



DOI 10.37491/UNZ.81.3  
УДК 351.711+332.122



Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ<sup>1</sup>

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМНО-ПЛАНОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ ЗА УМОВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

*Доведено, що для ефективного регіонального управління туристичною сферою необхідно проводити чітку, якісну та цілеспрямовану регіональну політику. Задля цього необхідно використовувати весь комплекс наявних механізмів та інструментів. У процесі дослідження встановлено, що одним із найбільш ефективних інструментів, які варто використовувати для розвитку регіонального туризму за умов децентралізації, є програмно-плановий метод управління. Обґрунтовано, що в основі управління регіональним туризмом повинна лежати комплексна програма, яка спрямована на виявлення і використання регіональних резервів для поліпшення обслуговування споживачів туристичними послугами в масштабі певної території з урахуванням специфіки регіону, його природно-кліматичних, демографічних, природно-ресурсних, екологічних особливостей. Визначено, що у сфері планування розвитку регіонального туризму є низка зарубіжних та вітчизняних підходів до його розуміння. Встановлено й систематизовано основні риси зарубіжних (фізичний, стандартизований, економіко-політичний, моделювальний, PASOLP-підхід) та вітчизняних (ресурсний, маркетинговий, соціально-економічний, політико-*

<sup>1</sup> доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, [eduard.shchepanskiy@gmail.com](mailto:eduard.shchepanskiy@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-7404-3722>.



управлінський, проектний) підходів, а також охарактеризовано їхні переваги та недоліки. Доведено, що туризм є міжгалузевим комплексом, а отже, є об'єктивна необхідність забезпечення взаємодії різних підходів, напрацьованих світовою та вітчизняною практикою, при плануванні розвитку туризму на регіональному рівні. Враховуючи особливості методу інтегрованого планування, запропоновано комплексний підхід до планування регіонального туризму, що включає такі фази: фаза діагностики стану, фаза розробки стратегії розвитку туризму, фаза вдосконалення організаційно-управлінського та нормативно-правового забезпечення, фаза оперативного програмно-планового управління, фаза моніторингу реалізації заходів. Запропоновано комплексний підхід до планування регіонального туризму покласти в основу вдосконалення методичних рекомендацій щодо складання регіональної програми розвитку туризму. Розроблено алгоритм розробки регіональної програми розвитку туризму, який включає такі етапи: виявлення програмно-розв'язуваних проблем, підготовка завдань для розробки програми, формування «дерева цілей» програми, розробка варіантів програми, оцінка і вибір ефективного варіанта програми, оформлення проекту програми, контроль за виконанням програми.

**Ключові слова:** регіональне управління, регіональна політика, регіональний туризм, програмно-планове управління, програма, планування, децентралізація.

Сучасні особливості суспільно-політичної ситуації в країні, специфіка територіальної організації економіки, активізація суперечливих процесів регіоналізації та глобалізації призвели до посилення диференціації національного економічного простору й регіональних диспропорцій. Актуальність дослідження обумовлена також посиленням регіональних диспропорцій у зв'язку із реформою місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на засадах децентралізації. З одного боку, децентралізація є питанням цивілізаційного вибору, політичної культури та складником європейського та євроатлантичного курсу держави. Однак варто відзначити, що процес формування територіальних громад супроводжується постійною появою низки проблемних питань, що потребують оперативного регулювання, і стосуються, в першу чергу, фінансово-економічного забезпечення їхнього розвитку.

Туризм є одночасно і видом економічної діяльності, привабливою для підприємців, і способом реалізації ініціатив місцевих територіальних громад. Розвиток внутрішнього туризму в Україні стримується комплексом економічних, організаційних і соціально-культурних чинників. Одним з найбільш значущих є відсутність на місцево-територіальному рівні стратегічної програми розвитку туризму або неефективність її реалізації. У разі погано продуманої і слабоорганізованої політики державного регулювання регіонального туризму навіть найпривабливіші місцеві ініціативи не будуть втілені в життя.



Таким чином, регіональна політика у сфері туризму щодо актуальності стає в один ряд з державною політикою в силу двох обставин. По-перше, загальнодержавна програма не в змозі врахувати специфіки місцевих територіальних утворень, які розрізняються надзвичайною різноманітністю територій, природно-ландшафтними, кліматичними характеристиками, традиціями, етнічним складом населення, ремеслами, промислами, що в сукупності утворюють унікальність і самобутність конкретної області, краю, району. По-друге, для регіону необхідність розробки власної політики в галузі туризму визначається її можливостями вирішити широке коло соціально-економічних проблем. Зокрема, за допомогою туризму можна подолати нерівномірність розвитку окремих районів або територій всередині регіону, поживавити економічне життя за рахунок залучення інвестицій, додаткових надходжень доходів до місцевого бюджету. Розвиток туризму також допоможе поліпшити інфраструктуру, забезпечити зайнятість населення та запобігти міграції працездатного населення, підтримати місцеву промисловість, забезпечивши попит на товари місцевих товаровиробників; поліпшити екологічну ситуацію за рахунок додаткового фінансування природоохоронних програм тощо.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку та вдосконалення методичних підходів до застосування програмного управління, представлені в роботах вітчизняних авторів, таких як: О. І. Амоші, В. Ф. Беседіна, В. І. Пили, Д. М. Стеценка, В. Д. Бакуменко, О. В. Рудневої та ін. Розробці питань теоретико-методологічних аспектів аналізу процесів організації туризму присвячені праці таких зарубіжних та українських вчених, як А. Ю. Александрової, М. Б. Біржакова, Н. І. Кабушкіна, В. А. Квартальнова, В. Ф. Кифяка, О. С. Шаптала тощо Але водночас вимагають свого дослідження і вирішення питання визначення теоретико-методичних аспектів удосконалення програмного управління розвитком туризму на регіональному рівні в сучасних умовах децентралізації.

*Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних аспектів удосконалення програмного управління розвитком регіонального туризму за умов децентралізації.*

Відповідно до мети вирішуються *завдання*:

- розкрити сутність та зміст програми як інструменту управління регіональним туризмом;
- систематизувати основні підходи до планування регіонального туризму;
- визначити методичні аспекти удосконалення програмного управління розвитком регіонального туризму.

Проведення реформи децентралізації та становлення територіальних громад в Україні потребує пошуку практичних напрямів їхнього економічного розвитку, що підсилило зацікавленість формами і методами туристичного обслуговування населення, які активно використовуються у практиці зарубіжних країн. Досить часто саме розвиток регіонального туризму виявлявся в різних країнах тим важелем, використання якого дозволяло оздоровити всю національну економіку країни.



Базисом для управління регіональним туризмом є здійснення державою планування розвитку туризму як на загальнодержавному, так і місцевому рівнях. Для ефективного використання й поступового збільшення туристичного потенціалу регіону органам державної влади та місцевого самоврядування необхідно розробляти конкретні кроки щодо планування розвитку туризму, оскільки ці процеси є взаємопов'язаними.

Перелік механізмів державного управління регіональним туризмом пропонуємо класифікувати таким чином:

1. *Соціально-економічний механізм*, який включає такі інструменти: бюджетне фінансування стратегічних та програмних документів розвитку туризму, податки та преференції щодо регулювання туристичної діяльності, розвиток соціального туризму через надання адресної допомоги соціально незахищеним верствам населення, митно-тарифне регулювання тощо.

2. *Інноваційно-інвестиційний механізм*, який спрямований на впровадження новітніх форм і видів туризму та інвестування туристичної діяльності в регіоні. Включає такі інструменти: розвиток освітніх послуг, наукових та науково-прикладних досліджень у сфері туризму; забезпечення професійних кадрів для сфери туризму; створення привабливих умов для інвестиційної діяльності в туризмі; розвиток інноваційних форм регіонального розвитку туризму (СЕЗ, ТПР, кластери та ін.).

3. *Нормативно-правовий механізм*, що передбачає перелік заходів, спрямованих на вдосконалення законодавчої бази регулювання сфери туризму і містить такі інструменти: удосконалення системи нормативного забезпечення туризму; запровадження новітніх умов ліцензування, сертифікації, стандартизації в туристичній сфері, що адаптовані до вимог європейської інтеграції України; запровадження сучасних правил в'їзду-виїзду і перебування на території країни з урахуванням міжнародних карантинних протоколів; боротьба зі злочинністю і корупцією тощо.

4. *Організаційно-управлінський механізм* спрямований на удосконалення процесів організації та управління у сфері туризму і містить такі інструменти: інформаційно-аналітичні інструменти через створення інформаційно-аналітичних центрів; формування позитивного іміджу країни та її регіонів на світовому туристичному ринку; створення найбільш оптимальних управлінських структур, спроможних ефективно реалізовувати комплекс заходів по розвитку регіонального туризму; комплексне сприяння в просуванні туристичного продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках тощо.

Як показує практика, найефективнішим інструментом управління розвитком туризму є програма. На думку С. А. Севастьянкової, «програма розвитку регіонального туризму повинна бути спрямована на виявлення і використання регіональних резервів для поліпшення обслуговування споживачів туристичними послугами в масштабі певної території з урахуванням специфіки відповідного регіону, його природно-кліматичних, демографічних, природно-ресурсних, екологічних особливостей» [1].

Проведений нами аналіз теоретико-методологічних засад програмного управління та методичних підходів до використання програмно-



цільового методу як механізму державного регулювання розвитком туристично-рекреаційної сфери показав, що існують різні варіації визначення поняття «програма» [2].

На нашу думку, заслуговує на увагу визначення, запропоноване В. Бакуменком, який стверджує, що програма — це комплекс заходів щодо досягнення однієї або кількох цілей розвитку та забезпечення інтересів держави, які реалізуються через проекти [3]. Дотримуючись принципу комплексності, висловлюють свою думку щодо трактування поняття «програми» В. Генералов та М. Личагін, які під «цільовою комплексною програмою розуміють пов'язаний за ресурсами, виконавцями і строками здійснення комплекс соціально-економічних, виробничих, науково-технічних, організаційно-господарських та інших завдань і заходів, спрямованих на рішення важливої народногосподарської проблеми найбільш ефективним чином і у встановлений термін» [4]. О. Руднева визначає, що «цільова комплексна програма — це узгоджений за ресурсами, виконавцями, часом виконання комплекс планових заходів, спрямований на рішення конкретної проблеми у встановлені строки, розробка (реалізація) якого пов'язана із тимчасовою концентрацією низки функцій учасників цих процесів» [5]. На сьогодні проведення в Україні децентралізації та створення нових територіальних утворень дає можливість реалізації нової стратегії розвитку туризму, яка передбачає стимулювання процесу його децентралізації шляхом створення нових зон і баз відпочинку в різних куточках регіону. У деяких регіонах України вже з'явилися регіональні програми розвитку туризму, які багато в чому відповідають сучасним вимогам, проте питання про підходи до комплексного планування досі є актуальним.

Серед іноземних науковців та практиків у сфері планування розвитку регіонального туризму є відомою низкою підходів, які доцільно охарактеризувати. Розглянуті підходи систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1

**Зарубіжні підходи до планування регіонального туризму**

Назва підходу	Основа	Характеристика підходу
Фізичний (60-ті рр. XX ст.)	Інфраструктура	Аналіз туристичних ресурсів та об'єктів. Складання програм будівництва і землеустрою. Оцінка їх окупності.
Стандартизований (70-ті рр. XX ст.)	Стандарти	Оцінка стандартів одиниць користування. Інвентаризація ресурсного потенціалу регіону. Порівняння наявного попиту і ємності території. Складання програми розвитку регіону.
Економіко-політичний (70-ті рр. XX ст.)	Соціально-економічна політика	Більш детальна оцінка туристичної послуги. Огляд ресурсів і відповідної інфраструктури. Порівняння потреб і ресурсів для визначення потенціалу розвитку і



Назва підходу	Основа	Характеристика підходу
		обмежень. Визначення альтернатив програми. Вибір варіанта.
Моделювальний (80-ті рр. XX ст.)	Моделювання систем	Використання моделей для виявлення тенденцій туристичного попиту, аналізу можливих проблем у використанні ресурсів; перевірка наслідків прийнятої політики планування.
PASOLP-підхід (80-ті рр. XX ст.)	Туристичний продукт	Огляд і аналіз туристичних ресурсів і ринків. Аналіз туристичної політики. Детальне планування. Оцінка наслідків розвитку туризму в регіоні.

*Примітка:* джерело [6, с. 86].

1. *Фізичний підхід* (60-і роки XX ст.) переважав на першому етапі масового складання планів і програм розвитку туризму. Відсутність належної уваги до ринкового фактора пояснюється оптимістичними поглядами на зростання туристичного ринку. Крім того, не були відпрацьовані базові та методичні компоненти планування туризму.

Основними стадіями фізичного планування розвитку туризму були:

- детальний огляд туристичних ресурсів і об'єктів;
- складання програм будівництва;
- складання детальних планів землеустрою з вибором місця розташування нових споруд;
- оцінка витрат і окупності пропонованого будівництва.

Генеральні плани забезпечували основні напрями державних і муніципальних інвестицій, а також значно полегшували прийняття рішень приватними інвесторами.

2. *Стандартизований підхід* (70-ті роки XX ст.). Особливістю цього підходу стала рівна вага ринкових та ресурсних факторів. Основні елементи охоплюють:

- дослідження туристичної діяльності, включаючи оцінку стандартів (норм) одиниць користування;
- інвентаризація територій, на яких можливі різні види туристичної діяльності (туристична ємність);
- порівняння наявного попиту і прогнозування майбутнього;
- порівняння майбутнього попиту та наявної ємності території для визначення слабких місць;
- складання програми розвитку необхідних додаткових районів, об'єктів, обладнання.

Основними обмеженнями цього підходу, на наш погляд, є складності визначення нормативів площі на людину для різноманітних видів туристичної діяльності.



3. *Економіко-політичний підхід* (70-ті роки XX ст.) — це підхід, який простежується в період, коли почала використовуватися гнучка методика і техніка планування землекористування і зростало усвідомлення соціально-економічного впливу на моделі розвитку. Відповідно був запропонований і більш досконалий процес планування, який охоплює:

- оцінку і прогнози туристичних послуг, які значно більш деталізовані порівняно з попереднім підходом;
- огляд ресурсів і відповідних споруд, обладнання;
- порівняння потреб і наявних ресурсів з виділенням потенціалу розвитку й обмежень;
- визначення на основі можливих альтернативних варіантів політики розвитку туризму;
- складання планів для кожного варіанта політики з урахуванням фізичних планів, соціально-економічного впливу (витрати — вигоди), наявності зворотного зв'язку в процесі здійснення планів;
- вибір регіональною владою певного варіанта.

До основних недоліків під час використання цього підходу віднесемо складності у встановленні значущих і реальних цифрових даних, в отриманні обґрунтованих порівнянь з іншими економічними секторами. Дослідження і опрацювання альтернативних варіантів має на увазі наукові дослідження, які повинні не тільки інформувати, а й давати рекомендації. Крім того, не може бути розрахована конкуренція з боку інших пам'яток і територій.

4. *Моделювальний підхід* (80-ті роки XX ст.). У цьому випадку, моделі використовуються, в першу чергу, для виявлення тенденцій туристичного попиту або для того, щоб проаналізувати можливі конфлікти у використанні ресурсів, для перевірки наслідків прийнятих пропозицій і політики планування.

Основні проблеми використання моделей відбуваються внаслідок практично повної відсутності чітко визначених концепцій і правил у туризмі. Як показує практика імітаційного моделювання в різних сферах, передумови та підстави, що приймаються для моделей, є найбільш вразливим місцем. Тому подібні імітаційні експерименти можна розглядати поки лише як допоміжний інструмент планування.

5. *PASOLP-підхід* (від англ. — *Products Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning* — послідовний аналіз продукту для планування дозвілля поза домом). Цей підхід до планування розвитку туризму прослідковується з другої половини 80-х років XX ст. та базується на понятті турпродукту, який включає ресурси регіону; споруди та обладнання; транспорт до місця призначення і назад.

PASOLP-підхід увібрав багато рис інших вищезазначених підходів, включивши до свого складу такі елементи:

- а) *загальний огляд і аналіз*, де аналізуються наявні та потенційні туристичні ресурси з виділенням основних місць туристичного інтересу. Оцінюється туристичний ринок і виділяються провідні потенційні туристичні потоки з подальшим порівнянням з наявними та потенційними ресурсами;



б) *аналіз туристичної політики і вибору пріоритетних туристичних потоків*, де оцінюються найкращі варіанти розвитку туризму за допомогою аналізу основних туристичних потоків на території. Потім кожен продукт порівнюється за привабливістю і ціною з іншими конкуруючими турпродуктами. Okремо визначаються завдання та пріоритети розвитку туризму в регіоні. На цій основі далі вибираються пріоритетні туристичні потоки, яким приділяється особлива пріоритетна увага;

в) *фізичне планування і реалізація* передбачає складання детального плану, якому передують аналіз і програма введення в експлуатацію необхідних споруд та обладнання, розробка основних видів потенційного використання територій та аналіз територіальних переваг туристів. Паралельно повинна розроблятися стратегія здійснення детального планування з метою розвитку туризму;

г) *аналіз впливів і наслідків*. Проводиться багатофакторна оцінка можливих соціально-економічних наслідків розвитку туризму на основі зробленого аналізу туристичних потоків і продуктів.

Основними складнощами використання цього підходу, на наш погляд, є те, що для детального аналізу й перебору варіантів туристичного пропозиції (турпродукту) на території, особливо порівняння з аналогічними й конкуруючими продуктами, необхідна якісна і багатостороння інформація. В умовах незбалансованості вітчизняного ринку і необ'єктивності туристичної статистики як на рівні країни, так і на рівні регіонів це складно досягти. Однак як зручний інструмент для аналізу альтернатив у рамках однієї території і схожих умов, цей підхід може набути популярності.

У вітчизняній практиці планування регіонального туризму використовуються інші підходи, які переважно спрямовані на розгляд регіону як основного об'єкта дослідження (табл. 2):

Таблиця 2

#### Вітчизняні підходи до планування регіонального туризму

Назва підходу	Основа	Характеристика підходу
Ресурсний	Туристичний потенціал	Збір і систематизація даних про туристичний потенціал регіону. Оцінка туристичних ресурсів за доступністю, безпекою та ін. Диференціація туристичних ресурсів для різних форм і видів туризму.
Маркетинговий	Попит та пропозиція	Визначення місця регіону на вітчизняному та міжнародному ринках. Визначення пріоритетів туристичного розвитку. Оцінка наявної і перспективної туристичної пропозиції регіону на основі аналізу потреб і попиту, витрат туристів тощо.
Соціально-економічний	Соціально-економічний розвиток регіону	Систематизація і оцінка варіантів розвитку туризму в регіоні відповідно до їхньої ефективності. Оцінка впливу розвитку туризму на регіон.
Політико-управлінський	Організаційно-управлінська	Вибір найбільш ефективних варіантів розвитку туризму. Модифікація законодавчої





Назва підходу	Основа	Характеристика підходу
	структура та законодавство	бази. Удосконалення управлінської структури в регіоні.
Проектний	Регіональні проекти	Вироблення конкретних територіальних планових рішень у рамках інвестиційних проектів.

*Примітка:* джерело [6, с. 86–87].

1. *Ресурсний підхід* передбачає збір та систематизацію даних про туристичний потенціал регіону. Основним завданням є проведення оцінки основних видів туристичних ресурсів за категоріями — наявності, доступності, привабливості, стану і зручності використання, ємності та пропускної здатності, безпеки, проблем та перспектив використання. Самі оцінки повинні бути диференційовані для різних форм і видів туризму.

2. *Маркетинговий підхід* покликаний допомогти визначити місце регіону на внутрішньому і міжнародному ринках, окреслити пріоритетні напрями розвитку, забезпечені попитом. Його використання дозволяє здійснювати оцінку наявної і перспективної туристичної пропозиції, що надається регіоном за складовими:

- імідж і привабливість регіону;
- фактичний і потенційний попит за окремими сегментами туристичного ринку;
- загальні витрати туристів і структура таких витрат;
- потреби туристів, у т.ч. потенційні;
- аналіз розриву між фактичним і потенційним попитом і виявлення його причин;
- перспективні шляхи просування наявних і планованих турпродуктів на ринок.

3. *Соціально-економічний підхід* сприяє реалізації окремих пропозицій та напрацювань перших етапів виконання регіональної програми розвитку туризму з урахуванням соціально-економічного розвитку регіону в цілому. Для цього є необхідними:

- систематизація пропозицій варіантів розвитку (за масштабом, витратами, результатами тощо);
- оцінка варіантів розвитку туризму з їхньою соціально-економічною ефективністю (SWOT-аналіз, аналіз «витрати — вигоди» тощо);
- оцінка впливу розвитку туризму на ситуацію в регіоні (за допомогою оцінки мультиплікаторів).

4. *Політико-управлінський підхід* переводить результати аналізу в площину практичних дій шляхом:

- вибору найбільш ефективних варіантів розвитку туризму;
- модифікації законодавчої бази;
- розробки механізмів реалізації основних напрямів розвитку туризму і нових законодавчих актів;



— за необхідності — зміна організаційно-управлінської структури в регіоні.

5. *Проектний підхід* доцільно використовувати для того, щоб програма розвитку туризму в регіоні якомога швидше принесла результати. У рамках цього підходу виробляються конкретні територіально-планові рішення, інвестиційні проекти (будівництво, реконструкція, реклама і т.ін.).

Проведений аналіз підходів дозволив виділити їхні специфічні особливості, визначити сильні та слабкі сторони. Водночас доцільно зазначити, що саме регіональна програма розвитку туризму є узагальнювальним аспектом їхнього застосування на практиці.

На сьогодні очевидним є факт, що туризм є міжгалузевим комплексом, а отже, процес планування його розвитку необхідно розглядати комплексно, не обмежуючись лише однією галуззю. Таким чином, існує об'єктивна необхідність застосування всіх вищезазначених підходів до планування регіонального туризму, ефективне поєднання яких є обов'язковою умовою інтегрованого планування. Виходячи із цього, пропонується використання комплексного підходу до планування регіонального туризму як своєрідного синтезу зарубіжної та вітчизняної практики у сфері планування.

Комплексний підхід до планування регіонального туризму включає такі фази (рис. 1):

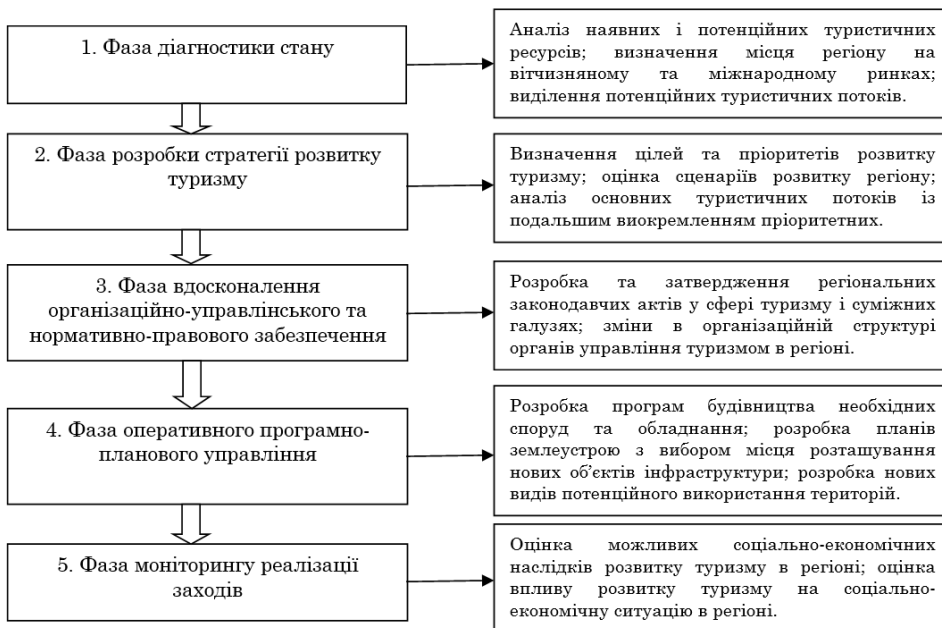


Рис. 1. Комплексний підхід до планування регіонального туризму

Примітка: складено автором на основі джерела [6].



1. *Фаза діагностики стану.* На цьому етапі проводиться аналіз стану забезпечення туристичними ресурсами, оцінка потенційних можливостей використання туристичного потенціалу, формування основних місць туристичного інтересу. У результаті комплексної діагностики проводиться інвентаризація туристично-ресурсного потенціалу регіону, визначається місце регіону на вітчизняному та міжнародному туристичних ринках, а також визначаються потенційні туристичні потоки з подальшим порівнянням їх із наявними та потенційними туристичними ресурсами.

2. *Фаза розробки стратегії розвитку туризму.* Визначаються стратегічні цілі та стратегічні пріоритети розвитку регіонального туризму. Проводиться оцінка альтернативних варіантів розвитку туризму за показниками визначення соціально-економічної ефективності проектів (SWOT-аналіз, аналіз «витрати — вигоди» тощо). Проводиться порівняльний аналіз туристичних потоків на цій території, порівнюється за привабливістю і ціною з туристичними продуктами-інших регіонів (конкурентів). У результаті визначаються стратегічні пріоритетні туристичні потоки, яким приділяється першочергова увага.

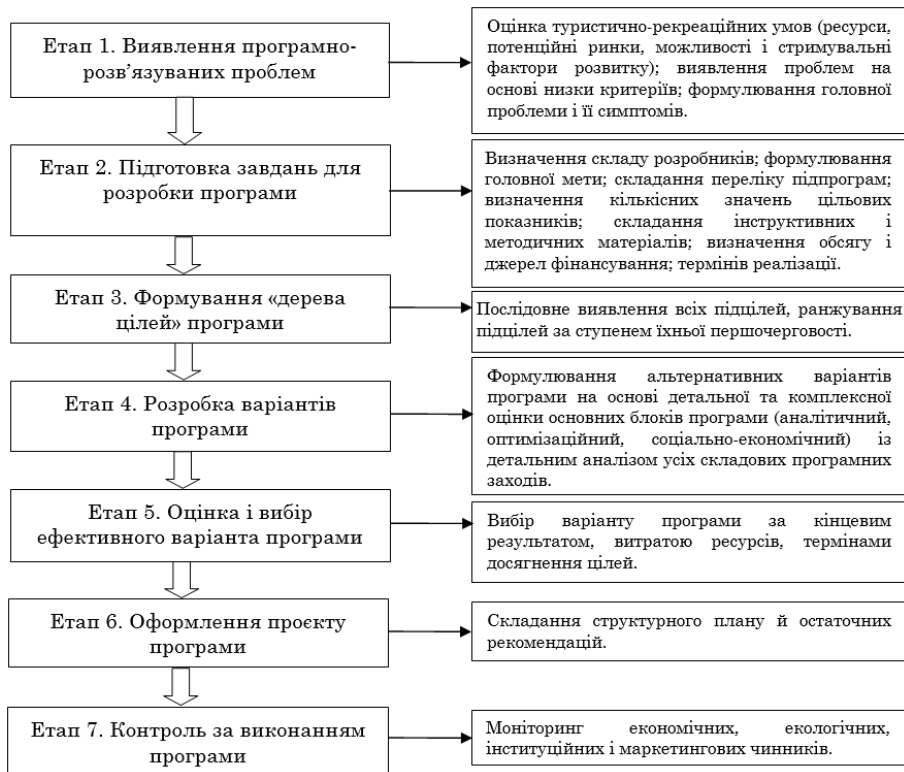
3. *Фаза вдосконалення організаційно-управлінського та нормативно-правового забезпечення.* Здійснюється розробка, вдосконалення та затвердження регіональних законодавчих актів у сфері туризму і суміжних галузях, а також проводяться зміни організаційної структури органів управління туризмом у регіоні для оптимальної відповідності поставлених цілей і стратегії.

4. *Фаза оперативного програмно-планового управління* включає етап розробки різних цільових програм, направлених на реалізацію стратегії розвитку регіонального туризму (програми будівництва туристичних інфраструктурних об'єктів, програми розробки нових туристичних маршрутів тощо).

5. *Фаза моніторингу реалізації заходів.* Здійснюється оцінка можливих соціально-економічних наслідків розвитку туризму в регіоні на основі проведеного аналізу туристичних потоків і продуктів, а також оцінка впливу розвитку туризму на ситуацію в регіоні (за допомогою оцінки мультиплікаторів).

Такий комплексний підхід може бути покладений в основу удосконалення методичних рекомендацій щодо складання регіональної програми розвитку туризму. Запропоновано наступний алгоритм розробки регіональної програми розвитку туризму (рис. 2).

Таким чином, на підставі вивчення спеціальної літератури та узагальнення передового досвіду були проаналізовані й систематизовані зарубіжні та вітчизняні підходи до планування туризму, що дало можливість удосконалити підхід до планування регіонального туризму, а також запропонувати алгоритм розробки регіональної програми розвитку туризму, який може стати реальною основою для розробки програми розвитку туризму в новостворених територіальних громадах.



**Рис. 2. Алгоритм розробки регіональної програми розвитку туризму**

*Примітка:* складено автором.

#### Список використаних джерел

1. Севастьянова С. А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства. Москва : КНОРУС, 2016. 256 с.
2. Щепанський Е. В. Програмно-цільовий метод державного регулювання розвитком туристично-рекреаційної сфери. *Університетські наукові записки*. 2017. № 4. С. 10–22.
3. Державне управління: Словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.
4. Генералов В. В., Лычагин Н. В. Анализ программ государственной поддержки предпринимательства. Новосибирск : ИЭОПП СО РАН; НГУ, 2004. 48 с.
5. Руднева Е. В. Целевые комплексные программы: организационно-экономический механизм. Москва : Наука, 1989. 214 с.
6. Ковынева Л. В. Региональный туризм. Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2005. 111 с.

Надійшла до редакції 05.04.2021



**Eduard SHCHEPANSKIY**

*Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

### **Theoretical and Methodological Aspects of Improving the Program and Planning Management of Regional Tourism Development in the Context of Decentralization**

*It is proved that for effective regional management of the tourism sector it is necessary to pursue a clear, high-quality and purposeful regional policy. To do this, you must use the full range of available mechanisms and tools. In the course of the research it is established that one of the most effective tools that should be used for the development of regional tourism in the conditions of decentralization is the program-planning method of management. It is substantiated that the basis of regional tourism management should be a comprehensive program aimed at identifying and using regional reserves to improve customer service tourism services in a certain area, taking into account the specifics of the region, its climatic, demographic, natural resource, environmental characteristics. It is determined that in the field of regional tourism development planning there are a number of foreign and domestic approaches to its understanding. The main features of foreign (physical, standardized, economic-political, modelling, PASOLP-approach) and domestic (resource, marketing, socio-economic, political-managerial, project) approaches are established and systematized, as well as their advantages and disadvantages are described. It is proved that tourism is an intersectoral complex, and therefore there is an objective need to ensure the interaction of different approaches developed by world and domestic practice in planning the development of tourism at the regional level. Given the peculiarities of the method of integrated planning, a comprehensive approach to regional tourism planning is proposed, which includes the following stages: stage of review and analysis, stage of defining tourism strategy and selection of priority tourist flows, stage of improving management structures and legislation, stage of physical planning and implementation and consequences. It is proposed to put a comprehensive approach to regional tourism planning as a basis for improving the methodological recommendations for drawing up a regional tourism development program. An algorithm for developing a regional tourism development program has been developed, which includes the following stages: identifying software-solvable problems, preparing tasks for program development, forming a «tree of goals» of the program, developing program options, evaluating and choosing an effective program option, project design, control of a program realization.*

**Keywords:** regional management, regional policy, regional tourism, program-planning management, program, planning, decentralization.