

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
к.е.н., доцент Давиденко І.В. _____
“ ____ ” _____ 20__ р.

КАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

за освітньою програмою

«Управління туристичним та курортним бізнесом»

за темою «Стратегічні напрями територіального розвитку сфери туризму та
рекреації в умовах повоєнної відбудови України»

(на прикладі Білгород-Дністровської міської територіальної громади)

Виконавець

студент 68 групи, ФМЕ

Демидюк Олена Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Нездоймінов Сергій Георгійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

ВСТУП	3	
РОЗДІЛ 1.	Науково – теоретичні засади територіального розвитку сфери туризму і рекреації	7
1.1.	Наукове підґрунтя та нормативно-правове забезпечення територіального розвитку сфери туризму і рекреації	7
1.2.	Стратегічні підходи до інноваційного розвитку туристично-рекреаційної сфери регіонів	18
РОЗДІЛ 2.	Соціально - економічні передумови розвитку сфери туризму і рекреації Білгород-Дністровської міської територіальної громади	27
2.1.	Дослідження потенціалу розвитку туристичної інфраструктури міста Білгород – Дністровській	27
2.2.	Аналіз фінансово-господарської діяльності комунального підприємства «Акермантурінвест»	39
2.3.	Стан маркетингової діяльності та SWOT- аналіз Білгород - Дністровської міської територіальної громади	49
РОЗДІЛ 3.	Напрями актуалізації стратегії розвитку сфери туризму і рекреації Білгород-Дністровської міської територіальної громади в умовах повосенної відбудови	57
3.1.	Формування заходів актуалізації стратегічних напрямів розвитку туристичної сфери міста Білгород-Дністровський ..	57
3.2.	Розробка пропозицій щодо діджиталізації екскурсійної діяльності у місті Білгород-Дністровський	67
ВИСНОВКИ	75	
Список використаних джерел	78	

АНОТАЦІЯ

Демидюк О.В. «Стратегічні напрями територіального розвитку сфери туризму та рекреації в умовах повоєнної відбудови України» (на прикладі Білгород-Дністровської міської територіальної громади)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація» за освітньою програмою «Управління туристичним та курортним бізнесом». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2024.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У роботі розглядається наукове підґрунтя та нормативно-правове забезпечення територіального розвитку сфери туризму і рекреації. Розглянуто соціально - економічні передумови розвитку сфери туризму і рекреації Білгород-Дністровської міської територіальної громади. Проведено дослідження маркетингової діяльності та SWOT-аналіз Білгород - Дністровської міської територіальної громади. Запропоновано напрями актуалізації стратегії розвитку сфери туризму і рекреації Білгород-Дністровської міської територіальної громади в умовах повоєнної відбудови.

Ключові слова: туристична дестинація, територіальна громада, територіальний розвиток сфери туризму та рекреації, стратегії управління розвитком територій, рекреаційно-туристичний потенціал.

ANNOTATION

Demydyuk O.V. "Strategic directions of territorial development in the field of tourism and recreation in the conditions of the post-war reconstruction of Ukraine" (on the example of the Bilhorod-Dniester city-territorial community)

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 242 "Tourism and recreation" under the educational program "Management of tourism and resort business". – Odesa National University of Economics. - Odesa, 2024.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, and a list of used sources.

The paper examines the scientific basis and regulatory legal support for the territorial development of tourism and recreation. The socio-economic prerequisites for the development of the sphere of tourism and recreation of the Bilhorod - Dniester city-territorial community are considered. A study of marketing activities and a SWOT analysis of Bilhorod - Dniester city territorial community were conducted. Directions for updating the tourism and recreation development strategy of the Bilhorod - Dniester urban territorial community in the conditions of post-war reconstruction are proposed.

Keywords: tourist destination, territorial community, territorial development of tourism and recreation, territorial development management strategies, recreational-tourism potential.

ВСТУП

В умовах децентралізації державного управління, формування територіальних програм та стратегій соціально – економічного розвитку сфери туризму та рекреації, повоєнної відбудови регіонів, набуває значення пошук напрямів співпраці громад та суб'єктів туристичного бізнесу щодо приваблення туристичних потоків до туристичних локацій та рекреаційних ресурсів destinations України. Під впливом наслідків пандемії COVID-19, яка віддзеркалилась на стану розвитку світового туристичного ринку та мобільності населення країн, російської загарбницької війни, що точиться з 2014 р., програмні заходи стратегій розвитку туризму в регіонах України були відсунути на другорядний план.

У той же час, проблеми відновлення туристичної інфраструктури галузі у повоєнний період, формування стратегічних напрямів територіального розвитку сфери туризму та рекреації в умовах глобальних викликів, потребують вирішення та актуалізації. До російської військової агресії, за час реалізації реформи територіального устрою зросла роль місцевого публічного управління сферою туризму та рекреації, були розроблені заходи державно-приватного партнерства, розвитку підприємництва на ринку туристичних послуг та внутрішнього туризму. Цей результат успіху децентралізації заклав підґрунтя для майбутнього відновлення та розвитку туристичного сектору destinations, який буде використано у повоєнний період.

Для реалізації рекреаційно-туристичного потенціалу територіальних громад необхідним є відновлення та модернізація локацій культурно-історичного туризму, що приваблюють туристів, відповідної сучасної інфраструктури гостинності, розробка нових туристично-екскурсійних маршрутів та цільова підготовка кадрів туристичних підприємств, підприємців власного бізнесу, вивчення традицій місцевого населення та надбань історичної спадщини, залучення інвестицій.

Військова агресія РФ проти України зруйнувала багато культурно-історичних пам'яток в регіонах активних бойових дій на Сході, що привело до

припинення руху туристичного потоку. Тому є сенс активізувати діяльність органів виконавчої влади територіальних громад та туристичних підприємств щодо розробки заходів актуалізації місцевих стратегій повоєнного розвитку сфери туризму.

Актуальність теми обумовлена тим, що відновлення туристичного потоку в умовах повоєнного стану вимагає розробку нових стратегічних напрямів розвитку сфери регіонального туризму, модернізацію екскурсійних локацій, маршрутів та послуг на територіях місцевих громад. Актуалізації потребує вже прийняти до початку війни місцеві та регіональні стратегії соціально - економічного розвитку громад та диверсифікації послуг суб'єктів туристичного та рекреаційного бізнесу.

Дослідженням вищезазначених проблем розвитку сфери туризму і рекреації присвячені праці: С. Задворного, Т. А. Крушельницької, І. М. Шапран, М. В. Ільїної, І. М. Шпильового та інших науковців.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення стратегічних напрямів територіального розвитку сфери туризму та рекреації в умовах повоєнної відбудови України. Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:

- дослідити науково-теоретичне підґрунтя та нормативно-правове забезпечення територіального розвитку сфери туризму і рекреації;
- проаналізувати стратегічні підходи до інноваційного розвитку туристично-рекреаційної сфери регіонів;
- провести дослідження стану туристичної інфраструктури міста Білгород-Дністровський;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність комунального підприємства «Акермантурінвест»;
- провести аналіз стану маркетингової діяльності та SWOT- аналіз Білгород-Дністровської міської територіальної громади;
- сформулювати заходи актуалізації стратегічних напрямів розвитку туристичної сфери міста Білгород-Дністровський в умовах повоєнної відбудови

- розробка пропозицій щодо діджиталізації екскурсійної діяльності у місті Білгород-Дністровський.

Об'єкт дослідження — процеси формування стратегічних напрямів територіального розвитку сфери туризму та рекреації.

Предмет дослідження — сукупність науково-теоретичних, методологічних і практичних аспектів територіального розвитку сфери туризму та рекреації в умовах повоєнної відбудови України.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи є теоретичні положення щодо територіального розвитку сфери туризму та рекреації. При здійсненні даного дослідження були використані методи теоретичного узагальнення, факторного, геопросторового, системного та статистичного аналізу, прийоми порівняльного аналізу, методи прогнозування та власного спостереження. Робота здійснена з використанням офісного пакету MS Office - Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження є Закони України, нормативно - правові документи щодо туристичної діяльності, монографії, наукові статті, джерела державної та регіональної статистики, Інтернет – джерела; рішення Білгород-Дністровської міської територіальної громади, звіти комунального підприємства «Акермантурінвест».

Публікації та апробація результатів дослідження. Окремі результати дослідження були представлені у тезах доповіді «Інноваційні рішення для підвищення якості обслуговування в сфері гостинності», «Складові професійної майстерності екскурсовода» та надруковано в збірнику матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України», яка відбулася в ОНЕУ (10 квітня 2024 року, м. Одеса).

Практичне значення результатів, які одержані в процесі виконання кваліфікаційної роботи полягають у можливості використання їх керівництвом комунального підприємства «Акермантурінвест» і виконкомом Білгород-Дністровської міської територіальної громади.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, в кожному з яких висвітлюється тема та завдання даної роботи, висновків, списку використаних джерел. Кваліфікаційна робота містить 78 сторінок, 12 таблиць, 8 рисунків, список використаних джерел з 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО – ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ

1.1. Наукове підґрунтя та нормативно-правове забезпечення територіального розвитку сфери туризму і рекреації

В умовах необхідності повоєнної відбудови туристичного сектору національної економіки з метою збільшення доходів до державного та місцевих бюджетів, особливої актуальності набуває пошук шляхів забезпечення територіального розвитку сфери туризму і рекреації, вдосконалення механізму територіального управління туристичною галуззю в умовах децентралізації, розробка локальних програм, стратегій та моделей кластерного розвитку туристичної сфери. Туристично-рекреаційний потенціал, місцеві культурно-історичні ресурси, сприятливий клімат, вигідне географічне положення України є важливими чинниками соціально-економічного розвитку туристичної галузі, яка спроможна стати драйвером повоєнного відновлення та забезпечити соціально-психологічну реабілітацію військових та широких верств населення, створити нові робочі місця для працевлаштування та умови для прискореного розвитку суміжних секторів. Посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів на туристичному ринку спонукає до своєчасної адаптації традиційних секторів туризму до міжнародних стандартів та практик державного та територіального регулювання ведення бізнесу, урахування специфічних властивостей та трендів розвитку міжнародної туристичної індустрії.

Як визначає у монографічному дослідженні Г.О. Горіна, «суттєві відмінності в розподілі природних ресурсів, кліматичні особливості територіального простору, автентична культурно-історична обумовленість, нерівномірність розміщення транспортної, комунікаційної, курортно-розважальної інфраструктури, асиметрія розподілу рекреаційних ресурсів викликає просторову поляризацію розвитку ринку туристичних послуг, урахування якої є обов'язковою умовою формування та реалізації концепції та стратегії розвитку ринку» [1, с.4].

За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO) внесок туризму до світового ВВП становить 10%, а загальна кількість робочих місць, що охоплює «економіку вражень» та стосується індустрії туризму, – 11%, тому цільова державна політика у туристичній сфері – це важливий вектор повоєнної відбудови та подальшого економічного розвитку України.

Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року в Україні визначає наступні напрямки державної туристичної політики: безпека туристів; нормативно-правове забезпечення; розвиток туристичної інфраструктури; розвиток людських ресурсів; маркетингова політика розвитку туризму та курортів [2]. Звернемо увагу, що розробка та забезпечення регіональних заходів туристичної стратегії – це одна з умов, яку Україна має виконати в рамках імплементації Угоди про асоціацію з ЄС. У національній Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року визначено, що ця «сфера пов'язана з діяльністю більш як 50 галузей, її розвиток сприяє підвищенню рівня зайнятості, диверсифікації національної економіки, збереженню і розвитку культурного потенціалу, збереженню екологічно безпечного навколишнього природного середовища, а також підвищує рівень інноваційності національної економіки, сприяє гармонізації відносин між різними країнами і народами. Звертається увага, що туризм є одним із засобів реалізації зовнішньої політики держави» [2]. Це обумовлене, насамперед, набуттям чинності Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, відкриттям кордонів для своїх громадян та іноземних туристів.

У сучасному соціально-економічному середовищі України важливим явищем демократичних змін є децентралізація управління розвитком туристичних та курортних територій. Загострення військових дій на фронті, подолання кризових явищ у сфері економіки туристичного підприємництва вимагають розробки заходів удосконалення державної політики стимулювання туристичного бізнесу, визначення пріоритетів і принципів відновлення регіонального розвитку, реалізації, повноважень і компетенції територіальних громад та суб'єктів

туристичної діяльності, впровадження ефективного організаційно-правового та економічного механізму відбудови розвитку галузі сфери туризму та курортів.

Ми погоджуємося з думками науковців, що «управління розвитком ринку туристичних послуг на кожному етапі відбувається на засадах кумулятивної взаємодії загальнодержавних та ринкових напрямів впливу на детермінанти розвитку, що є об'єктивно необхідним та доцільним, з огляду на наявність векторів, реалізація яких знаходиться поза компетенцією самих суб'єктів ринку» [1, с.53].

У рамках реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року передбачено формування туристично-рекреаційного простору шляхом створення та забезпечення функціонування регіональних зон та територій розвитку туризму та курортів, розробка конкурентоспроможного національного туристичного продукту [2].

Отже, для вирішення системних проблем у відновлені та повоєнній відбудові галузі необхідним є актуалізація стратегічних напрямків державної та регіональної політики в сфері туризму та курортів, основним завданням якої є впровадження економіко-правових механізмів та інструментів стимулювання туристичного бізнесу, приваблення інвестицій для відновлення та модернізації туристичної інфраструктури, заходів з маркетингу туристичних дестинацій України.

За період до повномасштабної російської агресії в державі було розроблено низка заходів щодо удосконалення нормативно-правової бази туристичної сфери, проведено імплементація законодавства ЄС у сфері туризму та курортів, що забезпечило розробку проектів законодавчих, нормативних актів регулювання на державному та регіональному рівнях та розвиток галузі з урахуванням досвіду провідних туристичних країн ЄС, основні з них наведено на рис.1.1.

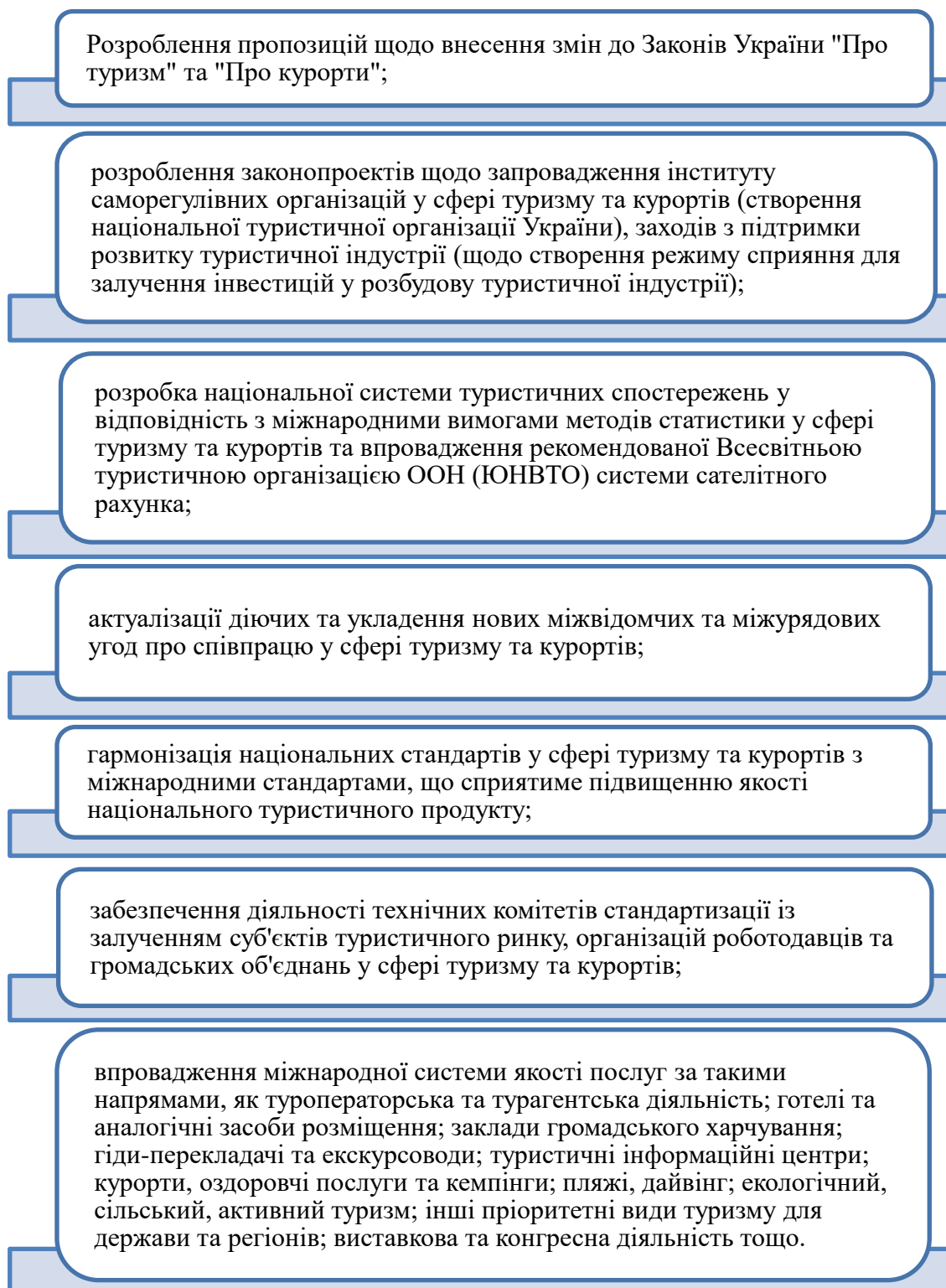


Рис. 1.1. Заходи щодо удосконалення нормативно-правової бази туристичної сфери в Україні

Складено автором за джерелом [2]

На думку С.І. Задворного, «реформа децентралізації поставила велику кількість завдань у туристичній сфері, що робить процес управління туризмом на локальному рівні складним та багатограним. Територіальним громадам кожного з регіонів України притаманна своя специфіка процесу реалізації та результатів реформи децентралізації і як наслідок – особливості управління розвитком туризмом у базових адміністративно-територіальних одиницях» [3]. Важливим є загальний механізм регіонального управління. Територіальна модель управління - центральна складова у системі побудови ефективного механізму державної політики у галузі рекреації та туризму, тому що об'єктом такої політики виступає туристична дестинація. «На цьому підґрунті формуються 3 територіальні рівні інституційного забезпечення державного управління розвитком туризму та курортів: загальнонаціональний, регіональний та місцевий. Територіальні громади є складовими елементами у ієрархічній системі управління регіональним розвитком туризму.

До жовтня 2020 р. державне регулювання туристичної діяльності у регіонах здійснювалось на 3 рівнях: обласному (регіональному), районному (субрегіональному) та базовому (локальному). Державну туристичну політику на регіональному рівні забезпечував профільний департамент облдержадміністрації, на районному – відділи райдержадміністрацій та відповідні представницькі органи місцевого самоврядування. У базових адміністративно-територіальних одиницях розвиток туризму координували переважно із районного центру, за винятком міст обласного і районного значення, великих селищних та сільських громад» [3].

Звернемо увагу, що сучасне управління розвитком туристичної дестинації базується на геопросторових кордонах адміністративно-територіального устрою регіону. Але у 2015–2020 рр., в рамках перехідного періоду, поруч із старими адміністративними одиницями діяли об'єднані територіальні громади (ОТГ). Наразі субрегіональний рівень виконує переважно координаційно-організаційну функцію у якості частково з'єднуючої ланки між локальним і регіональним рівнями реалізації державної політики у туристичній галузі України.

Дослідники у своїх працях [4; 5; 6] звертають увагу на вивчення досвіду розвитку внутрішнього туризму за рахунок потенціалу місцевих ресурсів та громадських ініціатив. Місцеві територіальні громади мають можливість генерувати власний туристичний продукт, стати драйверами росту туристичних доходів, впливати на соціокультурний розвиток дестинації, формувати відповідну туристичну інфраструктуру для обслуговування туристів та екскурсантів. Розбудова інфраструктури може мати позитивний економічний ефект, що сприятиме мотивації туристів та диверсифікації послуг, завантаженню закладів гостинності та рекреаційно-оздоровчих установ, відвідуванню музеїв, створенню додаткових робочих місць на територіях місцевих спільнот [16; 17].

Сучасні дослідження науковців спрямовано на визначення особливостей децентралізації публічного управління як передумови відновлення і розвитку галузі туризму в Україні в умовах глобальних викликів [4]. Дослідники Ільїна М. В. та Шпильовий І. М. розглядають механізм децентралізації управління сільськими територіями та її вплив на розвиток туризму [5].

Потравка Л. О. та Пічура І. О. звертають увагу на інструменти публічного управління розвитком туристичної галузі в умовах трансформацій національної економіки України [6], а Рущенко Є. пропонує напрями імплементації процесу розвитку туристичного потенціалу громад в структуру публічного управління. На його думку теоретична модель публічного управління туристичними дестинаціями на регіональному і місцевому рівні в умовах децентралізації повинна забезпечити сталий розвиток туристичної галузі і пов'язаних з нею сфер, залучення всіх зацікавлених державних, приватних та громадських структур до формування та реалізації туристичного продукту дестинацій, що збільшить привабливість територій і надходжень в регіональні і місцеві бюджети, рівні зайнятості у сферах туризму та гостинності [7, с. 547].

Стратегією розвитку туризму та курортів на період до 2026 року було передбачено індикатори досягнення цілей сталого розвитку сфери туризму та курортів в Україні, що наведено на рисунку 1.2.

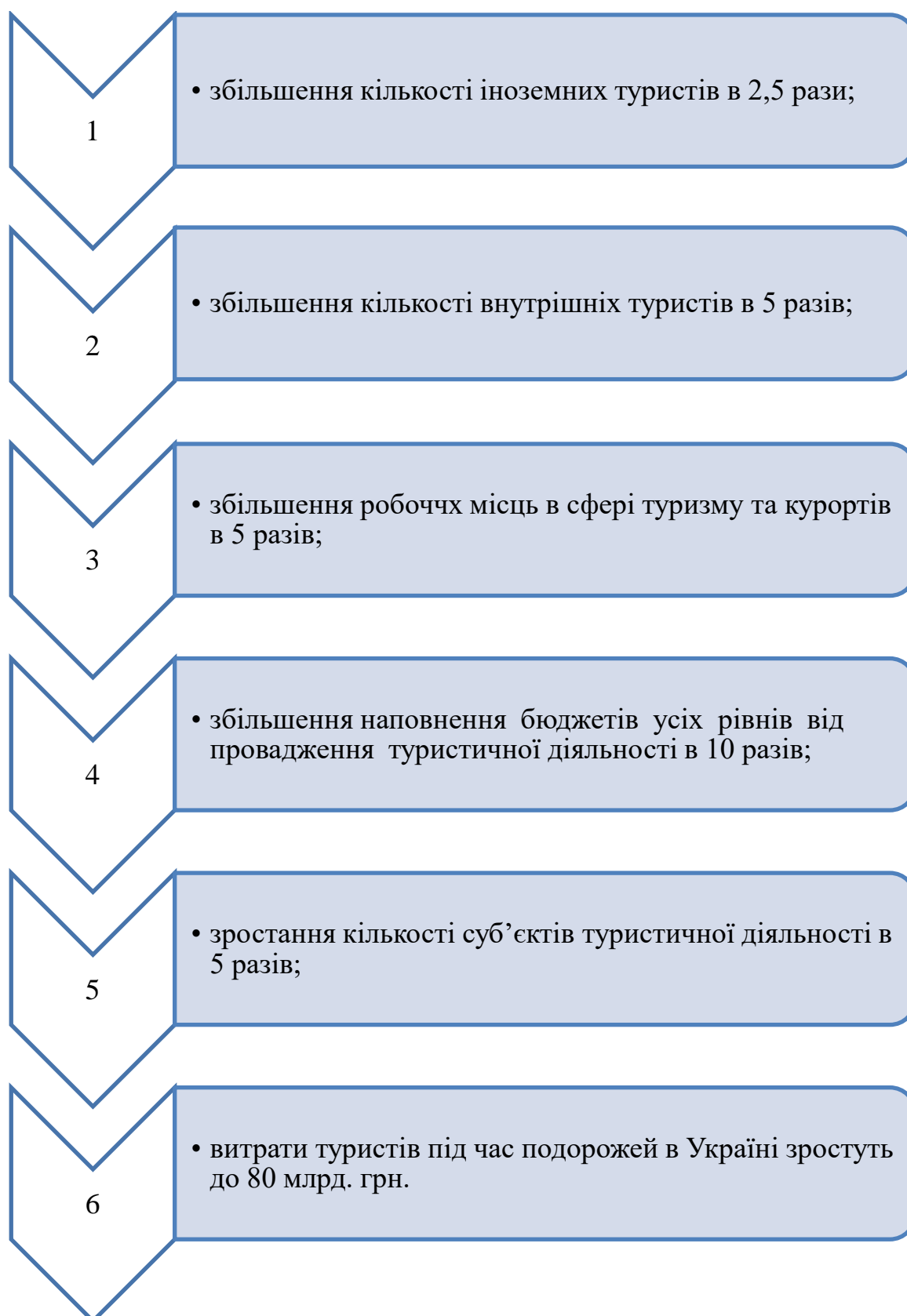


Рис. 1.2. Індикатори досягнення цілей сталого розвитку сфери туризму та курортів в Україні

Складено автором за джерелом [2]

У той же час, аналітики ОЕСР та UNWTO прогнозують вплив війни в Україні на економічні наслідки для регіональних туристичних ринків світу: зростання цін на енергоресурси, повільне зростання доходів домогосподарствами, інфляція, падіння рівня інвестицій, що впливають на ВВП та спричинять його уповільнення до рівня 2,7 % у 2024 р., попри 3,1 % у 2022 р. [8, с. 171].

Вдалим приладом дискурсу наукової спільноти та фахівців Державного агентства розвитку туризму України, органів управління територіальними громадами, Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України щодо візії та стратегії повоєнного відновлення українського туризму, місця України у майбутньому світовому туристичному просторі, удосконалення публічного управління в сфері туризму у повоєнний період - стало проведення Міжнародного туристичного форуму «Туризм в Україні: виклики та відновлення» 21-22 березня 2023 р. в місті Київ [9].

Як визначають учасники форуму, «варто зазначити, що реалізація інноваційних процесів у туристичній галузі потребує постійного менеджменту з самого початку. Інфраструктура індустрії туризму — це сфера діяльності, в якій через свої особливості такі процеси є обов'язковими.

Впровадження інновацій як фундаментального елементу розвитку туристичної сфери призведе до пожвавлення економічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності галузі на світовому туристичному ринку» [10, с. 21].

На наш погляд, в програмних заходах повоєнного територіального розвитку сфери туризму має бути використаний природно-ресурсний потенціал України з огляду на санаторно-курортну реабілітацію та відновлення продуктивних сил, задоволення рекреаційних потреб туристів, економічних інтересів суб'єктів туристичного та курортного бізнесу.

У таблиці 1.1 представлено регіональний розподіл природних мінеральних лікувальних, природно-столових вод, а також родовищ ропи та пелоїдів.

Таблиця 1.1

Регіональний розподіл природно - лікувальних водних ресурсів України станом на 01.01. 2022 року

№ п/п	Область	Родовища природних мінеральних лікувальних та природно-столових вод (од.)	Родовища пелоїдів (од.)	Родовища лікувальної ропи (од.)
1.	Закарпатська	32		
2.	Львівська	29	1	
3.	Дніпропетровська	17	1	
4.	Полтавська	15	1	
5.	Івано-Франківська	15	1	
6.	Одеська	15	2	1
7.	Вінницька	14		
8.	Волинська	13		
9.	Хмельницька	13		
10.	Чернівецька	12		
11.	Запорізька	9	3	
12.	АР Крим	9	2	1
13.	Київська та м. Київ	8		
14.	Рівненська	8		
15.	Миколаївська	7	1	
16.	Луганська	7		
17.	Херсонська	7	2	1
18.	Тернопільська	6		
19.	Черкаська	6		
20.	Харківська	4		
21.	Донецька	4	1	
22.	Сумська	3		
23.	Чернігівська	3		
24.	Житомирська	3		
25.	Кіровоградська	3		
Всього по Україні		261	15	3

Складено автором за даними [11]

Як бачимо з таблиці 1.1 найбільш потужний потенціал природних мінеральних лікувальних та природно-столових вод зосереджено на територіях 10 областей України (Закарпатська, Львівська, Дніпропетровська, Полтавська,

Івано-Франківська, Одеська, Вінницька, Волинська, Хмельницька, Чернівецька), у яких знаходиться 67% природно - лікувальних водних ресурсів України від загальної кількості родовищ.

Доцільно також враховувати досвід інших країн щодо відновлення туристичної галузі України після війни, які також відчували її наслідки та руйнацію туристичного сектору економіки. Досвід відбудови курортів Хорватії є одним із прикладів успішного післявоєнного відновлення туризму для України.

Маркетингова промоція державою туристичних територій відкрила новітні туристичні локації хорватських островів для відвідувачів. Завдяки державної та територіальної стратегіям маркетингу, локальні дестинації приваблюють нових туристів, конкурують з островами Греції, а хорватські пляжі отримали «Блакитний прапор» завдяки екологізації рекреаційних послуг.

У повоєнний період, курорти Хорватії стали приймати до 10 мільйонів туристів на рік, генерують туристичний збір та дохід у бюджет територій і створюють близько 15 % ВВП Хорватії [10, с. 22].

В дослідженнях ГО «Інститут громадянського суспільства», відмічається, що розроблена та прийнята Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки є системним, комплексним, планувальним документом середньострокового періоду планування. Якщо провести порівняльний аналіз зі Стратегію, яка була прийнята у 2014 р., то головними залишаються питаннями, які стосуються єдності українського простору, конкурентоспроможності українських регіонів [12].

Але Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, на відміну від попередньої, більш конкретно визначила три стратегічні цілі, що наведено на рис.1.3.



Рис. 1.3. Стратегічні цілі Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки

Складено автором за джерелом [12]

Розглядаючи заходи щодо забезпечення територіального управління розвитком сфери туризму і рекреації, звернемо увагу на регіональний досвід. Так, наприклад, «Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2021–2027 роки» спрямовано на створення цілісної ефективної системи, яка має на меті розбудову конкурентоспроможного туристичного продукту, здатного максимально задовольнити туристичні потреби, як зовнішнього так і внутрішнього туриста, та забезпечення на цій основі комплексного розвитку територіальних громад області, їх соціально-економічного зростання за умови раціонального використання та збереження екологічної рівноваги, історико-культурної спадщини тощо. Передбачено формування туристично-екскурсійних маршрутів, що дозволить гармонійно поєднати привабливі умови відпочинку і подорожей для повного задоволення потреб найвимогливіших туристів [13]. Таким чином наслідування поширених практик може стати фундаментом повоєнного відновлення туристичних територій та майданчиком для удосконалення форм управління інноваційним розвитком сектору туризму в регіонах України.

Аналіз організаційно-правової системи державного управління туризмом та курортами свідчить про еволюційні зміни у підпорядкованості та рівнях менеджменту. В результаті прийняття Постанови КМУ від 10.09.2014 року №442 було ліквідовано Державне агентство з питань туризму та курортів, а його функції покладено на Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [14]. З 2019 року повноваження в сфері управління туризмом та курортами передано з Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України Державному агентству розвитку туризму України при Міністерстві культури та інформаційної політики України [15]. Регіональний рівень управління відноситься до компетенції обласних державних адміністрацій, на рівні міст існують департаменти туризму та курортів. Безперечно позитивним чинником реформи децентралізації є передача повноважень регулювання розвитку територіальної сфери туризму місцевим органам самоврядування.

1.2 Стратегічні підходи до інноваційного розвитку туристично-рекреаційної сфери регіонів

В умовах повоєнної розбудови економіки туристичного бізнесу, актуалізуються проблеми інноваційного розвитку сфери послуг, стратегічних підходів до імплементації міжнародних стандартів якості в індустрії туризму та гостинності України. Рекреаційний бізнес генерує цілий комплекс послуг для споживачів і є важливим чинником для розвитку національної та регіональної економіки. Це підтверджується досвідом світових готельних ланцюгів щодо механізму стратегічного менеджменту рекреаційних послуг, діджиталізації обслуговування, оновлення основних засобів, формування стандартів якісного сервісу готельних брендів, впровадження технологій та систем управління якістю обслуговування споживачів.

До глобальної пандемії коронавірусу й повномасштабного вторгнення, туристична сфера складала 2,3 % ВВП України й надавала близько 375 тис. робочих місць. Однак реальний внесок туризму в національну економіку був

більшим, адже його мультиплікативний ефект стимулює витрати в суміжних галузях: транспорті, торгівлі, закладах харчування та дозвілля тощо. Такий непрямий результат у 2019 році становив 7 % ВВП і 1,2 млн робочих місць. Але є ще синергетичний ефект туристичного бізнесу, підрахувати значення якого дуже складно, також статистичні спостереження не відображають внесок туризму в розвиток креативних індустрій територій.

Масштаби впливу воєнних дій на сектор гостинності та туризму поки складно оцінити сповна, адже повномасштабна війна триває. Спостерігається зменшення у 2023 р. кількості туристичних підприємств на 36 % порівняно з 2021 роком. Російська окупація, воєнні дії та постійні обстріли різних регіонів призводять до руйнувань інфраструктури: готелів, баз відпочинку, транспортної логістики. А також музеїв, історичних пам'яток, природно-заповідного фонду держави.

Значні території на сході, півдні й півночі України заміновані. За оцінками іноземних експертів, це близько 30 % від усієї площі країни. Фахівцям ще тільки предстоїть оцінити довготривалий вплив війни на туристично-рекреаційний потенціал країни в цілому, потребуються значні зусилля для переконання міжнародного бізнесу в безпечності й надійності територіальних умов для розвитку туризму та вкладання інвестицій [18].

Як визначає Денис Шмигаль, Уряд бачить Україну 2030 року державою, де інновації є основою економіки та національної безпеки та формує Стратегію інноваційного розвитку. «Вона базується на трьох принципах. Перший — це розвиток української екосистеми інновацій. Ідеться про створення умов для вільного виникнення і циркуляції ідей. Це допомога науково-дослідницьким інституціям, інноваційним стартапам та технологічним компаніям.

Другий — це багатостороння державна політика підтримки інновацій: від дерегуляції до національних програм. Третій — це стимулювання інновацій та розвиток технологій, які вирішують актуальні проблеми сучасності та майбутнього» [19].

Отже, розвиток інновацій є найважливішим завданням в сфері державного і регіонального управління. Для інтегральної оцінки потенціалу інноваційного розвитку країни існує такий показник як глобальний індекс інновацій (ГІІ). Даний індекс враховує до 80 різних змінних критеріїв у 7 сферах, що характеризують інноваційний розвиток держави.

У 2022 р. 26 національних економік показали кращі інноваційні результати (знання і технологічні результати, креативні результати) порівняно з їх інноваційними ресурсами (інфраструктура, інституції, складність ринку та бізнесу, людський капітал і дослідження) – це так звані країни інноваційних досягнень. До цієї групи входить і наша держава. Рейтинги України за цими блоками ГІІ відображено у табл.1.2.

Відзначимо, що за «першим підіндексом інноваційних результатів – "Знання і технологічні результати" – Україна на 36 місці, втративши 3 позиції проти 2021 р. Сильними сторонами України залишається: "Створення знань" (29-е місце), "Відношення кількості патентів за країною походження до ВВП" (29), "Відношення корисних моделей за країною походження до ВВП" (1), "Витрати на комп'ютерне та програмне забезпечення у відсотках до ВВП" (9), "Експорт ІКТ послуг у відсотках до загального обсягу зовнішньої торгівлі" (7)».

Україна у 2022 р. посіла 57 місце серед 132 країн проти 49 місця у 2021 р. та 34 місце серед 39 країн Європи, а у групі країн за рівнем доходів нижче середнього – 4 місце, маючи ВВП на душу населення 14146 дол. за ПКС Загалом у 2022 р. позиції України знизилась за 35-ма показниками, таким чином, найбільша кількість показників, за якими ранг України знизився, пов'язані з підіндексами стосовно інноваційної діяльності бізнесу – його витонченості і впровадженням ним результатів знань і технологій.

Це, зокрема, виробництво та експорт високотехнологічної продукції, продуктивність праці, кількість ISO 9001 та екологічних сертифікатів, отримання прав інтелектуальної власності, насамперед на патенти – найвищої якості права інтелектуальної власності, імпорт прав інтелектуальної власності [20].

Таблиця 1.2

Позиції України в міжнародному рейтингу інноваційного розвитку
в 2021 - 2022 р.р.

Назва показника	Позиція в рейтингу	
	2021	2022
Глобальний інноваційний індекс	49	57
Знання і технологічні результати (Knowledge & technology outputs)	33	36
Людський капітал і дослідження (Human capital & research)	44	49
Креативні результати (Creative outputs)	48	63
Складність ведення бізнесу (Business sophistication)	63	48
Складність ринку (Market sophistication)	88	102
Інституції (Institutions)	91	97
Інфраструктура (Infrastructure)	94	82

Складено автором за даними [20]

Для сфери туризму та курортів інноваційна діяльність – це активізація творчого потенціалу підприємств з метою генерації нових ідей і можливостей та їх експлуатація для задоволення сучасних потреб суспільства. Звертаючись до процесного підходу, можна дати наступне визначення інноваційній діяльності – це діяльність підприємства або декількох підприємств в одній або різних галузях народного господарства, що направлена на створення та запровадження нової продукції, нових методів виробництва та управління, нових технологій та знань. Інноваційний потенціал побічно характеризує і виробничий, і економічний, і маркетинговий потенціал сфери туризму та гостинності регіонів.

Як свідчать дослідження експертів консалтингової групи HotelMatrix, у 2023 році спостерігалось середнє завантаження українських готелів – 30,79%, що на 3,45% більше у порівнянні з 2022 роком, але на 15,37% менше у порівнянні з 2021 роком. Відносно безпечні рекреаційні території у зонах західних регіонів (курорт Буковель та інші рекреаційні курорти Закарпаття) стали центром

внутрішнього туризму у 2023 році з одночасним зменшенням туристичного потоку в регіонах Півдня України. Розрахунки маркетологів готельного оператора Ribas Hotels свідчать, що у 2023 р. сезонний попит влітку в Буковелі збільшилася на 85%, а середньодобова вартість номерів (ADR) перевищила показники 2022 року на 140%. І навпаки попит на послуги готелів міста Одеси знизився на 20%, а за сегментом ділового туризму на 20,5%. В літній сезон 2023 року скоротилась середня тривалість перебування туристів у готелях міста до 1,7 доби, а відсоток відмов туристів від попереднього бронювання номерів складає 60% [21].

Звернемо увагу, що під впливом системних заходів ДАРТ України, територіальних громад, інвесторів у регіонах України поширилась мережа закладів розміщення за категорійними ознаками, які формують готельний продукт. Спостерігаємо такі тенденції зростання їх кількості серед регіонів: у Київській області - 57, Одеській області – 46, у Львівській області – 31.

Готельна мережа Ribas запустила на ринок 4 нових готелів та 1 глемпінг у 2023 році, а саме DIDUKH Eco-Hotel & SPA, WOL.07 by Ribas, Graal Resort (всі три — Буковель), глемпінг Mandra Lavandiia (Одеська область), а також Radisson City Centre Odesa (місто Одеса), в якому Ribas Hotels Group виступає як готельний оператор [22].

Таким чином, формування попиту на регіональний туристичний продукт у період повоєнного відновлення, потребує розробки територіального механізму приваблення інвестицій в розбудову та модернізацію рекреаційної інфраструктури, розвиток франчайзингу, підприємництва сфери гостинності та транспортних послуг, ринку місцевих сувенірів, діджиталізації маркетингової діяльності регіональних та локальних туристично – інформаційних центрів, що забезпечить у подальшому просторовий, інституційний, економічний виміри туристичного потенціалу регіонів України. Розробка заходів активізації та стимулювання малого бізнесу дестинацій забезпечить податкові надходження до місцевих бюджетів органів самоврядування.

Для регіональних інноваційних стратегій розвитку сфери рекреації та туризму можна визначити основні напрямки діяльності:

- випуск нових видів регіонального туристського продукту, ресторанних та готельних послуг;
- використання нової техніки і технології у виробництві традиційних продуктів регіональної та локальної сфери туризму і гостинності;
- використання нових рекреаційних ресурсів територій, що раніше не використовувалися;
- зміни в організації виробництва і споживання місцевого традиційного гастрономічного продукту, рекреаційних послуг;
- територіальний маркетинг інновацій, менеджмент нових технологій;
- виявлення і використання нових ринків збуту з урахуванням процесів глобалізації (міжнародні готельні та ресторани ланцюги, альянси туроператорів та авіакомпаній).

У ринковій економіці підприємства сфери туризму та рекреації постійно змушені пристосовуватися до зростаючої нестабільності зовнішнього середовища і в першу чергу з проявами конкурентної боротьби, постійно спостерігати за конкурентами, що пропонують аналогічні послуги. Для формування стійких доходів, підприємства туризму, готельного сектору можуть використовувати різні конкурентні стратегії.

У той же час, однією з основних проблем інноваційного регіонального розвитку сфери туризму України, є відсутність стратегічного менеджменту. В першу чергу це пов'язано з неефективним управлінням доходами готелів, інноваційним менеджментом, який не враховує інноваційні підходи до управління енергопостачанням, необхідністю екологізації технологічних процесів, впровадження енергозберігаючих «зелених» технологій, повільно впроваджуються зарубіжні технології управління та досвід формування політики «зеленої готельної марки» на основі «кайдзен» стратегій.

Проблеми розвитку «кайдзен» стратегій представлені в працях Имаи Масаакі [23], українських дослідників О.Б. Гірної, В.А. Фалович [24; 25]. Однак, практично відсутні дослідження «кайдзен» стратегій в сфері менеджменту якості та екологізації українських підприємств сфери туризму та гостинності. В умовах

ринкової економіки, кожне підприємство виробляє і шукає свій шлях розвитку відповідно до вимог ринку, щоб бути фінансово стійким, потрібні інновації. Треба вишукувати нові форми застосування капіталу, нові економічно ефективні технології виробництва, нові форми просування продукції на ринок, нові стратегії розвитку. Зарубіжний досвід свідчить що одним з інструментів формування конкурентної стратегії на ринку послуг є кайдзен технології. Кайдзен технологія (Kaizen, яп. безперервне поліпшення) - комплексна концепція, що охоплює філософію, теорію і інструменти менеджменту, що дозволяє досягти переваги в конкурентній боротьбі на сучасному етапі. У практиці системи менеджменту це поняття має синонім - безперервний процес вдосконалення (англ. - СІР, Continuous Improvement Process).

В економічному сенсі концепція відноситься, як правило, до дій з безперервного поліпшення всіх функцій підприємства, від виробництва до менеджменту. Стратегія кайдзен була введена спочатку на кількох японських підприємствах під час відновлення економіки після Другої світової війни і з тих пір поширюється на підприємствах усього світу. Досвід японської корпорації Toyota Motor Corporation довів переваги її прикладного застосування на підприємствах. Стратегічні підходи кайдзен положено в основу загального менеджменту якості (англ TQM, Total Quality Management) і включає в себе заходи щодо управління витратами та розвитку потенціалу інноваційної діяльності та впровадження стандартів менеджменту якості.

В сучасному світі, стратегії впровадження енергозберігаючих технологій будь-якого формату зменшують викид забруднюючих атмосферу речовин на рекреаційних територіях. Отже впровадження таких заходів в сфері туризму та рекреації матиме позитивний екологічний ефект і для регіонів. Особливо, ці заходи необхідні на тлі зниження інвестиційної привабливості бізнесу в Україні. Так за підсумками 2020 року капітальні інвестиції в Україні зменшились на 38,2%. В галузевому зрізі в сфері культури, спорту і розваг на 71,1%, у сфері тимчасового розміщення та організації харчування — 44,8%, промисловості -

43,6% у порівнянні з 2019 роком. Обсяг капітальних інвестицій в економіку України у 2022 році скоротився на 39,2% і становив 409,7 млрд грн [26].

Отже, сфера туризму є важливим сектором національної та регіональної економіки. За даними Державного агентства розвитку туризму у 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень. Суб'єктами підприємництва сфери туризму та гостинності перераховано до бюджету України у 2023 році платежів на 32% більше в порівнянні з 2022. Але кількість платників податків у 2023 році в порівнянні з 2022 роком знизилась на 9%. Кількість юридичних осіб зменшилась на 22%, а фізичних – на 5%. В порівнянні з 2021 роком загальне скорочення склало 25%. Кількість юридичних осіб зменшилася на 33%, а фізичних – на 22%. Від господарської діяльності суб'єктів готельного бізнесу надійшла найбільша частка надходжень сектору туризму до держбюджету за минулий рік – 64 % , від діяльності готелів – 1 млрд 303 млн 623 тис. грн. Ця сума більша майже вдвічі в порівнянні з платежами до бюджету в 2022 році (898 млн 381 тис. грн) і майже дорівнює видаткам які були сплачена готелями у 2021 році (1 млрд 288 млн 616 тис. грн) [27].

Висновки до 1 розділу. Розглянувши науково-теоретичні засади та нормативно-правове забезпечення територіального розвитку сфери туризму і рекреації визначено, що стратегічні підходи до управління в умовах повоєнного відновлення регіонів вимагає від органів місцевого самоврядування, підприємств сфери туристичного бізнесу та рекреації інноваційних рішень та є одною з найбільш важливих проблем сучасного менеджменту в туристичній індустрії. Залучення місцевих громад до територіального управління веде до зростання економіки дестинації, продуктивності і якості праці, скорочує витрати, підвищує ефективність і віддачу інвестованих коштів, зайнятості населення. За результатами розгляду наукових підходів можна зробити висновок, що інноваційною стратегією в сфері територіального розвитку туристичного бізнесу може бути модель управління «кайдзен», – одна з ключових концепцій інноваційного зростання та підвищення якості сервісу у сфері надання туристичних послуг.

РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНО – ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ БІЛГОРОД-ДНІСТРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Дослідження потенціалу розвитку туристичної інфраструктури міста Білгород-Дністровський

Розвиток адміністративно-територіального устрою міста Білгород-Дністровський пов'язано з 1944 роком, коли місто було віднесено до категорії міст обласного значення та районним центром Білгород-Дністровського району Одеської області. Місто розташовано в південно-західній частині Одещини на правому березі Дністровського лиману, в 20 км від Чорного моря та в безпосередній близькості до курортно-рекреаційної зони півдня України (селищ Затока, Сергіївка, Курортне). Загальна площа міста Білгород-Дністровського складає 19,1 кв. км. У результаті реформи децентралізації місто набуло статусу адміністративного центру 16 об'єднаних територіальних громад новосформованого Білгород-Дністровського району Одеської області.

Білгород-Дністровський – найстародавніше місто в Україні та одне з найстарших міст Європи. Воно виникло в VI столітті до нашої ери та за цей багатий період його існування місто населяли різні племена та народи, кожен з них називали його по своєму: Тіра, Офіуса, Алба-Юлія, Білгород, Фегер-Вар, Ак-Лібо, Мон-Кастро, Читате-Алба. До наших часів дійшло більш двох десятків назв міста, але всі вони, так чи інакше, перекладались як Біле місто, Біла фортеця. У 1812 р. Аккерман увійшов у склад Російської імперії. Почалось його інтенсивне заселення збіглими росіянами, поляками, євреями. Наприкінці XIX століття в місті проживало біля 50 тисяч осіб. З 1918 по червень 1940 років Бессарабія, у тому числі Аккерман, входить до складу Королівства Румунії. 23 серпня 1944 року місту було повернуто його слов'янську назву Білгород-Дністровський і він входить до складу радянської України. 1999 року Білгород-Дністровський відсвяткував своє 2500 річчя. Місто було визнано ЮНЕСКО одним з найдавніших у світі.

Відповідно до нового адміністративно-територіального устрою України з серпня 2020 р. місто утворює Білгород-Дністровську міську територіальну громаду. За період повномасштабної війни в Україні місто Білгород-Дністровський відчуло на собі всі негативні наслідки російської воєнної агресії. Станом на 01.01.2023 року на в місті мешкає понад 42 тис. осіб, з яких більше половини знаходяться на обліку в Департаменті соціальної, сімейної політики та охорони здоров'я міської ради як особи соціально вразливої категорії населення та потребують соціального захисту. Територіальна громада реалізує заходи підтримки та допомоги потребували і внутрішньо переміщені особам та їх родинам, що зареєструвались в місті. самого початку війни рішеннями міської влади надходили необхідні кошти на рахунки військових частин, які сформовані та дислокуються на території Білгорода-Дністровського.

Міська влада вносила зміни до цільових програм сприяння військовим частинам та територіальній обороні Білгород-Дністровської міської територіальній громади. Загальний кошторис фінансування військових частин лише за Програмою територіальної оборони Білгород-Дністровської міської територіальній громади на 2022 рік склав 20 027,77 тисяч грн [33].

Для подальшого розвитку соціально-економічної сфери Білгород-Дністровської міської територіальній громади були затверджені відповідними рішеннями: проект Стратегії розвитку міста Білгорода-Дністровського до 2028 року; Міська цільова програма підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в місті Білгород-Дністровський на 2022-2024 роки; Програма розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2021-2023 роки та Програма розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки.

З метою соціально-економічного розвитку громади протягом 2022-2024 роках були реалізовані заходи з налагодження партнерських відносин та укладання відповідних договорів та угод про співпрацю у міжнародних проєктах, започаткованих Агентствами США та Європейського Союзу, а саме участі територіальній громади в проєкті USAID «Підвищення ефективності роботи і

підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»), в результаті якої містом отримана допомога у вигляді інструментів та обладнання для забезпечення швидкого реагування на наслідки надзвичайних ситуацій, загалом у сфері грантової діяльності та інфраструктурних проектів розвитку міжнародної допомоги було залучено обладнання на суму 4,8 млн. грн.

Програма розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки розроблена відповідно до Конституції України, Законів України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про державні цільові програми» та «Про туризм»; розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року»; постанови Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 р. № 695 «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки»; рішення Одеської обласної ради від 03.03.2020 р. № 1228-VII «Про затвердження Стратегії розвитку Одеської області на період 2021 – 2027 років» та від 03.03.2020 р. № 1229 – VII «Про затвердження Плану заходів із реалізації у 2021 – 2027 роки», та інших нормативно – правових актів, які регламентують діяльність галузі.

Відповідальними виконавцями Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки визначено департамент економіки та розвитку інфраструктури міста Білгород – Дністровської міської ради, КП «Акермантурінвест», МЦ «Благоустрій», відділ культури. Основна мета Програми – забезпечення інтегрованого, узгодженого та сталого розвитку туризму в місті Білгород-Дністровський, сприяючи його трансформації в сучасний, культурно насичений та екологічно сталий туристичний центр Півдня шляхом створення сприятливих економічних, інвестиційних, екологічних, соціальних, інфраструктурних умов та відновлення в'їзного туристичного потоку. Загальний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації вищеназваної Програми за рахунок коштів міської територіальної громади складає 8217 тис. грн. Основні очікувані результати виконання програми наведено на рис. 2.1.



Рис 2.1. Очікувані результати виконання Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки

Складено автором за даними [33]

Головною особливістю економічно-географічного положення міста Білгород-Дністровського є саме його прикордонне положення та можливість прямого виходу у Чорне море через Дністровський лиман. Клімат міста є помірно-континентальним, степовим причорноморським. Літо малоохмарне, а високі температури пом'якшуються впливом Дністровського лиману; зима є м'якою, стійкий сніговий покрив утворюється не кожену зиму. Середня річна температура дорівнює +10,4 С, максимальна температура +38,0 С, мінімальна – -28,0 С.

Для функціонування транспортно-логістичного комплексу міста існує морський торговий порт, залізнично-дорожній вузол, автотранспорт підприємства, цех телекомунікаційних послуг та електрозв'язку, залізничний та

автомобільний вокзали. Станом на 01.01.2021 року у місті діє 4 автобусних маршрути загального користування. У звичайному режимі працюють міські автобусні маршрути загального користування, транспортні засоби обслуговування туристів. Перевезення пільгових категорій пасажирів згідно з вимогами діючого законодавства. Задіяні 22 одиниці рухомого складу для обслуговування міської маршрутної мережі задіяні. Перевезення пасажирів та вантажів за допомогою автомобілів на замовлення туристів здійснюють 4 диспетчерські служби. Обслуговування пасажирів забезпечує автостанція 5 класу, яка розташована у центральній частині міста, поруч з залізничною станцією. Автостанція займає територію 0,1 га.

Станом на 01.01. 2022 року, загальна кількість підприємств складає 547, що дорівнює 2,1 % у загальнообласному розподілі підприємств, з них промисловий комплекс міста представляють 15 підприємств. У січні–вересні 2020 р. промисловими підприємствами міста реалізовано продукції на 452,6 млн. грн. (1,1% від загального обсягу реалізованої промислової продукції області). Обсяг реалізованої промислової продукції на одну особу становив 8092,2 грн [33]. Найбільшу питому вагу в обсягах виробництва займає харчова галузь – 77,3%, далі машинобудівна – 18,0%. У загальній кількості підприємств працює 7231 осіб [33].

Дослідження зайнятості населення свідчать, що станом на 01.01.2023 року у Білгород-Дністровського центру зайнятості зареєстровано 2756 безробітних, що на 1271 безробітних менше ніж у січні-грудні 2021 року. Серед загальної чисельності безробітних – 71,4% (1968) склали жінки, 24,2 % (666) - молодь до 35 років. Мали статус безробітного 214 осіб з числа вивільнених громадян (звільнені у зв'язку зі скороченням, реорганізацією, ліквідацією підприємств, установ, організацій). Згідно із даними Управління статистики в Одеській області за січень-жовтень 2022 року середньомісячна заробітна плата по місту налічувала – 10,613 тис. грн., що менше за обласний показник (12,153 тис.) на 1213 грн., але водночас демонструє позитивні прогностичні показники росту загального середнього розміру заробітної плати, нарахованої середньому працівнику [33].

У результаті реформи децентралізації місто Білгород – Дністровський стало адміністративним центром 16 ОТГ, де розміщені органи надання адміністративних послуг мешканцям громад, перемістилися також центри вирішення питань інституційного та управлінського характеру. Сучасне місто стало центром торгівлі, бізнес-інтересів, культурного та курортно-туристичного розвитку, розташованих навколо територіальних громад.

Дослідження динаміки інвестицій в основний капітал м. Білгород-Дністровського свідчить, що у 2018 р. порівняно із 2015 р. обсяг інвестицій в основний капітал збільшився на 60,9 %. Проте, починаючи із 2019 р. обсяг капітальних інвестицій почав зменшуватись та у 2020 р. склав лише 84,6 млн. грн., що на 27,0 % менше ніж у 2015 р. (див. рис. 2.2). Найвагомішу частку капітальних інвестицій (більше 99 %) спрямовано в матеріальні активи. У нематеріальні активи вкладено 0,3 % загального обсягу капітальних інвестицій, з яких 33,4% становлять витрати на придбання засобів програмного забезпечення [34]. Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій виступають власні кошти підприємств та організацій.



Рис. 2.2. Динаміка інвестицій в основний капітал за 2015 – 2020 рр.

Складено автором за даними [34]

Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій виступають власні кошти підприємств та організацій. У 2020 р. фахівцями міської ради

розроблено інвестиційну пропозицію щодо створення об'єкту водно-рекреаційного значення в місті з будівництва набережної з берегозахисними функціями. Крім того, в місті наявні інвестиційно привабливі земельні ділянки комунальної власності типу Greenfield та Brownfield для розвитку активної рекреації та туризму. Головним джерелом фінансування капітальних інвестицій виступають власні кошти підприємств та організацій.

У 2022 році кількість фізичних і юридичних осіб підприємців на території міста становила 4395 та 1928 осіб відповідно. Протягом року закрили свою діяльність 174 ФОП та 73 юридичних осіб підприємців, а відкрили свою діяльність 189 та 61 відповідно. Всього у місті Білгороді-Дністровському у 2022 році проводили свою діяльність 6323 суб'єкти господарської діяльності, що на 162 суб'єкти господарської діяльності більше, ніж у 2021 році, і це, не зважаючи на військовий стан в Україні [33].

Дослідження дохідної частина міського бюджету м. Білгород-Дністровський в динаміці за 2015 - 2020 рр. наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка доходів бюджету м. Білгород-Дністровський (2015-2020)

Складено автором за даними [34]

Як бачимо, динаміка доходів бюджету свідчить про існуючу тенденцію до збільшення доходів, але у порівнянні із початком періоду доходи вирости на 17,0 %, проте у порівнянні із 2019 р. спостерігається значне зменшення у 2020 році (-23,5 %). Після економічної кризи, викликаною глобальною пандемією, бюджетна

політика Білгород-Дністровської міської територіальної громади у 2022 році була спрямована на збільшення фінансових ресурсів міста та оптимізацію витрат. Виконання бюджету міської територіальної громади, як і усієї України в цілому, у 2022 році здійснювалося в умовах воєнного стану. Бюджет Білгород-Дністровської міської територіальної громади за 2022 рік за доходами виконано на суму 560 156,6 тис. грн. або на 121,1% від затверджених первісних річних планових показників на 2022 рік, додатково отримано 97 749,9 тис. грн. У 2022 році до бюджету Білгород-Дністровської міської територіальної громади надійшло: до загального фонду (без урахування міжбюджетних трансфертів) – 431 330,8 тис. грн.; до спеціального фонду – 8 157,8 тис. грн.; міжбюджетних трансфертів – 120 667,9 тис. грн [33] (див. рис.2.4).

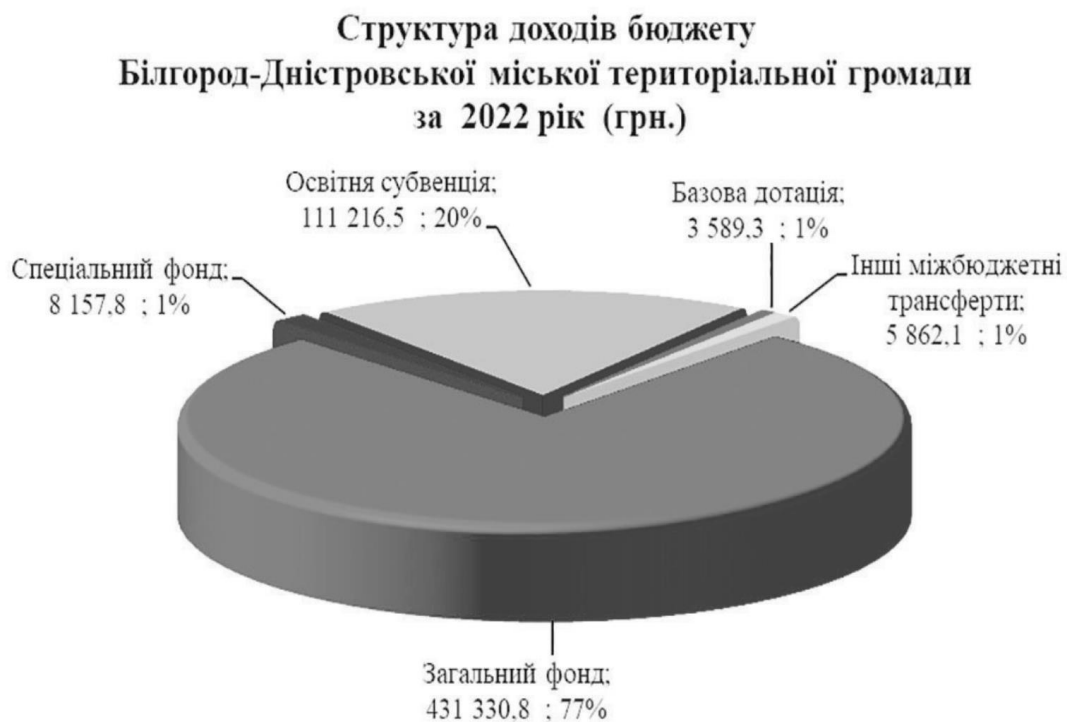


Рис. 2.4. Структура доходів бюджету Білгород-Дністровської міської територіальної громади за 2022 рік

Складено автором за даними [33]

За даними аналізу, найбільш питому вагу загального обсягу видатків бюджету 2022 року (325971,8 тис. грн.) складають видатки на фінансування галузей соціально-культурної сфери – 62,57%, в порівнянні з 2021 роком

зменшено на 13,9%, видатки на житлово-комунальне господарство (106629,0 тис. грн.) склали 20,47%, в порівнянні з 2021 роком збільшено на 8,9%, діяльність органів місцевого самоврядування (56 870,2 тис. грн.), 10,92% в порівнянні з минулим роком, зменшено на 0,2%. В цілому на захищені статті спрямовано 382245,8 тис. грн., що становить 73,35% загального обсягу видатків та в порівнянні з минулим роком на 15197,4 тис. грн. більше [33].

Для подальшого дослідження людського потенціалу громади доцільно проаналізувати динаміку чисельності населення м. Білгород - Дністровський відносно загальної чисельності населення України та Одеської області за 2016 – 2020 роки, статистичні дані наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності наявного населення України, Одеської області,
м. Білгород-Дністровського за 2016 -2020 рік (осіб)

Рік	Україна	Одеська область	м. Білгород-Дністровський
01.01.2016	42760500	2390300	57500
01.01.2017	42584500	2386500	57000
01.01.2018	42386403	2383075	56317
01.12.2019	41922670	2377037	55747
01.12.2020	41629926	2370134	48302

Складено автором за даними [34]

Таким чином, за аналізований період часу загальна чисельність населення України зменшилась на 2,6 %, Одеської області – на 0,9 %, а в м. Білгород-Дністровський – на 16,0 %.

Отже, швидкість скорочення населення міста суттєво випереджає такі самі темпи по країні в цілому (в 6,1 рази) та у обласному розрізі зокрема (в 17,8 разів). У 2020 р. в місті на 100 померлих припадало лише 67 народжених (61 – у 2019 р.), м. Білгород-Дністровський характеризується негативним природнім приростом населення. У таблиці 2.2 наведено дані щодо міграції населення.

Таблиця 2.2

Динаміка міграції населення України, Одеської області, м. Білгород-Дністровського за 2019 – 2020 роки (осіб)

Рік	Україна	Одеська область	М. Білгород-Дністровський
2019	21512	9075	- 37
2020	9316	5131	22

Складено автором за даними [34]

Дані свідчать, що протягом останніх двох років міграційний приріст в Україні та Одеській області був позитивним, проте в м. Білгород-Дністровський позитивне значення міграції спостерігалось лише в 2020 р.

В місті склались умови щодо розвитку туристично-рекреаційного бізнесу та сервісних послуг. Перспективними є напрямки бізнес-активності, пов'язані з застосуванням ІТ технологій в місті, електронних послуг, також і нових постачальників послуг Інтернет - зв'язку. Станом на 1 березня 2021 року кількість фізичних і юридичних осіб підприємців на території міста становить 4256 та 1955 осіб відповідно. В 2024 році продовжена робота по розгляду та виправленню зауважень до науково - проєктної документації «Історико - архітектурний опорний план м. Білгорода-Дністровського Одеської області з визначенням меж і режимів використання зон охорони пам'яток та історичних ареалів», які надійшли від Департаменту культури, національностей, релігій та охорони об'єктів культурної спадщини Одеської обласної державної адміністрації.

В січні 2022 року у місті проходив III етап реалізації грантового проєкту «Бізнес має значення», який реалізовувався за підтримки Програми «U-LEAD з Європою». В рамках реалізації III етапу проведені круглі столи «Бізнес-кава з владою», інформаційні та спеціалізовані консультації для підвищення обізнаності представників місцевого бізнесу, розроблено і виготовлено туристично-інформаційний буклет «Білгород-Дністровський гостинний».

У 2022 році за підтримки КП «Акермантурінвест» та КП «Асорті» було проведено на 12 святкових, регулярних та сезонних ярмарок. Продовжено роботу з налагодження міжнародних та туристичних зв'язків з містом Копер, Республіка

Словенія. З метою залучення міжнародної допомоги та підтримки на платформі «Citis4Cities» створено профіль Білгород-Дністровської міської громади, в результаті чого налагоджена співпраця з містом Зіндельфіген (Німеччина).

В місті функціонує розгалужена мережа закладів культури і мистецтва. Це приміщення для культурно-масової роботи з населенням, дозвілля та аматорської діяльності, гарнізонний будинок офіцерів, Центр культури та дозвілля, 3 будівлі Білгород-Дністровського краєзнавчого музею, до складу якого входить Меморіал Слави на честь воїнів-визволителів міста; Білгород-Дністровська централізована бібліотечна система (ЦБС), до складу якої входить 6 бібліотек; дитяча музична школа; дитяча художня школа.

Послуги гостинності надають 10 закладів готельного господарства: ОК «Русь», ПФ «Фієста», готель «Зодіак», Готель «Барокко», Хостел «Затишок», готель «Апельсин», готель «Водний світ», Апартамент-готель «AKKERMANN», готель «Бутик 2017», Хостел «МонБлан». Послуги туристичного агентства надає КП «Акермантурінвест».

На території м. Білгород-Дністровський розташовано 56 об'єктів культурної спадщини, що охороняються державою як пам'ятки національного та місцевого значення: 34 пам'яток архітектури та містобудування, з них 4 пам'ятки національного значення; 3 пам'ятки археології, з них 2 – національного значення, 16 пам'яток історії, 3 пам'ятники монументального мистецтва..

Торгова мережа міста нараховує біля 1000 об'єктів торгівлі, громадського харчування та побутового обслуговування населення. На території міста функціонує міський центральний ринок та 7 торговельних майданчиків. Фінансова сфера міста представлена значною кількістю банків та їх відділень, що повністю задовольняє потреби в них. В місті налічується 2 відділення ощадного банку та 5 його банкоматів, 3 відділення Приватбанку та 13 його банкоматів, 3 відділення МТБ Банку та 5 його окремих банкоматів. Також відкриті відділення таких банків як ПУМБ, А-Банк, UniCredit Bank, Банк Південний, Райффайзен Банк Аваль, Альфа-Банк, Credit Agricole Bank, Кредит Агриколь, Укрсиббанк [33].

У подальшому розвитку сфери туризму та рекреації Білгород-Дністровської міської територіальної громади необхідна консолідація зусиль всіх зацікавлених органів, відомств, організацій та підприємців щодо забезпечення модернізації та відновлення даного сектору економіки міста.

2.2. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності комунального підприємства «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ»

Міська територіальна громада активно формує туристичний імідж міста Білгород – Дністровський Одеської області, спираючись на «Історико - архітектурний опорний план м. Білгорода – Дністровського Одеської області з визначенням меж і режимів використання зон охорони пам'яток та історичних ареалів». Головними об'єктами зацікавленості туристів є історико - архітектурна пам'ятка «Білгород-Дністровська фортеця» (XIV-XVIII ст.), найбільша фортеця нашої держави, пам'ятка археології «Городище «Тіра - Білгород» (багатошарове городище IV-VI ст. до н.е.) та місцевий краєзнавчий музей. Досвід з реалізації заходів Програма розвитку туризму в місті Білгороді-Дністровському на 2021-2023 роки., спрямованих на розвиток туристичної галузі, дали змогу зробити позитивні кроки в розвитку сфери екскурсійних та готельних послуг міста.

Фахівці відмічають, що у довоєнний період з 2019 по 2021 відвідуваність міста знизилась на 17% у порівнянні за 2019 р. Це пов'язано з наслідками глобальної пандемії COVID-19 та скорочення туристичної мобільності Згідно даних 2019 р. основною категорією відвідувачів міста були одноденні туристи, які є споживачами курортних та рекреаційних послуг закладів гостинності у Затоці і Сергіївці - 60% далі йдуть учні навчальних закладів - 15% та індивідуальні туристи - 35% [28]. Звернемо увагу, що у місті Білгород-Дністровській відсутні зареєстровані туроператори, що працюють на локальному туристичному ринку. Тому місто приймає групи туристів, тури якім організують туроператори з інших регіонів України, а у літній період послуги надаються рекреантам, відпочиваючим на курортах Білгород-Дністровського району, де працюють транспортні та

екскурсійні бюро з обслуговування туристів. Під час повоєнної відбудови, важливим елементом відновлення туристичного потоку є діяльність муніципальних комунальних підприємств сфери туризму та діяльність локальних туристичних інформаційних центрів, які забезпечують туристів якісною інформацією про послуги підприємств туристичного сектору міста (підприємства гостинності, музеї, заклади культури та екскурсійні установи).

Як вже було зазначено в попередньому розділі роботи, комунальне підприємство «Акермантурінвест» є одним із співвиконавців з реалізації заходів Стратегії розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року та Програма розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки, тому доцільним є проаналізувати результати його господарської діяльності та визначити потенціал подальшого розвитку. Комунальне підприємство «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 67700, Одеська обл., Білгород-Дністровський р-н, місто Білгород-Дністровський, вул. Михайлівська, будинок 56. Керівником підприємства є Мога О. П. [29].

КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» станом на 01.01. 2024 року є платником єдиного податку та відноситься до 3 групи (2%). Підприємство засноване на власності територіальної громади 15 липня 2009 року. У своїй діяльності комунальне підприємство керується Статутом, нормативно – правовими актами органів місцевого самоврядування і чинного законодавства України. Підприємство створено відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України. Засновником підприємства є Білгород-Дністровська міська територіальна громада. Контроль діяльності КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» здійснює виконавчий комітет Білгород-Дністровської міської ради.

Комунальне підприємство засноване для сприяння інвестиційного розвитку сфери туризму та рекреації в м. Білгород-Дністровський, підтримки розвитку інноваційної діяльності малого бізнесу у галузі туристичного бізнесу, туристичної інфраструктури, розробки та просування місцевих послуг, приваблення туристів, проведення фестивалів та ярмарок з метою отримання прибутку в порядку,

передбаченому законодавством України. А також інформування туристів щодо історико-культурного потенціалу міста Білгород-Дністровський, організації та проведення екскурсій, фестивалів, ярмарок, реалізація сувенірної продукції, надання в оренду майна.

Адміністративний офіс КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» знаходиться за адресою: м. Білгород-Дністровський, вул. Михайлівська, будинок 56. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань код ЄГРПОУ – 36508705 [29]. Підприємство є важливим структурним елементом територіальної рекреаційно-туристичної системи місцевого управління, що сприяє взаємодії між виконавчим комітетом громади та суб'єктами бізнесу сфери туризму та гостинності, закладами культури та розваг, транспорту та відвідувачами міста. У рисунку 2.5. наведено джерела формування майна комунального підприємства «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ».

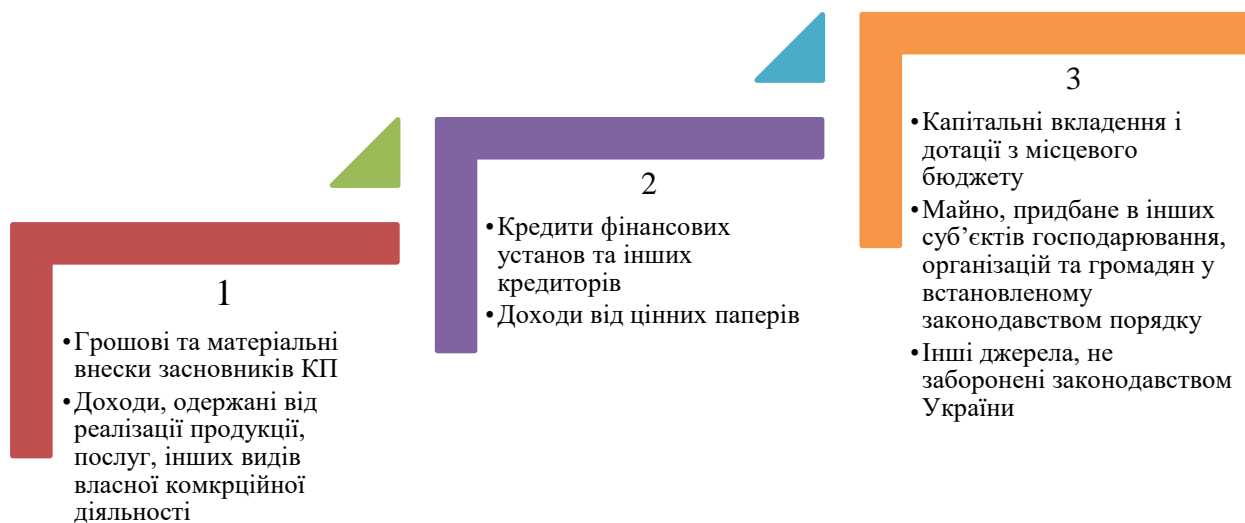


Рис. 2.5. Джерела формування майна КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ»

Джерело: складено автором

Для промоції туристично-екскурсійного потенціалу та приваблення екскурсантів до музеїв міста в 2021 році КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» був реалізований проєкт комп'ютерної реконструкції та створення 3D-моделі

пам'ятки археології національного значення городища «Антична Тіра» — одного з найстаріших в Європі. Реконструкція та комп'ютерне моделювання дали змогу продемонструвати, як виглядало місто на різних етапах функціонування (екстер'єр, інтер'єр житлових та виробничих будівель). На основі 3D-моделей окремих артефактів автори проєкту показали давні промисли та ремесла, а за допомогою 3D-принтера також були створені фізичні аналоги макету міста та знахідок.

Наведемо основні види економічної діяльності комунального підприємства «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» за КВЕД, згідно довідки з Єдиного державного реєстру:

- організація інших видів відпочинку та розваг;
- функціонування атракціонів і тематичних парків;
- допоміжне обслуговування наземного транспорту;
- діяльність із підтримки театральних і концертних заходів;
- театральна та концертна діяльність;
- діяльність туристичних агентств;
- інші види роздрібною торгівлі поза магазинами;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- надання інших послуг із бронювання та пов'язана з цим діяльність;
- посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації;
- інші будівельно-монтажні роботи;
- інші види видавничої діяльності;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Аналіз організаційної структури управління підприємства «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» показує, що вона відповідає основним завданням менеджменту, тісно пов'язане з цілями, функціями, процесом управління, роботою персоналу і розподілом між ними повноважень. Організаційна структура управління підприємства є лінійною за формою поділу управлінської діяльності, у

рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, спрямованими на виконання завдань господарської діяльності. Структура управління КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» передбачає наявність посад фахівців сфери туризму та рекреації, бухгалтерського обліку, маркетингу. Організаційна структура КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» відображено на рисунку 2.6.

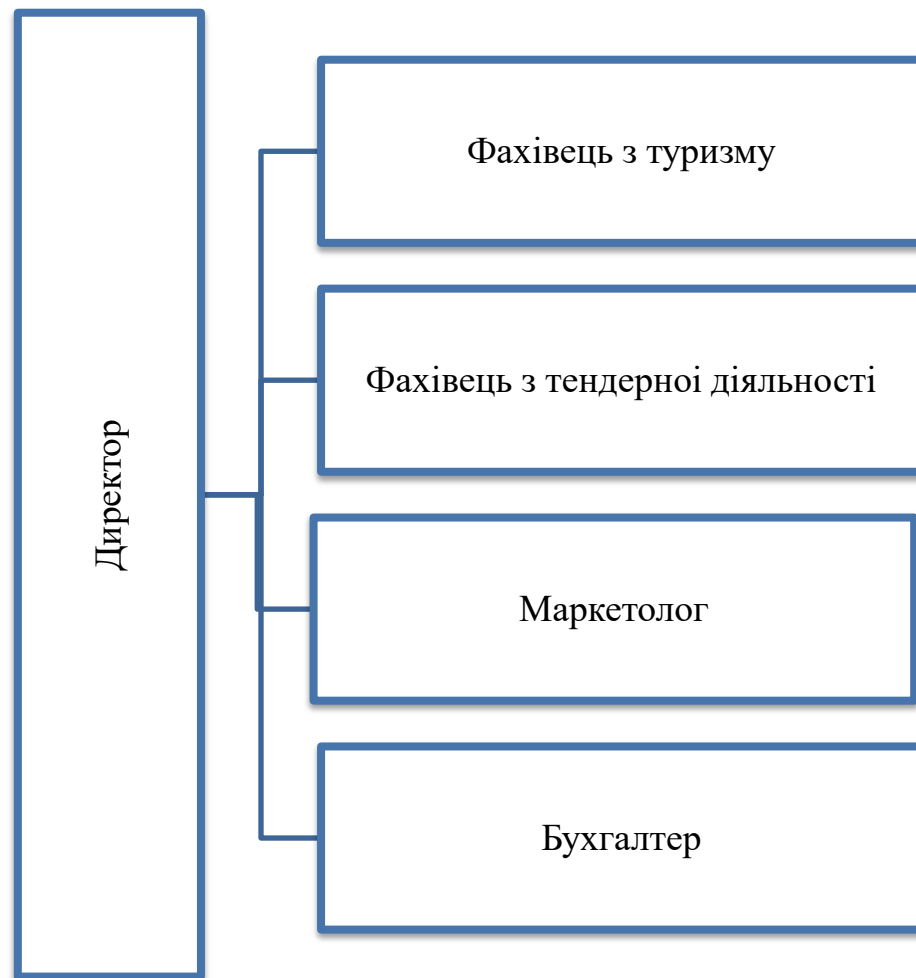


Рис. 2.6. Організаційна структура КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ»

Джерело: складено автором за джерелом [29]

Виходячи з аналізу організаційної структури комунального підприємства, ми спостерігаємо, що всі ланки його організаційної структури безпосередньо підпорядковуються директору, який здійснює оперативне управління його діяльністю.

Діяльність підприємства частково фінансується за рахунок місцевого бюджету. КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на послуги туристів та мешканців міста, необхідності забезпечення виробничого, соціально-економічного розвитку територіальної громади. Бюджетні кошти спрямовуються на покриття поточних витрат підприємства, а саме на оплату праці персоналу; придбання основних засобів, матеріалів та інвентарю.

В умовах подолання військових наслідків та відбудови туристичного ринку, економічний аналіз господарської діяльності підприємств галузі набуває важливе значення. Саме для проведення діагностики економічного стану та визначення перспектив подальшого розвитку та напрямів діяльності суб'єктів туристичного бізнесу територіальних громад. Економічний аналіз є важливим інструментом управління та прогнозування діяльності підприємства. КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» здійснює облікову політику, яка базується на бухгалтерському обліку в підприємстві.

Згідно норм діючого законодавства здійснювати облікову політику повинні усі підприємства державного і комунального секторів економіки, у тому числі суб'єкти малого та мікро – підприємництва.

Нами проведено дослідження динаміки показників фінансово-господарської діяльності підприємства «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ», яка свідчить про результати господарської діяльності в період військового стану, кризових явищ у соціально-економічній сфері, релокації бізнесу або припинення діяльності суб'єктами підприємництва та скорочення споживачів послуг, туристичної мобільності загалом в Україні. Для проведення аналізу використовувались доступні джерела інформації: форми фінансової та статистичної звітності «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» за 2022 – 2023 роки, а також дані аналітичного обліку. Інформацію про необоротні активи містять Баланс та Додаток 2 [29]. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022 – 2023 роки наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності КП
«АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» за 2022 - 2023 роки, тис. грн.

Показники	2022	2023	Відхилення 2022 до 2023 +/-
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 464.50	1 858.60	- 605.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2.00		-
Інші операційні доходи	0.00		-
Інші операційні витрати	2 284.00	1 783.50	- 505.50
Інші доходи	5.30	5.30	-
Інші витрати	191.00	15.00	- 176
Разом доходи	2 469.80	1 863.90	- 605.9
Разом витрати	2 477.00	1 798.50	- 678.5
Фінансовий результат до оподаткування	-7.20	65.40	+ 58. 2
Податок на прибуток	0.00	7.90	+ 7.90
Чистий прибуток (збиток)	-7.20	57.50	+ 50.3

Джерело: складено автором за джерелом [29].

Як свідчать дані аналізу економічних показників у досліджуваному періоді, найбільші доходи отримано підприємством у 2022 році, в порівнянні з 2023 роком. Господарська діяльність КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» у 2022 році була збитковою, але у 2023 році отримано прибуток за рахунок зниження операційних витрат.

Проведений аналіз використання основних засобів підприємства згідно даних балансу підприємства свідчить про фізичний знос основних засобів у 2023 році унаслідок їх використання у виробництві. Аналіз динаміки руху та структури основних засобів підприємства КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» за 2022 - 2023 роки наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка руху основних засобів КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ»
за 2022 – 2023 роки

Необоротні активи підприємства	Наявність на початок 2022 року	На кінець звітнього періоду	Наявність на початок 2023 року	На кінець звітнього періоду
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
1. Основні засоби	420.3	390.7	399.7	373.3
1.1. Первісна вартість	506.3	524.4	524.4	547.3
1.2. Знос	86.0	124.7	124.7	174.0
Усього п. в. зносу за основними засобами:	-	145.0	-	139.5

Джерело: складено автором за [29]

За даними аналізу табл. 2.4 можна зробити висновок, що знос основних фондів КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» за 2023 звеличився майже у 2 рази в порівнянні з 2022 роком та складає 139.5 п. в. У таблиці 2.5 нами наведено динаміка основних фінансових показників балансу комунального підприємства за 2022 – 2023 роки.

Таблиця 2.5

Динаміка основних фінансових показників балансу КП
«АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» за 2022 – 2023 роки, тис. грн

№	Показники	2022	2023	2023 до 2022 +/-
		тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.
1	Дохід	2 464.50	1 858.60	-605.90
2	Чистий прибуток	-7.20	57.50	+50.30
3	Активи	724.50	796.10	+71.60
4	Зобов'язання	155.20	182.90	+27.70

Джерело: складено автором за [29]

Фінансовий результат діяльності КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» служить економічним підґрунтям для розробки заходів повоєнного відновлення та диверсифікації туристичних послуг. Динаміка, що спостерігається у табл. 2.5,

свідчить, що загальний фінансовий результат (балансовий прибуток) від основної діяльності покращився та у 2023 році складає 65,4 тис. грн, а станом на 2022 рік, складав 7,2 тис. грн.. збитку. Треба зазначити, що інші операційні витрати зменшилися у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 505,5 тис. грн., що є наслідком військового стану та зменшення обсягів реалізації послуг підприємства. Спостерігається тенденція щодо зменшення вартості основних засобів підприємства за 2023 рік, в розмірі 17, 4 тис. грн. у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про відсутність нової закупівлі обладнання та заходів їх модернізації, але загальна вартість активів підприємства у 2023 році зросла на 27,7 тис. грн у порівнянні з 2022 роком. Для здійснення маркетингової діяльності та формування туристичного іміджу міста, згідно з заходами реалізації Програми розвитку туризму в місті Білгород – Дністровській на 2021-2023 роки та за дорученням міського виконавчого комітету, підприємство організовувало тендерні процедури щодо виготовлення туристичного інформаційного продукту міста, розвитку екскурсійної діяльності і послуг. Перелік основних тендерних закупівель КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» до початку війни наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Державні тендери КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» за 2021 рік

№	Послуги	Бюджет тендеру, тис. грн	Статус реалізації
1	Послуги з пакетного розміщення PR матеріалів на сайті	34000,00	завершено
2	Розробка повного бренд-буку туристичного бренду міста Білгород-Дністровського	49900,00	завершено
3	Розробка науково – проектної документації, здійснення науково – дослідницької та вишукувальної роботи, складання науково - реставраційного звіту по об'єкту – археологічної пам'ятки національного значення «Городище Тіра – Білгород»	175000,50	завершено
4	Послуги з розробки дизайну інформаційного туристичного порталу та мобільного додатку	40000,00	завершено
5	Розробка туристичного інформаційного сайту та мобільного додатку	49000,00	завершено
6	Тестування туристичного інформаційного сайту та мобільного додатку	21000,00	завершено

Джерело: складено автором за [30]

За результатами проведеного дослідження господарської діяльності підприємства спостерігається позитивна тенденція щодо ефективності діяльності КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» у 2023 році. Отже, дані аналізу надають економічне підґрунтя для подальших напрямів повоєнної відбудови сфери туристичного обслуговування та пошуку шляхів сталого розвитку комунального підприємства та територіальної громади.

2.3. Стан маркетингової діяльності та SWOT- аналіз Білгород - Дністровської міської територіальної громади

Аналіз діяльності виконавчого комітету територіальної громади м. Білгород-Дністровського, свідчить про системну діяльність органів місцевого самоврядування щодо розробки механізму ефективного демократичного управління; прискорення зростання продуктивності місцевої економіки через стимулювання інвестицій у нові та існуючі підприємства; створення умов для розвитку інфраструктури сфери туризму та рекреації; підтримку процесу децентралізації та інтегрованого планування розвитку на місцевому рівні, продовження взаємодії громади м. Білгород-Дністровського з сусідніми територіальними громадами, що входять до складу Білгород-Дністровського району Одеської області.

Кризові явища, що є наслідками військової російської агресії, призвело до зменшення маркетингових заходів територіальної громади м. Білгород-Дністровський. Маркетингова діяльність департаментів виконавчого комітету територіальної громади міста Білгород-Дністровського та комунального підприємства КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» на протязі 2021 - 2023 років було спрямовано на виконання основних стратегічних завдань, з адаптацією до військового стану держави, що викладено у:

- Проекті Стратегії розвитку міста Білгорода-Дністровського до 2028 року;
- Міської цільовій програмі підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в місті Білгород-Дністровський на 2022-2024 роки;

- Програмі розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2021-2023 роки;
- Програмі розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки.

Протягом 2021 – 2023 років реалізація маркетингових заходів вищезазначених програм, спрямованих на розвиток сфери туризму та рекреації, надали підґрунтя зробити позитивні кроки в розвитку туристичної інфраструктури міста, а сферу туризму визначено одним з стратегічних напрямів проекту Стратегії розвитку міста Білгорода-Дністровського до 2028 року. Для формування позитивного іміджу та промоції міста на туристичному ринку, розпочався конкурс на розробку туристичного бренду міста Білгорода-Дністровського як засобу власної унікальної територіальної ідентифікації на національному та міжнародному туристичних ринках, відновлення туристичного потоку та брендингу послуг сфери гостинності та туризму. У рамках проекту регіонального розвитку «Створення та просування комплексного туристичного продукту міста Білгород-Дністровський Одеської області», який фінансується за кошти Європейського Союзу був розроблений туристичний бренд міста – «Білгород-Дністровський – Родзинка Півдня», а також бренд-бук міста (див. рис. 2.7).



Рис. 2.7. Бренд міста – «Білгород-Дністровський – Родзинка Півдня»

Джерело: складено автором за джерелом [29]

За результатами маркетингового дослідження ринку, екскурсоводами міста розроблено 3 екскурсійних маршрутів: «Пам'ятки та пам'ятні міста стародавнього міста», «Храми Акерману» та «Прогулянка вулицями старого Акерману». Екскурсійний супровід здійснюється працівниками Білгород-Дністровського краєзнавчого музею, в рамках реалізації Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 - 2026 роки буде розроблено ще 4 туристичні маршрути. Функції координації та організації цих заходів на території міста здійснює комунальне підприємство «Акермантурінвест».

Для задоволення потреб туристів на території Білгород-Дністровського функціонує сувенірний міні-ринок, який поки що складає лише з 6 об'єктів торгівельної діяльності підприємців .

У той же час, в період повоєнної відбудови сфери рекреації та туризму необхідно забезпечити інформування туристів, туроператорі та туристичних агентів щодо проведення культурно-мистецьких, туристичних, спортивних та ділових заходів у Білгород-Дністровській фортеці (рис.2.8).



Рис. 2.8. Білгород-Дністровська фортеця

Джерело: наведено автором

Головною проблемою розвитку туризму як перспективного сектору економіки міста є відсутність сучасної комфортної привабливої, як для внутрішнього, так і закордонного відвідувача, туристичної інфраструктури, що могла би забезпечити повноцінний водно-рекреаційних відпочинок та відповідно зацікавити інвесторів та поліпшити туристичну діяльність суб'єктів підприємництва в місті та регіоні.

Для вирішення вказаної проблеми, територіальною громадою розроблено інвестиційна пропозиція на реалізацію проекту регіонального значення «Створення водно-рекреаційної інфраструктури міста Білгород-Дністровського».

На наш погляд, підвищенню ефективності маркетингової діяльності буде сприяти вирішення низки проблеми:

- налагоджування регулярних взаємних обмінів між працівниками органів місцевого самоврядування партнерських міст;
- підвищення рівня залучення та використання міжнародних проектів фінансово-технічної допомоги країн ЄС;
- розробка сучасних цифрових технологій просування місцевих туристичних послуг до зовнішніх ринків;
- пошук джерел фінансування підприємницьких проектів розвитку сфери рекреації та туризму;
- удосконалити підготовка кадрів, які формують інвестиційні пропозиції територіальної громади міста;
- діджиталізація промоційної кампанії суб'єктів туристичного бізнесу з популяризації екскурсійного та гастрономічного потенціалу міста.

Для подальшого дослідження напрямків територіального розвитку сфери туризму та рекреації Білгород - Дністровської міської територіальної громади в умовах повоєнної відбудови України, нами застосовано SWOT - аналіз, один із відомих видів маркетингового аналізу, який дозволяє визначити сучасний стан територіальної громади міста, його сильні сторони, які найбільше сприятимуть розвитку, визначити ресурси для подолання слабких сторін, або перетворення їх

на сильні. Матриця сильних та слабких сторін та загроз Білгород - Дністровської міської територіальної громади надано у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Матриця SWOT - аналізу Білгород - Дністровської міської територіальної громади

Сильні сторони	Внутрішні переваги
1	Вдале географічне розташування міста: знаходиться на правобережжі Дністровського лиману, за 20 км від Чорного моря та на відстані 80 км від обласного центру – м. Одеси. Білгород-Дністровський виступає сполучною ланкою між Одесою на іншими населеними пунктами Бессарабії. Є вихід в Чорне море через Дністровський лиман. Близькість до міжнародних кордонів. В східній частині міста на березі Дністровського лиману розташований «Білгород-Дністровський» морський торговельний порт.
2	Сприятливі для розвитку туризму кліматичні умови та природні ресурси.
3	Поліетнічне культурне середовище; унікальні культурно-історичні та археологічні пам'ятки.
4	Досвід успішної співпраці органів місцевого самоврядування, інституту громадського суспільства та підприємців для вирішення міських проблем.
5	Високий потенціал молоді міста: значна частка молодого населення серед мешканців міста; молода команда міської ради, яка спрямована на отримання нових знань і впровадження сучасних методів управлінської діяльності.
6	Готовність інституту громадського суспільства до активної співпраці з органами влади; бажання брати участь у спільних проектах/заходах щодо розвитку туризму.
7	Активна діяльність із залучення інвестицій у розвиток міста, наявність Інвестиційної ради, Інвестиційного меморандуму, каталогу інвестиційних пропозицій міських підприємств.

8	Наявність міської Програми розвитку малого та середнього підприємництва, а також Фонду підтримки підприємництва; численні заходи щодо залучення молоді до підприємницької діяльності.
9	Досвід успішної участі у конкурсах проектів територіального розвитку, наявність мережі сервісних комунальних підприємств та ініціатив щодо модернізації комунального господарства міста, зокрема плану дій зі сталого енергетичного розвитку.
10	Наявність комунальних підприємств туристичної та культурної сфери; а також потужних національно-культурних товариств, спрямованих на територіальний розвиток; представників МСП, що діють в сфері туризму та організації відпочинку.
11	Досвід організації масових заходів, зокрема, фестивалів, конкурсів мистецтв, днів культури, а також масових культурно-спортивних заходів.
Слабкі сторони	Внутрішні загрози
1	Низька активність громадських організацій.
2	Зношені об'єкти комунальної власності, відсутність мереж дощової каналізації; висока зношеність, неефективність та моральна застарілість ТЕЦ; високий рівень морального і фізичного зносу житлового фонду.
3	Застарілі «технології» збирання та утилізації ТПВ.
4	Нестача людських ресурсів, розпорошеність ресурсів і зусиль, нестача знань і вмінь щодо новітніх методів взаємодії ОМС та ІГС, а також методів оптимізації діяльності у всіх потенційних партнерів.
5	Неповне використання потенціалу ІГС органами публічної влади для розв'язання територіальних суспільно-значущих проблем, формалізований і безсистемний підхід у використанні різноманітних форм залучення громадськості як до формування і впровадження державної та регіональної політики, так і вирішення питань місцевого значення.

Завершення табл.. 2.7

6	Висока ступінь непорозуміння між органами місцевої влади, підприємницькими структурами та громадськістю; відсутність бачення загальних проблем.
7	Погіршення екологічного стану міської території: збільшення забруднення атмосферного повітря, забруднення Дністровського лиману через поверхневий стік; забруднення підземного водоносного горизонту внаслідок порушення санітарних вимог.
8	Недостатня обладнання щодо місць відпочинку жителів та гостей міста; кількість зелених зон по місту є нижчою від сучасних потреб та нормативів; нерозвиненість потенційно привабливої для відвідувачів території вздовж Дністровського лиману; недостатність спортивних споруд.
9	Висока енергоємність та низький рівень використання енергозберігаючих технологій.
10	Низька конкурентоспроможність продукції внаслідок використання застарілих технологій, а також неефективного використання наявних виробничих ресурсів.
11	Низький рівень кооперації між підприємцями, неготовність до спільного захисту власних економічних інтересів.
12	Суттєві недоліки розвитку туристичної сфери: відсутність єдиної стратегії та невизначеність пріоритетних напрямків розвитку туристичного потенціалу міста; недостатня сформованість комплексного туристичного продукту міста. Відсутність комплексної маркетингової стратегії просування туристичного продукту; використання переважно пасивних маркетингових інструментів його просування; відсутність спрямованості на конкретного споживача. низька рентабельність туристичних та рекреаційних закладів; відсутність креативних об'єктів сфери гостинності, відпочинку та розваг, що привабливі для масового туриста.

Джерело: складено автором за [34]

На основі наведеного вище аналізу можна зробити висновки про потенціал щодо актуалізації напрямів та заходів Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки. Отже, SWOT - аналіз є

необхідним інструментом щодо діагностики стану Білгород - Дністровської міської територіальної громади [31, 32]

Висновки до 2 розділу. У зв'язку з військовою російською агресією, кризовими явищами в економіці міста, діяльність Білгород - Дністровської міської територіальної громади була спрямована на оборонні заходи, що сказалося на скороченні місцевих доходів та видатків. За даними аналізу, найбільш питому вагу загального обсягу видатків бюджету 2022 року (325971,8 тис. грн.) складають видатки на фінансування галузей соціально-культурної сфери – 62,57%, в порівнянні з 2021 роком зменшено на 13,9%, видатки на житлово-комунальне господарство (106629,0 тис. грн.) склали 20,47%, в порівнянні з 2021 роком збільшено на 8,9%, діяльність органів місцевого самоврядування (56 870,2 тис. грн.), 10,92% в порівнянні з минулим роком, зменшено на 0,2%.

Фінансовий результат діяльності КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» свідчить, що загальний фінансовий результат (балансовий прибуток) від основної діяльності покращився та у 2023 році складає 65,4 тис. грн, а станом на 2022 рік, складав 7,2 тис. грн збитку. Треба зазначити, що інші операційні витрати зменшилися у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 505,5 тис. грн., що є наслідком військового стану та зменшення обсягів реалізації послуг підприємства. Для подальшого дослідження напрямків територіального розвитку сфери туризму та рекреації Білгород - Дністровської міської територіальної громади в умовах повоєнної відбудови України, проведено SWOT – аналіз.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ АКТУАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ БІЛГОРОД - ДНІСТРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

3.1. Формування заходів актуалізації стратегічних напрямів розвитку туристичної сфери міста Білгород-Дністровський

Забезпечити досягнення поставленої мети розвитку туристичної сфери міста Білгород-Дністровський та формування територіальної моделі управління туристичною дестинацією, якою є місто, неможливо без адаптації прийнятих раніше заходів в умовах військових викликів з урахуванням виходу з соціально-економічної кризи та визначення стратегічних пріоритетів повоєнного відновлення та подальшого розвитку галузі. Тому, за результатами проведеного аналізу в попередніх розділах, важливо визначити головні пріоритети розвитку сфери туризму і рекреації Білгород - Дністровської міської територіальної громади у період повоєнної відбудови.

Наведений аналіз господарської діяльності комунального підприємства «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» та діагностування сильних та слабких сторін міської територіальної громади, дослідження природно-рекреаційного та культурно-історичного потенціалу міста Білгород - Дністровський, надає нам можливості визначити наступні стратегічні пріоритети розвитку місцевого сектору туристичної інфраструктури:

- головною локацією, яка приваблює туристів, є фортифікаційна споруда «Білгород-Дністровська фортеця» (XIV-XVIII ст.) та археологічний розкоп античного міста «Городище Тіра – Білгород» (багатошарове городище IV-VI ст. до н.е.) – національні пам'ятки історії та культури, яка знаходяться у місті, але їх діяльність регламентуються рішеннями Одеської обласної ради;
- пам'ятка архітектури XIV-XVIII ст. – підземна церква Іоана Сучавського.
- Білгород-Дністровський краєзнавчий музей, колекція якого налічує біля 84 тисяч одиниць зберігання, включаючи предмети археології, історично – побутові, нумізматики та твори мистецтва.

Науковці вважають, що місто має конкурентні переваги щодо розвитку регіонального винно-гастрономічного туристичного маршруту «Дорога вина і смаку Української Бессарабії», до якого включено Білгород - Дністровська міська територіальна громада. Фахівці Одеського національного економічного університету віднесли туристично-рекреаційну діяльність до третього пріоритету в Стратегії розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року [33; 34], що наведено в рис.3.1.



Рис. 3.1. Пріоритети Стратегії розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року

Джерело: наведено автором за [33; 34]

За результатами проведеного аналізу в попередньому розділі та дослідження наукових джерел, можливо визначити основні конкурентні переваги туристичної привабливості міста Білгород-Дністровського:

- значна кількість пам'яток історії, архітектури та культури;
- унікальні природно-кліматичні особливості міста;
- географічне наближеність до міста курортів Затоки, Сергіївці районної територіальної громади, де у сезон спостерігається велика концентрація туристів.

У Білгород - Дністровській місцевої територіальної громаді зосереджено унікальні туристичні ресурси, ефективне використання яких дозволить перетворити туристичний сектор міста у бюджетоутворюючий, підвищити інвестиційну привабливість територіальної громади та забезпечити конкурентоздатність власного туристичного продукту та екскурсійних послуг.

Потребує актуалізації перелік невирішених проблем за попередні роки реалізації Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2021-2023 роки, що стримують розвиток сфери туризму та її подальшої повоєнної відбудови:

- недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури, в тому числі для перспективних тематичних напрямків туризму;
- недостатня кількість засобів розміщення, насамперед готелів, які відповідають категорійним ознакам, стандартам та сертифікаційним вимогам України, диференціація за категоріями номерного фонду та вартістю послуг;
- відсутність туристичних піктограм та QR – кодів мобільних додатків на об'єктах туристичного показу, історико-культурних пам'яток міста та відсутність проектної документації на здійснення першочергових протиаварійних робіт та капітального ремонту об'єктів культурної спадщини, розташованих на території міста;
- відсутність зовнішніх партнерів – туроператорів щодо просування туристичного іміджу міста на державному та міжнародному туристичних ринках;
- наявність проблем з благоустроєм туристичних локацій, особливо прибережних, погана якість доріг, відсутність автостоянок та транспортних

розв'язок не забезпечує належний рівень прийому вітчизняних та іноземних туристів;

- обмежене фінансування Програми розвитку туризму з міського бюджету та недовільне залучення інвестиційних ресурсів до розвитку туризму та рекреації територіальної громади;
- недостатня забезпеченість професійними кадрами та заходами неформальної освіти для підвищення якості обслуговування на підприємствах гостинності територіальної громади;
- відсутність інфраструктури водного туризму для екскурсій та морських прогулянок;
- низький рівень туристичних послуг до інклюзивних потреб людей з обмеженою мобільністю;
- перебування у власності обласної ради об'єктів історико-культурної спадщини, які є важливими туристичними атракціями.

Стратегія розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року, передбачає інноваційний сценарій розвитку та визначає, що місто буде активно включатися в систему міжрегіонального та міжнародного розподілу праці з урахуванням інноваційних проєктів і програм, структурну перебудову економіки територіальної громади.

На підставі проведеного дослідження в роботі, нами пропонується доповнити механізм реалізації Стратегії розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року, моніторингом реалізації заходів Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському, що наведено на рис.3.2.

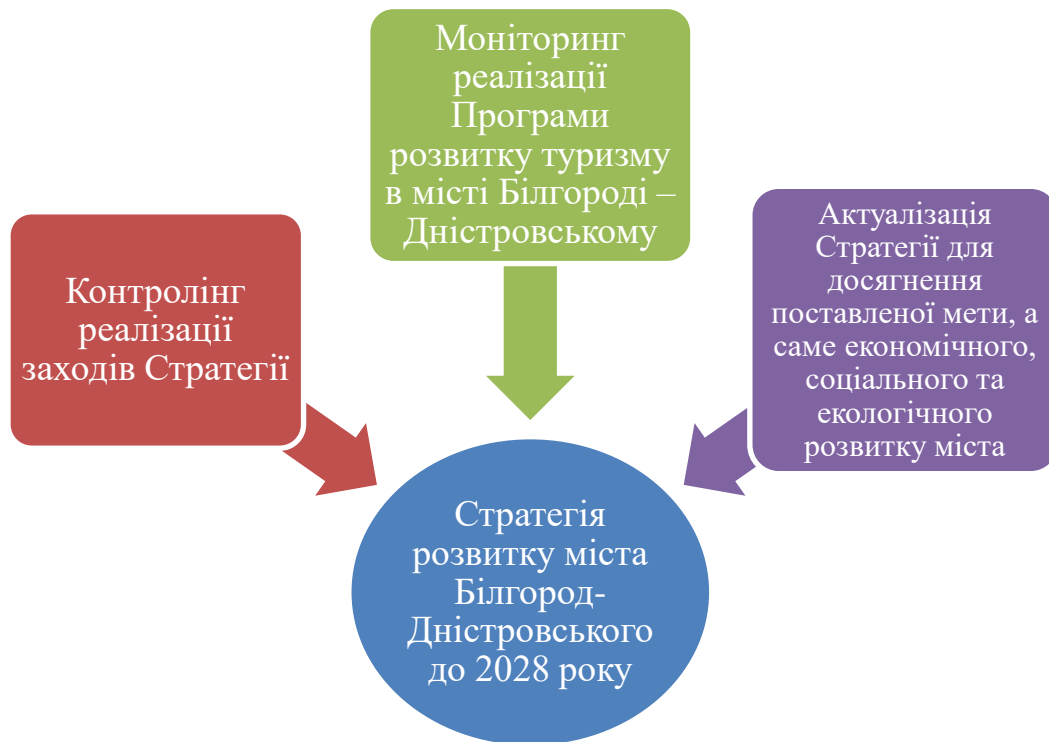


Рис. 3.1. Складові механізми реалізації Стратегії розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 р.

Джерело: складено автором за [33; 34]

Сутність інноваційного сценарію розвитку туризму буде полягати:

- в економічній спеціалізації території громади (*інноваційно-транспортної, рекреаційно-туристичній, промисловій*);
- в активному просуванні туристичного продукту міста на вітчизняні регіональні та європейські ринки.

В умовах повоєнної відбудови та подальшого розвитку сфери туризму та рекреації необхідні заходи комплексної та гармонізованої підтримки малого та середнього бізнесу та залучення інвестицій у реальний сектор економіки міста для розбудови його сучасної туристичної інфраструктури. Нами пропонуються доповнити заходи актуалізації переліку стратегічних, операційних цілей та завдань громади, які розробили науковці ОНЕУ [32; 34], до третього пріоритету «Туристично-рекреаційна діяльність як запорука добробуту міста» у Стратегії розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року, що наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи актуалізації Стратегії розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року в умовах повоєнного відновлення та розвитку

СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3. ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАПОРУКА ДОБРОБУТУ МІСТА	
<i>Операційні цілі</i>	<i>Завдання</i>
3.1. Визначення туристичних локацій міста Білгород-Дністровського	<p>3.1.1. Сформувати інтегрований електронний депозитарій нерухомих об'єктів культурно-історичної спадщини, у тому числі: визначення технічних вимог до створюваної бази даних; видів об'єктів, які до неї заносяться; перелік їх характеристик; внесення інформації до бази даних та створення інтерактивної карти для візуалізації об'єктів з прив'язкою до їх місця розташування.</p> <p>3.1.2. Спроектувати туристичні маршрути та екскурсії з використанням даних інтегрованого електронного депозитарію даних нерухомих та нематеріальних об'єктів культурно-історичної спадщини міста; розроблення електронної схеми відповідних туристичних маршрутів та міських екскурсій на сайті міста. Забезпечити ведення електронного реєстру акредитованих гідів та гідів-перекладачів, які надають послуги на території міської громади.</p> <p>3.1.3. Підготовка кадрового та документального супроводу турів та екскурсій (оформлення схем туристичних маршрутів та екскурсій; створення карт маршрутів та піктограм (візуалізація маршрутів з прив'язкою до місця розташування об'єктів показу та відвідування); оформлення документації екскурсовода та інформаційних довідок для туристів/екскурсантів).</p> <p>3.1.4. Підготувати портфель проектів створення об'єктів туристичної інфраструктури, пріоритетних для міста, розбудови територіального кластеру еногастрономічного туризму для залучення підприємців сфери виноробства та харчування, отримання фінансування з міжнародних організацій.</p>

<p>3.2. Брендуння та диверсифікація туристичного простору міста</p>	<p>3.2.1. Оновити інструменти просування сукупного територіального продукту з урахуванням міських конкурентних переваг та інтересів цільових груп споживачів.</p> <p>3.2.2. Розробити «дорожню карту повоєнного відновлення» міських програм/планів в контексті здійснення заходів щодо просування туристичного продукту громади.</p> <p>3.2.3. Сформувавши інструментарій популяризації та розвитку бренду міста, в тому числі комплексу дій щодо переосмислення і популяризації територіальної символіки та спонукання місцевої громади до генерації іміджевих ідей та проєктів.</p> <p>3.2.4. Провести інвентаризацію презентаційних матеріалів, призначених для позиціонування та просування міста, та ввести необхідні зміни/доповнення з урахуванням бренду міста.</p> <p>3.2.5. Забезпечити розповсюдження логотипу, фірмового стилю та символіки міста, використовуючи всі доступні інформаційно-рекламні канали: мережа Інтернет, засоби масової інформації, міське середовище, сувенірна продукція, туристичні агентства тощо.</p> <p>3.2.6. Забезпечити використання міського бренду при проведенні культурно-масових, спортивних, святкових заходів у місті та при презентації міста на державному та світовому рівнях.</p> <p>3.2.7. Провести брендуння мобільного додатку сайту громади в соціальних мережах і блогах.</p> <p>3.2.8. Сформувавши програми та започаткувати підготовку та підвищення кваліфікації туристичних фахівців та екскурсоводів громади.</p>
---	---

Завершення табл. 3. 1

<p>3.3. Ефективна рекреаційна діяльність та охорона здоров'я</p>	<p>3.3.1. Забезпечити реалізацію реформи медичної галузі у місті на засадах загальної практики сімейної медицини, в тому числі організувати систему надання первинного рівня медичної допомоги населенню через мережу створених Центрів первинної медико-санітарної допомоги з амбулаторіями загальної сімейної медицини.</p> <p>3.3.2. Провести дослідження потреб закладів охорони здоров'я в матеріально-технічному переоснащенні, визначити обсяги фінансування та здійснити пошук джерел ресурсів.</p> <p>3.3.3. Створити систему інформаційної підтримки здорового способу життя, сприяти впровадженню принципів пріоритетності профілактики хвороб.</p> <p>3.3.4. Впровадити громадський контроль якості медичних послуг, зокрема через створення системи «Наглядових рад» для моніторингу роботи лікувальних закладів первинного та вторинного рівня медичної допомоги.</p>
--	---

Джерело: доповнено та наведено автором за [33; 34]

Таким чином, актуалізація заходів Стратегії в умовах повоєнного відновлення сфери туризму міста надає підстави для підвищення обсягів туристичних послуг, формування нових туристичних маршрутів, розробці екскурсійних послуг музеями міста та у КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ». Необхідною складовою актуалізації Стратегії є впровадження моніторингу відстеження (контролю) процесів, що відбуваються в економіці та соціальній сфері міста за рахунок реалізації заходів Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 – 2026 роки. Запропонований моніторинг дозволяє отримати достовірну та об'єктивну інформацію про реалізацію заходів Програми розвитку туризму в місті Білгороді, оцінити та проаналізувати напрями туристичного попиту, що склалися на туристичному ринку регіону, визначити ступінь досягнення стратегічного інноваційного розвитку сфери туризму. На основі отриманої інформації підготувати

рекомендації виконавчому комітету територіальної громади щодо коригування програмних заходів. Нами пропонується алгоритм здійснення моніторингу на рис. 3.2.

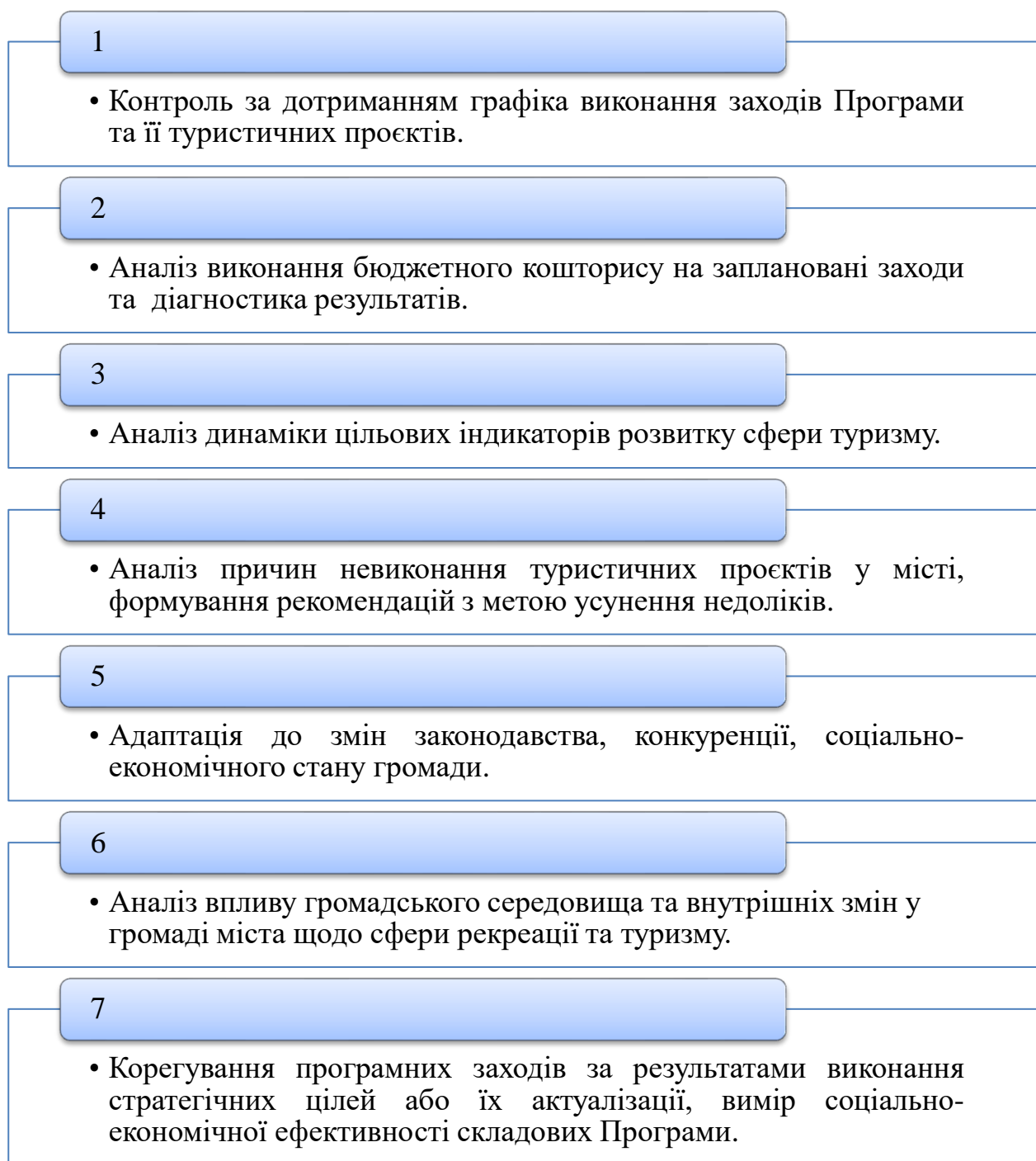


Рис. 3.2. Алгоритм моніторингу реалізації Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 – 2026 роки.

Джерело: доповнено та наведено автором за [33; 34]

Важливим при впровадженні моделі моніторингу є вибір стратегічних складових Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 – 2026 роки, що визначаються в актуалізованій Стратегії розвитку м. Білгород-Дністровського до 2028 року.

Для впровадження механізму сучасного моніторингу також доцільно використовувати цифрові технології. Цифрова трансформація може включати використання мобільних додатків для перевірки проведення заходів, якості туристичних послуг, програм туристичного перебування у місті, платформ онлайн бронювання, які пропонують готельні послуги міста, подання запиту, рекламації або пропозиції туристів. Використовуючи цифрові технології, алгоритм моніторингу реалізації Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 – 2026 роки може залучити більше туристів, які є активними блогерами, а також підвищити операційну і економічну ефективність заходів Програми.

Сподіваємось, що обсяг фінансування, необхідного для реалізації заходів Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 – 2026 роки складає 8217 тис. грн., буде спрямовано згідно плану видатків бюджету по рокам:

- 2024 рік – 3236 тис. грн.
- 2025 рік – 2705 тис. грн.
- 2026 рік – 2276 тис. грн.

Фінансування Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 – 2026 роки здійснюється відповідно до чинного законодавства за рахунок коштів бюджету Білгород-Дністровської міської територіальної громади за кодами програмної класифікації видатків та кредитування місцевих бюджетів та затверджується рішенням про бюджет територіальної громади на відповідний рік, видатки якої погоджуються з фінансовим управлінням Білгород-Дністровської міської ради.

3.2. Розробка пропозицій щодо діджиталізації екскурсійної діяльності у місті Білгород-Дністровський

Білгород-Дністровський, - це самобутнє гостинне місто, де яскрава палітра приморської території приваблює туристів своєю багатовіковою історією, де зберігається унікальна архітектурна, культурна та релігійна ідентичність міста. Територіальна громада міста має соціально-економічні та природно - рекреаційні передумови для повоєнного відновлення туристичного потоку та реалізації власного потенціалу. Проведений аналіз реалізації стратегій та Програм розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському, господарської діяльності КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» свідчить про необхідність модернізації та облаштування туристичних маршрутів, екскурсійної діяльності екскурсоводів музеїв міста сучасними цифровими технологіями обслуговування туристів. Реалізація програмних заходів призвело до розробки 5 нових туристичних маршрутів, а також друку туристичного альманаху міста Білгорода-Дністровського.

Місцевими краєзнавцями та екскурсоводами розроблено туристичні путівники за екскурсійними маршрутами «Прогулянка вулицями старого Акерману» та «Антична Тіра». У той же час, подальшому розвитку екскурсійної діяльності на маршрутах міста та в Білгород-Дністровському краєзнавчому музею бракує відсутність мобільних додатків, якими користуються туристи під час проведення екскурсії, оснащення екскурсоводів аудіо мікрофонами та мережевими приладами.

Розвиток інфраструктури інформаційного культурного середовища є однією з ключових програмних моделей розвитку туристичного бізнесу територіальної громади у повоєнний період, що не потребує великих капіталовкладень і має важливе значення для відновлення сфери рекреації та туризму після війни, допоможе залучити туристів та надати економічні можливості для громади через розвиток екскурсійної діяльності, реалізацію послуг культурного-історичного туризму.

Білгород-Дністровській краєзнавчий музей є комунальною установою Білгород-Дністровської міської ради та розташовано за адресою 67701, Одеська область, м. Білгород-Дністровський, вул. Музейна, 19. Основна експозиція в головній будівлі музею побудована в хронологічній послідовності: у дев'яти залах представлені матеріали з моменту заселення краю і до наших днів (рис.3.3). У виставковому залі краєзнавчого музею регулярно представляють свої роботи як професійні майстри, так і талановиті аматори міста, художники з різних регіонів країни, ближнього і далекого зарубіжжя. У залі експонують фотодокументальні, пересувні та художні виставки декоративно-прикладного мистецтва. Станом на 2021 рік у фондах зберігається більше 350 робіт, які музею подарували художники [37; 38].



Рис. 3.2. Експонати Білгород-Дністровського краєзнавчого музею

Джерело: наведено автором за [39]

Одним із завдань, закладених у Програму розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 – 2026 роки є перетворення Білгород-Дністровського краєзнавчого музею в сучасну інформаційну культурну інституцію, доступну для всіх категорій відвідувачів. Це, надає нам підстави для формування пропозицій щодо удосконалення екскурсійного обслуговування у Білгород-Дністровському краєзнавчому музеї.

Фахівці відмічають, що заходи діджиталізації здатні удосконалювати методичну, інформаційну та технологічну складові організації екскурсійного обслуговування туристів при відвідуванні музейних установ, розвивати рекреаційний потенціал та якість послуг, що надаються вітчизняним та іноземним туристам [35; 36]. Тому впровадження кращих практик надання екскурсійних послуг, використання екскурсоводами сучасного обладнання покращить промоцію та приваблення туристів до Білгород-Дністровського краєзнавчого музею, інших об'єктів туристичної інфраструктури за екскурсійними маршрутами міста Білгород – Дністровській.

Експерти, що підготували звіт Travel Trends Report за 2023 рік визначають, що в останні два роки через пост пандемічний сценарій розвитку туризму, мандрівники стали віддавати перевагу напрямкам, які пропонують «сонце та пляж». Однак у 2023 році відбулося помітне зрушення у тенденції. Міські напрями тепер стають популярнішими серед туристів, з темпом зростання 52% порівняно з 26% зростанням за напрямком «сонце та пляж», за той же період у 2022 році [43]. Туристи більш замовляють екскурсійні програми, які мають сучасне цифрове обладнання під час проведення екскурсії [44; 45].

З огляду на це, нами пропонується для забезпечення екскурсійних програм та якості послуг, інформаційного комфортного середовища туристам під час проведення екскурсії у Білгород-Дністровському краєзнавчому музеї, використовувати бездротову систему екскурсоводів «Тур Гід Радіо Система», яка має 30 шт. навушників для екскурсантів і синхронного переведення. Синхронне проведення та переклад забезпечує цифрове обладнання «Тур Гід Радіо Система» виробника Voice Systems. Система дає змогу одночасно працювати кільком гідам (наприклад, переклад англійською й італійською мовою різним туристам).

Для проведення екскурсії містом Білгород – Дністровській, обладнання «Тур Гід Радіо Система» підтримує дистанцію до 100 метрів між гідом і екскурсантами. Потужні акумулятори дають змогу передавачу гіда працювати до 15 годин, приймачам туристів працювати до 40 годин. Змінні навушники можуть

бути використані будь-які. Час роботи без підзарядки — 40 годин (рис 3.3). Система включає - 30 приймачів + 1 передавач для екскурсовода.



Рис.3.7. «Тур Гід Радіо Система»

Джерело: наведено автором за [40]

Загальна величина витрат на інвестиції по нашій пропозиції складе 58794 грн., за ціною яку пропонує торгова мережа [40]. Передбачається, що фінансування інвестиційного проекту може бути з джерел грантового проекту «Створення та просування на вітчизняний та світовий туристичний ринок комплексного туристичного продукту м. Білгород-Дністровський» та бюджету в межах Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 – 2026 роки. Виконавцем тендерної процедури та відповідальним за впровадження інвестиційного проекту може виступити КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ».

На нашу думку, впровадження інвестиційного проекту буде спрямовано на удосконалення екскурсійного обслуговування туристів, нами передбачається підвищення обсягів реалізації екскурсійних послуг у Білгород-Дністровському краєзнавчому музеї та на міських екскурсіях. Прогнозується отримання додаткового доходу в розмірі 5 % від доходу КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» за 2023 рік, що складає 93 000 грн.

Для обґрунтування економічної доцільності нашої пропозиції «Тур Гід Радіо Система» щодо залучення інвестицій, розрахуємо інвестиційний показник - індекс рентабельності (PI) Ця величина рівна відношенню наведеної вартості очікуваних потоків грошей від реалізації проекту до початкової вартості інвестицій:

$$PI = NCF / I, \quad (3.1)$$

де

NCF (net cash flow) — чисті грошові потоки (дисконтовані);

I – інвестиції.

Якщо PI:

- > 1 проект слід прийняти;
- < 1 проект слід відкинути;
- = 1 проект не є ні прибутковим, ні збитковим.

Розрахунки необхідних інвестицій на величину грошового потоку наведено в табл. 3.1. У табл. 3.2 нами наведено чистий потік платежів та дисконтовані грошові потоки по роках планового періоду окупності проекту з коефіцієнтом дисконтування – 12%.

Таблиця 3.1

Розмір необхідних інвестицій за проектом «Тур Гід Радіо Система» на величину грошового потоку

Інвестиції в проект	Сума, грн.
0-й рік	58794
Дохід від проекту	
1-й рік	30000
2-й рік	40000
3-й рік	30000

Джерело: складено автором

Коефіцієнт дисконтування розраховується за формулою:

$$\frac{1}{(1+0.12)^k} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.2

Дисконтовані грошові потоки за проектом «Тур Гід Радіо Система» по роках, тис. грн

Роки	Доходи проекту	Чистий потік платежів	Дисконтованні платежі
0-й рік	0	- 58794	-58794.00
1-й рік	30000	30000	26785.71
2-й рік	40000	40000	31877.76
3-й рік	30000	30000	17794.51
Всього	100000	41206	-

Джерело: розраховано автором

Розрахунок чистої поточної вартості здійснюється за формулою:

$$NVP = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} - IC \quad (3.3)$$

$$NVP = 21232.85$$

Розрахуємо індекс рентабельності:

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / IC \quad (3.4)$$

$$PI = 1.36$$

Далі розрахуємо внутрішню норму прибутковості інвестиції. Під цією величиною розуміють значення коефіцієнта дисконтування r , при якому показник NPV проекту, дорівнює нулю:

$$\sum \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC = 0 \quad (3.3)$$

Показник внутрішньої норми прибутковості інвестиції - Internal Rate of Return (IRR) для запропонованого проекту дорівнює 31,9%.

Розрахуємо коефіцієнт терміну окупності проекту (коефіцієнт прибуток/витрати) [41] за формулою:

$$Investments = \sum_{i=1}^{PB} CF_i \quad (3.4)$$

де CF_t - чистий грошовий потік за термін реалізації проєкту t ;

Investments – величина початкових інвестицій.

$$DPP = 58794 \div 41206 = 1,43 \text{ років.}$$

Отже, економічне обґрунтування пропозиції впровадження «Тур Гід Радіо Система» показує, що індекс рентабельності проєкту складає – 1,36. Внутрішня норма прибутку інвестиції складає – 31,9%. Дисконтований період окупності проєкту дорівнює – 1,43 років. Проведені розрахунки показують, що економічна ефективність витрат на придбання «Тур Гід Радіо Система» обґрунтовано, проєкт може бути впроваджено.

Таким чином, підсумком розглянутого проєкту є те, що забезпечення обладнанням Білгород-Дністровського краєзнавчого музею та екскурсиводів, які працюють за договорами з КП «АКЕРМАНТУРИНВЕСТ» на засадах діджиталізації спрямовано на виконання стратегічних напрямів Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024 – 2026 роки та значно підвищить рівень якості туристичного сервісу в умовах повоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3. В розділі було доведено, що Стратегія розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року, передбачає інноваційний сценарій розвитку та визначає, що місто буде активно включатися в систему міжрегіонального та міжнародного розподілу праці з урахуванням інноваційних проєктів і програм, структурну перебудову економіки сфери туризму та рекреації міської територіальної громади. Запропоновано доповнити модель «SMART-управління» містом яка закладено у Стратегію, моніторингом реалізації Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському в умовах повоєнного відновлення. Для підвищення обсягів реалізації туристичних послуг, формування нових туристичних маршрутів, розробці екскурсійних послуг та підвищення їх якості, проведено економічне обґрунтування впровадження обладнання «Тур Гід Радіо Система» у комунальному підприємстві «АКЕРМАНТУРИНВЕСТ».

ВИСНОВКИ

1. В роботі доведено, що у сучасному соціально-економічному середовищі України важливим явищем демократичних змін є децентралізація управління розвитком туристичних та курортних територій. Подолання кризових явищ у сфері економіки туристичного підприємництва вимагають розробки заходів удосконалення державної політики стимулювання туристичного бізнесу, визначення пріоритетів і принципів відновлення регіонального розвитку, реалізації, повноважень і компетенції територіальних громад та суб'єктів туристичної діяльності, впровадження ефективного організаційно-правового та економічного механізму відбудови розвитку галузі сфери туризму та курортів.

2. В роботі визначено, що формування попиту на регіональний туристичний продукт у період повоєнного відновлення, потребує розробки територіального механізму приваблення інвестицій в розбудову та модернізацію рекреаційної інфраструктури, розвиток франчайзингу, підприємництва сфери гостинності та транспортних послуг, ринку місцевих сувенірів, діджиталізації маркетингової діяльності регіональних та локальних туристично – інформаційних центрів, що забезпечить у подальшому просторовий, інституційний, економічний виміри туристичного потенціалу регіонів України. Розробка заходів активізації та стимулювання малого бізнесу дестинацій забезпечить податкові надходження до місцевих бюджетів органів самоврядування.

3. Встановлено, що для подальшого розвитку соціально-економічної сфери Білгород-Дністровської міської територіальної громади були затверджені відповідними рішеннями: проект Стратегії розвитку міста Білгорода-Дністровського до 2028 року; Міська цільова програма підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в місті Білгород-Дністровський на 2022-2024 роки; Програма розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2021-2023 роки та Програма розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському на 2024-2026 роки. У зв'язку з військовою російською агресією, кризовими явищами в економіці міста, діяльність Білгород - Дністровської міської

територіальної громади була спрямована на оборонні заходи, що сказалося на скороченні місцевих доходів та видатків. За даними аналізу, найбільш питому вагу загального обсягу видатків бюджету 2022 року (325971,8 тис. грн.) складають видатки на фінансування галузей соціально-культурної сфери – 62,57%, в порівнянні з 2021 роком спостерігається зменшено на 13,9%,

4. За результатами аналізу, в роботі встановлено, що фінансовий результат діяльності КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» від основної діяльності покращився у 2023 році і складає 65,4 тис. грн, в порівнянні з 2022 рік, він складав 7,2 тис. грн збитку. За даними аналізу спостерігається зменшення операційних витрат у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 505,5 тис. грн., що є наслідком військового стану та зменшення обсягів реалізації послуг підприємства.

5. Для подальшого визначення напрямків територіального розвитку сфери туризму та рекреації Білгород - Дністровської міської територіальної громади в умовах повоєнної відбудови України, проведено SWOT – аналіз. За результатами аналізу встановлені внутрішні загрози розвитку туристичної сфери: відсутність єдиної стратегії та невизначеність пріоритетних напрямків розвитку туристичного потенціалу міста; недостатня сформованість комплексного туристичного продукту міста, а також відсутність комплексної маркетингової стратегії просування туристичного продукту; відсутність креативних об'єктів сфери гостинності, відпочинку та розваг, що привабливі для масового туриста.

6. В роботі визначено, що Стратегія розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року, потребує актуалізації щодо реалізації інноваційного сценарію розвитку міста, міжрегіонального та міжнародного розподілу праці з урахуванням інноваційних проєктів і програм, структурної перебудови економіки сфери туризму та рекреації міської територіальної громади. Запропоновано доповнити модель «SMART-управління» містом яка закладено у Стратегію, моніторингом реалізації Програми розвитку туризму в місті Білгороді – Дністровському в умовах повоєнного відновлення.

7. В роботі проведено економічне обґрунтування пропозиції щодо впровадження обладнання «Тур Гід Радіо Система» в діяльність місцевих

екскурсоводів. Розрахунки показують, що індекс рентабельності проекту складає – 1,36. Внутрішня норма прибутку інвестиції складає – 31,9%. Дисконтований період окупності проекту дорівнює – 1,43 років. Впровадження проекту забезпечить обладнанням діяльність Білгород-Дністровського краєзнавчого музею та екскурсоводів, які працюють за договорами з КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ», що значно підвищить рівень якості туристичного сервісу в умовах повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горіна Г.О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія / Г.О. Горіна. – Кривий Ріг : Видавець ФОП Чернявський Д.О., 2016. – 305 с.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р, «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року». URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/KR170168?an=23>
3. Задворний С. (2022). Управління розвитком туризму в локальних спільнотах (досвід територіальних громад Хмельницької області). Економіка та суспільство, (46).
4. Крушельницька Т. А., Шапран І. М. (2022). Особливості децентралізації публічного управління як передумови відновлення і розвитку галузі туризму в Україні в умовах глобальних викликів. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, (4), 38-44.
5. Ільїна, М. В., Шпильовий, І. М. (2016). Децентралізація управління сільськими територіями та її вплив на розвиток туризму. Економіка та суспільство, (2), 446-451.
6. Потравка Л. О., Пічура І. О. (2020). Публічне управління розвитком туристичної галузі в умовах трансформацій національної економіки України. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (3), 30-36.
7. Рущенко Є. (2024). Імплементация процесу розвитку туристичного потенціалу громад в структуру публічного управління. Наукові перспективи (Naukovì perspektivi), 5 (47).
8. Погуда Н. В. (2023). Вплив війни в Україні на туризм: відновлення та розвиток. URL: <http://surl.li/utwanc>
9. Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму. Київський національний економічний університеті імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року. К. : КНЕУ, 2023. 337 с.

10. Кучай О. В. (2023). Наслідки військової агресії Росії для розвитку міжнародного туристичного бізнесу. URL: <http://surl.li/utwanc>
11. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища в Україні у 2021 році. URL: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2023/01/Natsdopovid-2021-n.pdf>
12. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: стратегічні цілі і способи їх досягнення. URL: <http://surl.li/kuvzmp>
13. Програма розвитку туризму у Вінницькій області на 2021-2027 роки. Департамент міжнародного співробітництва та регіонального розвитку облдержадміністрації. URL: <http://surl.li/fyuaot>
14. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади Постанова КМУ від 10.09.2014 року №442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-%D0%BF#Text>
15. Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму. Постанова КМУ від 24 грудня 2019 р. № 1162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF#Text>
16. Коледа Г. І. (2019). Удосконалення управління туристичними дестинаціями регіонального рівня в умовах децентралізації влади в Україні. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління, (4 (6)), 158-166.
17. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання восьме / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. – Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2022. – 408 с.
18. Відновлення туризму і туризм для відновлення (2023). URL: <https://www.ukrainer.net/turyzm-vidnovlennia/>
19. Уряд напрацьовує Стратегію інноваційного розвитку України до 2030 року, — Прем'єр-міністр. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-napratsovuie-stratehiu-innovatsiinoho-rozvytku-ukrainy-do-2030-roku-premier-ministr>

20. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2022 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2023. 94 с.
21. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється. URL: <http://surl.li/obsujh>
22. Аналітика (2023). URL: <https://ribashotelsgroup.ua/analytics/>
23. Masaaki Imai Kaizen Institute Announces the Passing of its founder. URL: <https://kaizen.com/news/kaizen-institute-announces-passing-of-founder-masaaki-imai/>
24. Гірна О. (2023). Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти. Економіка та суспільство. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-87>
25. Фалович В. А. Система Kaizen: від робочого місця до ланцюга поставок (TFM). Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 58. 2013. С. 136–141.
26. Капітальні інвестиції в Україні у 2022 році впали на 39,2%. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/08/18/110984120/>
27. Динаміка податкових надходжень за 2023 рік. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/>
28. Береговий Д.В., Добровольська В.А. (2022). Туристичний потенціал Білгород – Дністровського. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/beregovyj.htm
29. Фінансова звітність КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» за 2022 - 2023 роки. URL: <https://izi.trade/tenders/companies/36508705?dateTo=2024-09-14>
30. Державні тендери КП «АКЕРМАНТУРІНВЕСТ» (2021). URL: <https://izi.trade/tenders/companies/36508705?dateTo=2024-09-14>
31. Стратегія розвитку міста Білгород-Дністровський до 2028 року. URL: https://bilgorod-d.gov.ua/page/uvaga_rozpochavsya_proces_gromadskih_obgovoren_proektu_strateg_rozvitku_msta_blgorodadnstrovskogo_do_2028_roku
32. Карпов В.А., Грендиш Д.С. (2021). Актуалізація стратегії розвитку міста Білгород - Дністровський до 2028 року. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/284-285/pdf/69-75.pdf>

33. Звіт про роботу Білгород-Дністровського міського голови, роботу виконавчих органів міської ради та регуляторну політику у 2022 році. URL: <https://bdmr.gov.ua/documents>
34. Проект актуалізації Стратегії розвитку міста Білгород-Дністровського до 2028 року. URL: <https://bdmr.gov.ua/documents>
35. Шелеметьєва Т. В., Булатов С. В. Діяльність туристичних інформаційних центрів: світовий досвід та вітчизняна практика. Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (37). С. 205-211. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).205-211](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).205-211)
36. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / В. Г. Герасименко, Г. К. Бедрадіна, С. С. Галасюк та ін. / за заг. ред. проф. В. Г. Герасименка. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 262 с.
37. Коренєва Є.Л. Білгород-Дністровський краєзнавчий музей. Енциклопедія Сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-39956>
38. Білгород-Дністровський краєзнавчий музей. URL: <http://surl.li/wennjz>
39. Проект «Музейний всеобуч»: секрети у вітринах (2021). URL: https://bilgorod-d.gov.ua/page/prokt_muzeinii_vseobuch_sekreti_u_vtrinah
40. «Тур Гід Радіо Система» (2024). URL: voicesystems.com.ua
41. Економіка та фінанси. URL: <https://mbatime4u.com/uk/okupaemost-kak-schitat-formuly-i-metody/> URL:
42. Орлик О.В. Оцінка та вибір раціонального варіанту використання інвестиційних засобів. URL: <http://surl.li/cmeyoc>
43. Global Travel Trends, 2023. URL: <https://forwardkeys.com/global-travel-trends-2023/>
44. Демидюк О. (2024). Інноваційні рішення для підвищення якості обслуговування в сфері гостинності. URL: <http://surl.li/fbcqdh>
45. Демидюк О. (2024). Складові професійної майстерності екскурсовода. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/17573>