участі в міжнародних програмах і грантах» [50].

Нам слід врахувати, що за програмою DOBRE досить багато ТГ Тернопільського краю вже брали участь в різноманітних проектах і скористувались міжнародними коштами фондів для облаштування інфраструктури свого ТРП.

При організації міжсекторної туристичної взаємодії варто вказати такі її форми: інформаційні та діяльнісні. Перші з них повинні «включати консультації з громадськістю та суб'єктами підприємницької діяльності, публічні суспільні обговорення проблем, які виникли в туристичній сфері, вивчення громадської думки, створення інформаційно–консультаційних служб та засобів, застосування яких повинно носити системний моніторинговий характер» [38].

Одночасно «діяльнісні форми взаємодії мають передбачати сприяння участі суб'єктів туристично-рекреаційного підприємництва до розробки програм, планів і стратегій розвитку туристичного потенціалу територіальної громади. Методи, засоби оцінки ефективності взаємодії із зовнішнім середовищем в питаннях розвитку туристичного потенціалу території мають, на наше переконання, включати систему моніторингу і контролю за реалізацією програмних документів, дотриманням законодавства, системи ліцензування та сертифікації використання туристичних ресурсів. Моніторинг обов'язково має проводитися за участю громадськості, а з його результатами необхідно знайомити широкий загал» [38].

Щоб досягти активізації туристичного потенціалу МТГ засобами співробітництва ОМС необхідно вирішити такі питання:

«створити належну інформаційно-аналітичну базу, яка б сприяла ефективному управлінню розвитком туристичного потенціалу ТГ. Вона повинна регламентувати: порядок використання території та об'єктів інфраструктури з метою організації та здійснення туристично–екскурсійного обслуговування; порядок організації та здійснення туристично–екскурсійної діяльності на території громади; створення, благоустрій та облік туристичних маршрутів та туристичних об'єктів на території громади; організацію контролю

та міру відповідальності за порушення в територіальній громаді порядку здійснення туристичної діяльності та екскурсійного обслуговування;

розробити ефективні організаційно-економічні механізми, які стимулюють розвиток туристичного бізнесу і повинні забезпечити: розвиток конкуренції на ринку туристичних послуг і належний рівень якості цих послуг; інноваційну та інвестиційну привабливість сфери туристичного бізнесу громади; залучення підприємців, які здійснюють туристично-екскурсійну та рекреаційну діяльність, до благоустрою території та розвитку туристичної та соціальної інфраструктури територіальної громади» [23].

Переконані, що виконання вище переліченого сприятиме поповненню бюджету за рахунок активізації ТРП ТГ, допомагатиме забезпеченню координації дій щодо його ефективного використання, їх стратегічно-орієнтовані підходи.

Тут доцільним буде впровадження засад проектного менеджменту. «Стратегічним орієнтиром проектної діяльності в сфері туризму Борщівської ТГ має розглядатись підвищення рівня інвестиційної привабливості громади як туристичного осередку, а також пошук та мультиплікування інвестицій (внутрішніх та іноземних) у розвиток туризму, туристично-рекреаційної інфраструктури територіальної громади» [22].

Основними цілями такої проектної ініціативи (або інвестиційної програми) розвитку ТРП Борщівщини, розглядатимуться:

«покращення туристичної інфраструктури території;
орієнтація на першочергове задоволення потреб споживача туристично-рекреаційних послуг;

покращення інвестиційного іміджу територіальної громади та місцевої влади;

залучення інвестицій відповідно до пріоритетів стратегічного розвитку туризму в регіоні та громаді» [22].

Переднім кроком розробки вказаних проектів чи програм, на нашу думку, є діагностування стану інвестиційної складової ТРП ТГ, розраховуючи

показник рівня туристичної привабливості ТГ для інвесторів та споживачів турпослуг. Аналізування проводитимемо за такими методиками й частковими показниками: «площа природних рекреаційних ресурсів (x_1); кількість антропогенних туристичних ресурсів (x_2); кількість засобів розміщення туристів (x_3); інвестиції в основний капітал готелів та ресторанів (x_4); середній рівень цін на послуги у туристичних підприємствах (x_5); якість рекламно-інформаційних послуг (x_6); атрактивність історико-культурної пам'яток (x_7); якість навколишнього природного середовища (x_8); економічна привабливість регіону (x_9); безпекова стабільність регіону (x_{10})» [57].

Рівень туристичної привабливості ТГ визначаємо за методикою:

$$RTP = \frac{\sum_1^n \frac{x_{ij}}{x} * (1 - w_i)}{\sum_1^n \sum_1^n \frac{x_{ij}}{x} * (1 - w_i)} = \frac{I_{RTP_{ij}}}{\sum I_{RTP_{ij}}}, \text{ де } \sum w_i = 1 \quad (3.1.)$$

«RTP – рівень туристичної привабливості ТГ,

де x_{ij} – стандартизовані показники рівня туристичної привабливості територіальної громади

x – середнє значення стандартизованих показників

n – кількість аналізованих показників туристичної привабливості регіону

w_i – вагомість показників

$I_{RTP_{ij}}$ – часткові індекси показників» [57].

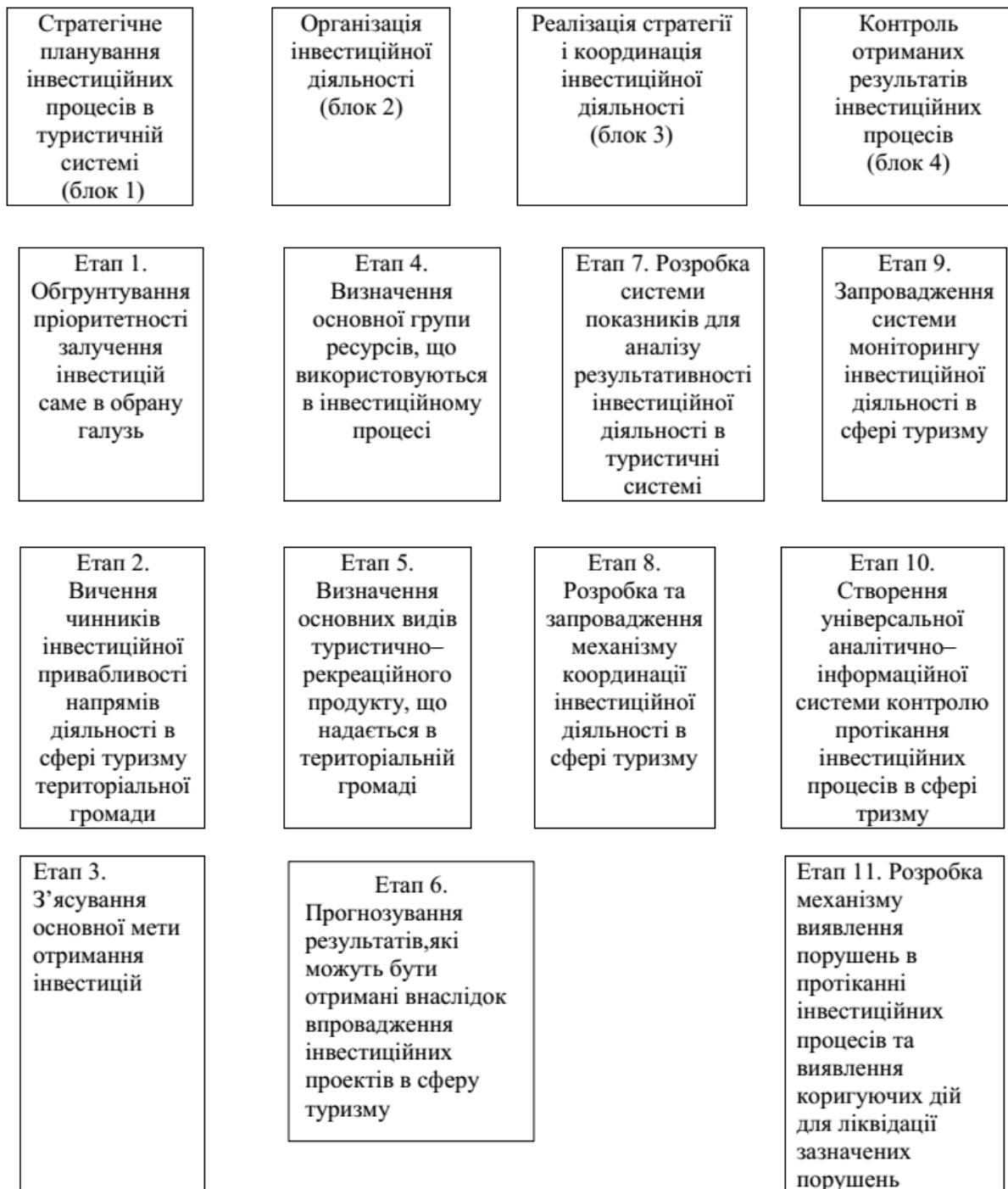
Визначений інтегральний показник для Борщівської МТГ: $6,1725/23,55 = 0,262$.

Звідси – висновки, що ТРП ТГ ще не є достатньо інвестиційно привабливим.

Це має бути складовою довготривалої візії місцевого територіального розвитку. Тут ОМС стане доречним моделювання процесу управління інвестиційними аспектами відродження туристичної галузі ТГ, ревіталізації та наступного оновлення ТРП міста та громади.

Пропонуємо здійснювати такі мехізми управління ТРП ТГ та його інвестиційним забезпеченням, розподілюючи їх у змістові та функціонально-інструментальні блоки.

Управління інвестиційною діяльністю в туристично–
рекреаційній сфері територіальної громади



Згідно стратегічних пріоритетів розвитку Борщівщини базовими напрямками інвестиційного підґрунтя розвитку ТРП громади передбачаємо:

оновлення способів акумулювання складових ТРП території;

інституційне стимулювання інноваційності у сфері туризму, оздоровлення, рекреації;

стандартизація і досягнення міжнародно визначеної спроможності туристичної інфраструктури;

пооб'єктна сертифікація сфери гостинності (готелі, кемпінги, транспорт, комунікації, заклади ресторанні, соціальна інфраструктура) ;

стимулювання інвестиційної діяльності у сфері супутніх послуг в аспекті ТРП (інформаційна, фінансова інфраструктура, місцеві промисли, торгівля) ;

«реставрація та реконструкція пам'яток історії та культури, особливо таких, які репрезентують Борщівську територіальну громаду на ринку туристичних послуг» [50];

заохочення розвитку сільського зеленого туризму, як очікуваного полюсу МЕР;

«орієнтація промоції та реклами на залучення значного потоку туристів; забезпечення належної поінформованості потенційних туристів про туристично-рекреаційний потенціал територіальної громади, його унікальність на ринку туристичних послуг як регіону, так і нашої держави загалом» [54].

На наше переконання, саме проактивна діяльність Борщівської МТГ уможливить формування у населення позитивного іміджу та підвищення рівня залучення ТРП в сталий розвиток грмоади.

ВИСНОВКИ

Проведений аналіз наукових пошуків та оцінювання прикладних підходів до «визначення туристичного потенціалу територіальної громади дозволяє трактувати його як сукупність природних, культурних, історичних та антропогенних об'єктів, явищ та можливостей, які можна використати для розвитку туристичної сфери в межах такої території» [12].

В умовах оновлення й децентралізації влади «управління туристичним потенціалом громад є механізмом, що включає сукупність методів, засобів і прийомів управлінського впливу органів місцевої влади щодо створення умов для найповнішого задоволення потреб територіальної громади, досягнення збалансованості цілей та можливостей місцевого соціально-економічного розвитку, обґрунтованості завдань органів публічного управління ресурсами, необхідними для їх реалізації» [18].

Механізм управління ТРП територіальних громад детермінований й засвідчений сукупністю нормативно-правових, інструктивно-регламентних документів в сфері організації публічного управління та МЕР, підприємництво, місцевого самоврядування, рекреація та туризму.

Борщівська громада виділяється в регіоні своїми рекреаційними потужностями, активністю у формуванні та розвитку ТРП, який представлений природним й історико-культурними складовими; просвітницькими, інфраструктурними, національними орієнтуваннями. Це свідчить про потужні, і почасти не використововані достатньо туристичні-рекреаційні можливості МТГ.

Розвинута системно інфраструктура туристичної сфери, поєднуючись з компетентними фахівцями в громаді, інноваційними засобами цифровізації туристично-рекреаційних процесів, дає додатковий поштовх для розвитку ТРП завдяки покращенню бізнес-клімату в громаді, її економічних ланках.

Міжсекторна взаємодія в громаді викристалізовується найбільш результативно через «Туристичний кластер Тепле Поділля – це концентрація на певній території підприємств індустрії туризму, які взаємодіють між собою з

метою створення туристичного продукту» [41].

Для повоєнного відновлення Борщівської ТГ, її очікуваного розвитку та соціально-демографічного відродження стратегічно важливо «докласти всіх зусиль на ефективному використанні сильної сторони громади – розвитку туристичної галузі та її потенціалу» [55].