

ОРГАНІЗАЦІЙНІ І ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ЦЕНТРІВ

© Костючко В.М., 2006

Розглянуто методичні підходи до створення інституційних основ для реалізації стратегічних планів розвитку різновеликих туристичних центрів. Визначено джерела фінансування заходів стратегічного плану, подано рекомендації щодо вдосконалення механізмів реалізації стратегічних планів для великих, середніх та малих туристичних центрів.

In this article author has analyzed methodical approaches to creation of institutional bases of strategic plans of development of various tourist centers. Financial sources for realization of strategic plan are determined. Recommendations on improvement of mechanisms of strategic plans realization for big, middle and small tourist centers have been elaborated.

Постановка проблеми

Сьогодні стратегічне планування розвитку туристичних центрів в Україні все частіше застосовують на практиці. Місцеві органи влади з метою розвитку туризму в територіальних утвореннях ініціюють розроблення і затверджують на сесіях місцевих рад програми, стратегії розвитку, стратегічні плани тощо. Результати аналізу таких документів з багатьох туристичних центрів України свідчать, що практично всюди немає чітких механізмів реалізації запропонованих стратегій.

У великих і середніх туристичних центрах, які є поліфункціональними, стратегічне планування ведуть у більших масштабах, ніж в малих туристичних центрах, які є монофункціональними, тому виникає необхідність застосування іншого підходу як до організації процесу розроблення стратегічного плану, так і на етапах впровадження і моніторингу стратегічного плану розвитку туристичного центру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Різним аспектам проблеми реалізації стратегічних планів присвячено дослідження таких вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців, як Ю. Бойко-Бойчук (Дослідницький інститут Research Triangle Institute (RTI), м. Київ) [1], Б. Жихаревич (Міжнародний центр соціально-економічних досліджень (МЦСЕД) “Леонтєвський центр”, м. Санкт-Петербург) [2, 3], В. Нудельман і І. Санжаровський (Інститут Схід-Захід, м. Київ) [4] та інших. У статті досліджувалися стратегічні плани розвитку туризму в Санкт-Петербурзі [5], Львові [6], Жовкві [7].

Недостатність дослідження цієї проблеми визначає актуальність вивчення існуючих теоретичних і практичних розробок за вказаною проблематикою, проведення практичної роботи з аналізу і узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних туристичних центрів.

Постановка цілей

У роботі поставлено завдання проаналізувати організаційні схеми реалізації стратегічних планів на прикладі великого, середнього і малого туристичних центрів; дослідити основні відмінності у методичних підходах до реалізації стратегічних планів різновеликих туристичних центрів, а саме щодо структури виконавчих органів, які формуються для здійснення процесу реалізації стратегічного плану; основних завдань, функцій, відповідальності, організаційно-правової форми таких інституцій, джерел фінансування їх діяльності; дати рекомендації з удосконалення організаційного забезпечення процесу реалізації стратегічного плану для великих,

середніх і малих туристичних центрів; визначити підходи до формування механізму фінансування реалізації стратегічного плану.

Виклад основного матеріалу

Як свідчить практика, забезпечення поступального розвитку туристичного сектора в територіальному утворенні неможливе без ефективного використання підприємницького ресурсу, тобто реалізації конкретних проектів, які враховують інтереси і можливості місцевого ділового співтовариства, так і без визнання пріоритетності і підтримки туристичного сектора місцевими органами влади. В процесі аналізу, постановки цілей, вироблення заходів стратегічного плану повинні взяти участь усі без винятку зацікавлені організації, фізичні особи, їм і має бути надано можливість реалізувати конкретні проекти. Від цього залежить ефективність стратегічного планування розвитку туризму в територіальному утворенні загалом.

Найприйнятнішим підходом до організації процесу стратегічного планування розвитку туристичного центру є партнерський, що передбачає створення структури в складі адміністрації, комісії з планування економічного розвитку на загальноміському рівні (робоча група зі стратегічного планування) і агенства економічного розвитку як самостійної, незалежної від адміністрації і приватного бізнесу організації. Цей підхід забезпечує участь у плануванні та погодженні інтересів влади, представників туристичного бізнесу, громадських організацій, а формулювання основних напрямів, введення до плану конкретних заходів повинно здійснюватися на основі повного консенсусу зацікавлених сторін. Проте, оскільки наші спеціалісти часто не володіють методиками розроблення та реалізації стратегічних планів, доцільно скористатися послугами зовнішніх експертів.

Аналіз стратегічних планів туристичного спрямування Санкт-Петербурга, Львова, Жовкви свідчить, що організація усіх етапів стратегічного планування розвитку туристичного центру напряму залежить від його величини. Великі (наприклад, Санкт-Петербург, місто столичного статусу) та середні (Львів, обласний центр) туристичні центри є поліфункціональними, тобто пропонують багато туристичних продуктів. Наприклад, Санкт-Петербург як великий туристичний центр має багато комплексних туристичних продуктів (культурно-пізнавальний, діловий, подієвий, розважально-відпочинковий тощо), тому робота у межах стратегічного планування ведеться в декількох напрямках, створюються цільові робочі групи. Набір турпродуктів Львова є вужчим, ніж у Санкт-Петербурзі: це “культурна спадщина”, сентиментальний туризм, діловий (конференційний) туризм. Тоді як малі туристичні центри (наприклад, Жовква, районний центр) є монофункціональними, тобто тут пропонують, як правило, один-два туристичні продукти. Наприклад, в Жовкві як малому туристичному центрі існує один туристичний продукт – “культурна спадщина”, який місцева влада хоче “підсилити”, розрекламувати тощо. Стратегічне планування розвитку великих і середніх туристичних центрів відбувається в більших масштабах, ніж, наприклад, в малих, і потребує застосування іншого методичного підходу до організації процесу формування стратегічного плану (наприклад, як на етапі виявлення напрямів пріоритетного розвитку, проведення аналітичних робіт з діагностики і постановки цілей розвитку, так і на етапі створення системи організаційних структур, які спрямовуватимуть та відслідковуватимуть процес реалізації, обґрунтування їх завдань, основних функцій та повноважень, складу, організаційно-правової форми тощо). Основні відмінності в методичних підходах до створення інституційних основ для реалізації стратегічних планів різновеликих туристичних центрів показано в таблиці.

Виходячи з закордонного досвіду, доцільно організувати процес стратегічного планування розвитку туристичних центрів відразу на трьох рівнях.

По-перше, для координації роботи підрозділів адміністрації з поточного оперативного планування міського господарства, підвищення ступеня залучення муніципальних керівників і службовців, комунальних підприємств до процесу виконання стратегічного плану створюється структура в складі адміністрації. Це може бути спеціалізований підрозділ місцевої ради. Наприклад, у Львові таким органом є Відділ зовнішньоекономічних зв'язків і туризму. Ця структура займається також реалізацією цільових муніципальних програм, які передбачені стратегічним планом.

**Організаційне забезпечення механізму реалізації стратегічних планів
для різновеликих туристичних центрів**

Відповідальні за виконання інституції Завдання	Для великого туристичного центру	Для середнього туристичного Центру	Для малого туристичного центру
– Координація процесу реалізації стратегічного плану на політичному та робочому рівнях	– Робоча група з стратегічного планування (наприклад, Генеральна Рада в Санкт-Петербурзі); – Цільові робочі групи; – Бюро з реалізації стратегічного плану (наприклад, Виконавчий комітет Стратегічного плану в Санкт-Петербурзі); – Агентство економічного розвитку як самостійний структурний підрозділ у міській раді (наприклад, проектне бюро “Стратегічний план для Санкт-Петербурга” у Санкт-Петербурзі); – Робочі групи з реалізації заходів, проектів стратегічного плану	– Робоча група з стратегічного планування – Цільові робочі групи; – Бюро з реалізації стратегічного плану; – Агентство економічного розвитку; – Робочі групи з реалізації заходів, проектів стратегічного плану	– Робоча група зі стратегічного планування; – Бюро з реалізації стратегічного плану (наприклад, в Жовкві функції бюро делеговані міському голові і Виконавчому комітету міської ради); – Робочі групи з реалізації заходів, проектів стратегічного плану
– Управління реалізацією стратегічного плану	Бюро з реалізації стратегічного плану	Бюро з реалізації стратегічного плану	Міський голова, Виконавчий комітет міської ради
– Відбір заходів і проектів для першочергової реалізації	Бюро з реалізації стратегічного плану	Бюро з реалізації стратегічного плану	Міський голова, Виконавчий комітет міської ради
– Загальна координація, технічне, методичне і організаційне забезпечення роботи з формування і реалізації стратегічного плану	Агентство економічного розвитку	Агентство економічного розвитку або зовнішні експерти	– Зовнішні експерти – Виконавчий комітет міської ради
– Загальний контроль за ходом реалізації стратегічного плану	– Робоча група з стратегічного планування; – Бюро з реалізації стратегічного плану; – Агентство економічного розвитку	Ті самі оргструктури, що і для великого туристичного центру або Відділ з питань туризму міської ради	– Відділ з питань туризму міської ради (наприклад, в Жовкві – Туристичний інформаційний центр)

По-друге, рекомендується організувати діяльність *Робочої групи з стратегічного планування* (РГСП) на загальноміському рівні. За консолідуючим характером економічної стратегії її розроблення вимагає створення РГСП. Склад такої структури формують, як правило, представники місцевої адміністрації, підприємств туристичної індустрії (наприклад, турфірми,

готелі, ресторани, транспортні підприємства, заклади сфери дозвілля, страхові компанії, банківські установи тощо), їх об'єднань (наприклад, асоціації тощо), туристичних навчальних закладів, громадських організацій, засобів масової інформації, які зацікавлені в розробленні і реалізації стратегічного плану. Членство в РГСП здійснюється на громадських засадах.

РГСП – це вищий орган стратегічного планування, який очолює, як правило, голова територіального утворення. РГСП формується для розгляду і затвердження усіх основних питань, що пов'язані з розробленням стратегічного плану і з забезпеченням процесу його реалізації: визначення головної цілі розвитку (місії) територіального утворення на певному етапі; формулювання основних стратегічних напрямків досягнення головної цілі; деталізації цілей у межах стратегічних напрямків; контролю за виконанням стратегічного плану (розгляду щорічних звітів про хід реалізації стратегічного плану), прийняття рішень щодо його коригування тощо.

Як показує досвід Санкт-Петербурга, для вдосконалення роботи з формування і реалізації стратегічного плану розвитку середніх та великих туристичних центрів, враховуючи більші масштаби стратегічного планування в них порівняно з малими турцентрами, а також їх поліфункціональність, доцільно створити у межах РГСП або виділити їх як самостійні органи **цільові робочі групи** (профільні комітети), які забезпечують розроблення, реалізацію, моніторинг, коригування і оновлення стратегічного плану за вибраними стратегічними напрямками і проблемами. Вони утворюються з представників зацікавлених організацій і представників профільних підрозділів адміністрації.

Такі групи можуть бути виокремлені за критеріями окремих туристичних продуктів (наприклад, культурно-пізнавальний, діловий, подієвий, розважально-відпочинковий тощо), за окремими складовими туристичної індустрії (наприклад, турфірми, готелі, підприємства розваг тощо), за важливими передумовами розвитку туристичного центру (законодавство, маркетинг тощо) або ж поєднання усіх трьох перерахованих вище критеріїв. Наприклад, у Санкт-Петербурзі список цільових робочих груп містив такі блоки: “Адміністративні структури”, “Готелі”, “Турфірми”, “Культура”, “Маркетинг. Реклама”, “Законодавство з туризму”, “Морський круїзний туризм”, “Підготовка кадрів”, “Курорти” [5].

До кола основних завдань таких цільових робочих груп входить підготовка аналітичних матеріалів для виявлення основних проблем і пріоритетів розвитку у відповідній області; розроблення, обговорення та узгодження цілей, завдань, заходів відповідного розділу плану; представлення підготовленого розділу плану на розгляд РГСП; організація виконання передбачених планом заходів в процесі реалізації плану; ведення моніторингу реалізації відповідних розділів плану тощо.

Ефективність реалізації завдань стратегічного плану значною мірою залежить від структури управління стратегічним планом – **Бюро з реалізації стратегічного плану** (БРСП) (умовна назва). Наприклад, в Санкт-Петербурзі – це Виконавчий комітет стратегічного плану. БРСП – це основний орган, який керує ходом його виконання, координує реалізацію заходів плану. Склад БРСП у великих і середніх туристичних центрах формують співголови цільових робочих груп, їх, як правило, двоє – один з яких представляє місцеву адміністрацію, другий – зацікавлену організацію, підприємство тощо. Очолює БРСП, як правило, голова адміністративно-територіальної одиниці.

Основними завданнями БРСП є підготовка щорічних звітів про хід реалізації стратегічного плану та їх представлення РГСП; обґрунтування рішень про необхідність коригування стратегічного плану; відбір заходів та інвестиційних проектів для першочергової реалізації; затвердження методичних документів, які визначають послідовність дій у межах стратегічного планування, зокрема методики моніторингу стратегічного плану тощо.

У малих туристичних центрах, як свідчить досвід Жовкви, функції БРСП можуть бути покладені на міського голову і Виконавчий комітет місцевої ради.

Для забезпечення реалізації окремих програм, проектів у межах стратегічного плану створюються з представників зацікавлених організацій і підрозділів місцевої влади **робочі групи**. Робочі групи складають узгоджені плани дій з реалізації заходів, визначають необхідні витрати і можливі джерела фінансування. Якщо учасників реалізації заходу декілька, то доцільно вказати,

яку саме функцію при реалізації заходу виконує той чи інший учасник, його організаційно-правовий статус (самостійна організація, підрозділ організації, окрема посадова особа; кому підпорядковується – якщо це підрозділ або посадова особа); виділити відповідальну організацію-лідера. Завданнями виконавців проектів стратегічного плану також є підготовка звітів з моніторингу, формулювання пропозицій щодо коригування стратегічного плану.

По-третє, для розвитку стратегічного плану територіального утворення й організації підготовки цільових програм, які реалізують економічну стратегію, рекомендують створити Агентство економічного розвитку як самостійну, незалежну від адміністрації і приватного бізнесу організацію.

Найприйнятнішим варіантом для великих і середніх туристичних центрів, як свідчить досвід Санкт-Петербурга, з метою здійснення загальної координації, технічного, методичного і організаційного забезпечення роботи з формування і реалізації стратегічного плану є створення такої інституції на час дії проекту як самостійного структурного підрозділу у міській раді, до складу якого входили б провідні фахівці, спеціалісти, вчені, які глибоко розуміють проблеми розвитку туристичної галузі в територіальному утворенні. Наприклад, Проектне бюро “Стратегічний план для Санкт-Петербурга” як орган при адміністрації міста було створено на базі МЦСЕД “Леонтєвський центр”. З метою підвищення якості методичного забезпечення організації процесу розроблення, реалізації і моніторингу стратегічного плану, виконання деяких аналітичних робіт (наприклад, аналіз зовнішнього середовища туристичного центру, розроблення системи індикаторів за заходами, проектами, цілями, напрямками плану тощо) ця структура може залучати на комерційній основі провідних фахівців, вчених міста, зовнішніх експертів, діючі в територіальному утворенні науково-дослідні установи.

Завданнями такого підрозділу муніципалітету повинні бути:

- забезпечення інформаційно-аналітичної підтримки розбудови інституцій реалізації стратегічного плану;
- розроблення пропозицій щодо залучення фінансових ресурсів для здійснення програм, проектів в рамках стратегії розвитку туризму в територіальному утворенні;
- організація розроблення проектів, окремих програм з розвитку туризму в територіальному утворенні, організація конкурсів;
- забезпечення координації розроблення стратегічного плану розвитку туристичного центру з іншими видами планів (наприклад, з бюджетом) і програм на місцевому, регіональному, загальнодержавному рівнях;
- забезпечення виконання загального графіка роботи над стратегічним планом;
- підготовка звітів про хід і проблеми реалізації (щоквартальні, піврічні) і зведеного звіту з моніторингу (щорічно), який містить висновки про ступінь реалізації стратегічного плану, а також про необхідні коригування плану за заходами, завданнями і цілями, надання цих матеріалів органам місцевої влади, іншим зацікавленим сторонам;
- забезпечення зв’язків з громадськістю під час розроблення і реалізації стратегічного плану, зокрема висвітлення роботи над стратегічним планом в ЗМІ, створення інтернет-сайту стратегічного плану туристичного центру і постійне оновлення інформації про хід і результати реалізації тощо (залучення громадськості до контролю за реалізацією стратегічного плану);
- забезпечення неперервності роботи над стратегічним планом на усіх етапах циклу стратегічного планування – розроблення, реалізація, моніторинг, коригування і оновлення плану.

Діяльність агентства з економічного розвитку фінансується у межах засобів, які виділяються з місцевого бюджету, засобів міжнародної технічної допомоги, власних засобів від надання платних послуг, інших джерел.

Оскільки у малих туристичних центрах бракує можливостей для залучення власних фахівців для створення такого підрозділу місцевої влади (наприклад, відсутність у місті вищих навчальних і наукових закладів, обмеженість фінансових ресурсів місцевої влади тощо), то доцільно скористатися послугами зовнішніх експертів. Наприклад, методичний супровід, координацію розроблення “Стратегії розвитку міста Жовкви” здійснювали Малопольський Інститут місцевого

самоврядування та адміністрації (м. Краків, Польща) і регіональний центр у Львові Інституту демократії ім. Пилипа Орлика у межах Проекту “Тристороння співпраця”, фінансованого програмою TACIS Європейської Комісії [7].

Розвиток туризму на території є прямим завданням місцевої влади. Для реалізації багатьох заходів і проектів плану потрібні бюджетні кошти і підтримка, тому доцільніше, щоб загальний контроль за ходом реалізації стратегічного плану, оцінку ефективності реалізації плану в середніх і малих туристичних центрах здійснював відділ з питань туризму виконавчого комітету міської ради з інформуванням про наявні результати вищих органів влади, голови територіального утворення, учасників розроблення і реалізації стратегічного плану, громадськості тощо. Наприклад, моніторинг реалізації Стратегії розвитку туризму в м. Львові здійснює відділ зовнішньоекономічних зв'язків та туризму Львівської міської ради. Працівники цього структурного підрозділу відслідковують процес і результати реалізації заходів у межах стратегічного плану і щорічно звітуються перед виконавчим комітетом міської ради.

У малих туристичних центрах для координування процесу реалізації заходів, проектів, проведення моніторингу виконання стратегічного плану може бути створена структура при місцевій раді. Дуже цінним у цьому плані є досвід Жовкви, де було створено Туристичний інформаційний центр (ТІЦ) як комунальне комерційне підприємство. Крім виконання свої основних функцій, а саме задоволення попиту туристів і місцевих мешкаців на усі види інформації в сфері туризму; реалізація клієнтам карт, схем, путівників, сувенірної продукції; сприяння підприємствам туризму в просуванні їх продукту на внутрішньому і зовнішньому туристичних ринках, ТІЦ виступає як турагенство, тобто безпосередньо надає туристичні послуги; координує ініціативи в місті щодо розвитку туристичної інфраструктури, організовує і проводить маркетингові компанії з просування міста як туристичного центру тощо. У межах Стратегії розвитку міста Жовкви на ТІЦ як одного з основних учасників РГСП покладено завдання координації реалізації заходів, здійснення моніторингу і оновлення стратегічного плану.

Як свідчить досвід, для удосконалення структури управління туристичною галуззю на рівні адміністративно-територіальної одиниці та з метою координації стимулюючих туризм зусиль важливим є створення Ради з туризму. Американські дослідники Девід Л. Едгелла і Р. Годца Хеніша вважають, що найкраще, щоб за організаційно-правовою формою це була некомерційна організація, автономна інституція, яка не є підрозділом муніципалітету [8, с. 115]. Засновниками і членами такої структури можуть бути усі зацікавлені в розвитку туризму в територіальному утворенні сторони: туристичні фірми, готелі, заклади громадського харчування, підприємства сфери розваг, туристичні освітні установи, спеціалізовані структури з туризму місцевої влади, регіону тощо. Саме така організаційно-правова форма Ради (членська організація) дає змогу акумулювати громадські, муніципальні засоби і засоби туристичних компаній, туристичних і готельних асоціацій для маркетингових досліджень і рекламно-інформаційної діяльності з просування територіального утворення на вітчизняний та світовий туристичні ринки як єдиного комплексного туристичного продукту.

Наприклад, у Львові – це Львівська асоціація розвитку туризму (ЛАРТ). За організаційно-правовою формою ЛАРТ є громадською організацією, її засновниками є Львівська міська рада (через комунальні підприємства), туристичні фірми, готелі, страхові компанії міста. Основні джерела фінансування діяльності асоціації – внески її членів, міжнародні гранти (TACIS, PAUCI, фонд “Євразія” тощо). Важливою є підтримка з боку Львівської міської ради, яка надала для асоціації офісні приміщення. Крім того, у Львові ЛАРТ створила і керує роботою туристично-інформаційного центру (ТІЦ), який надає професійні інформаційні послуги туристам та туристичним організаціям. ТІЦ – це дочірнє підприємство ЛАРТу, і на відміну від ЛАРТу є прибутковою організацією.

Проаналізувавши план робіт стратегії розвитку туризму у м. Львові, можна зробити висновок про те, що цей документ містить заходи, які презентують комплексний розвиток туризму в місті, і реалізація кожного напрямку Стратегії пов'язана з видами діяльності, які здійснюються спеціалізованим структурним підрозділом місцевого органу влади (відділ зовнішньоекономічних

зв'язків та туризму) і спеціально створеної для цього асоціації (ЛАРТ). По суті, ЛАРТ виникла в результаті реалізації Стратегії розвитку туризму у м. Львові (у межах першого напрямку стратегії – розвиток ефективної системи управління туристичною галуззю у м. Львові) і стала надалі виконавцем більшості заходів інших напрямків плану. Наприклад, у межах напрямку – підвищення професійного рівня працівників туристичної галузі – у співпраці з міською радою було реалізовано такі заходи: організація муніципальної школи екскурсоводів; створення системи базових організацій, які б проводили навчання кадрів туристичної галузі; підвищення якості підготовки кадрів для туристичної галузі у навчальних закладах м. Львова тощо. ЛАРТ відповідала за виконання таких заходів напряму стратегії розвитку туризму у м. Львові: покращання іміджу Львова як туристичного центру, як створення та постійне оновлення WEB-сайту Львова у мережі Інтернет; виготовлення рекламної продукції про Львів; організація промоційних турів до Львова із залученням туроператорів та ЗМІ зарубіжних країн, зокрема країн СНД; рекламування туристичного потенціалу Львова під час міжнародних туристичних ярмарків, конференцій, мистецьких фестивалів тощо.

Отже, реалізуючи маркетингові заходи із стимулювання міжнародного туризму у Львові, ЛАРТ репрезентує інтереси підприємств туристичної індустрії міста, місцевої влади, громади, головним чином, своїх членів. Проте ЛАРТ недостатньо сприяє ефективному використанню підприємницького ресурсу (стратегія розвитку туризму у м. Львові не містить практично жодного реального інвестиційного проекту), бо це не є її прямим завданням. Для реалізації конкретних інвестиційних проектів комерційних туристичних організацій ефективнішим є механізм партнерства місцевої влади, громади і приватного бізнесу під час стратегічного планування розвитку туризму в територіальному утворенні.

Важливим питанням в стратегічному плані є визначення джерел фінансування запланованих заходів. Стратегічні плани туристичних центрів необхідно узгоджувати з регіональними програмами та національною стратегічною політикою і найважливішим при цьому є розгляд можливості державного фінансування окремих проектів стратегічного плану. Наприклад, основними джерелами коштів для реалізації стратегії розвитку туризму в муніципалітеті Стришув (Польща) передбачається фінансування з державного бюджету в межах програм підтримки місцевих ініціатив SAPARD та PHARE, фондів охорони довкілля, місцевих бюджетів та третьої довготермінової програми Європейського Союзу [9].

Джерелами фінансування реалізації стратегії розвитку туризму в м. Львові є: кошти місцевого бюджету, грант Міністерства Великобританії у справах міжнародного розвитку, фінансові засоби туристичних організацій, фонди USAID, TACIS тощо.

Одним з найважливіших питань стратегічного плану розвитку туристичного центру є визначення шляхів раціонального використання фінансових ресурсів місцевого бюджету. Через обмеженість обсягів фінансування треба застосовувати принцип “точкового” вливання засобів за конкретними об'єктами з врахуванням термінів їх окупності і капіталовіддачі, тобто фінансувати реалізацію окремих робіт плану в межах індивідуальних схем. При цьому заходам, які увійшли до плану, за інших однакових умов треба надавати пріоритет під час виділення засобів з міського бюджету, лобювати залучення ресурсів державного бюджету і засобів міжнародної технічної допомоги, засобів приватних інвесторів тощо.

Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів місцевого бюджету доцільно, щоб БРСП або спеціально створена група експертів узгоджено з усіма учасниками стратегічного планування оцінювала і згодом відбирала пріоритетні програми, проекти для першочергової реалізації у межах стратегічного плану за рахунок засобів бюджету адміністративно-територіального утворення і позичкових коштів під гарантії міста. Основними критеріями, за якими спеціалісти порівнюють різні проекти (різних варіантів проекту), дають рекомендації відповідним комітетам місцевої влади щодо обгрунтованого розподілу засобів між різними проектами, є групи показників, які відображають соціальну, бюджетну, економічну і фінансову (комерційну) ефективність.

Соціальну ефективність інвестиційного проекту оцінюють за експертною основою та за ступенем вирішення соціальних завдань, що стоять перед територіальним утворенням. При цьому враховують такі показники: зростання зайнятості; покращання житлових і культурно-побутових умов населення, навколишнього середовища, транспортної інфраструктури; відновлення, реконструкція архітектурних ансамблів і окремих пам'яток, благоустрій територій тощо.

Економічна ефективність інвестиційного проекту враховує затрати і результати, що виходять за межі прямих фінансових інтересів учасників інвестиційного проекту у вартісному вираженні. Економічна оцінка характеризує ефективність проекту для народного господарства загалом, групи підприємств, регіону тощо.

Фінансова (комерційна) ефективність враховує фінансові наслідки реалізації проекту для його учасників і визначається співвідношенням фінансових затрат і результатів, що забезпечують необхідну норму дохідності. Для порівняння різних інвестиційних проектів (варіантів проекту) рекомендується використовувати такі показники, як чиста теперішня вартість, індекс прибутковості, строк окупності, внутрішня норма дохідності.

Бюджетна ефективність відображає фінансові наслідки проекту для державного, регіонального та місцевого бюджетів. Аналіз бюджетної ефективності передбачає порівняння доходів і витрат адміністративно-територіального утворення, обумовлених його участю в реалізації проекту, з врахуванням дисконтування грошових потоків. Інструментами для аналізу бюджетно-економічної ефективності інвестиційних проектів туристичного центру є показники чистого дисконтованого доходу, внутрішньої норми дохідності та ін. До складу доходів бюджетів входить податок на додану вартість та всі інші податкові надходження, митні збори і акцизи, надходження в бюджет плати за користування землею, водою та іншими природними ресурсами, надходження від ліцензування підприємств туристичної індустрії та інші.

Здійснення планів розвитку туристичних центрів можливе тільки за умов господарської самостійності муніципалітетів. Забезпечення цього в Україні є складним, тривалим і болючим процесом. Враховуючи хронічне недофінансування більшості програм, прийнятих облдержадміністрацією Львівської області, зокрема з розвитку туризму в регіоні і низьку фінансову самостійність муніципалітетів, за очевидної недостатності засобів для прямого фінансування стратегічних планів розвитку туризму практично всі важелі впливу на економіку адміністративної одиниці змістилися в інституціональну сферу, яка передбачає законодавчі заходи, прийняття адміністративно-управлінських рішень, створення організацій (наприклад, ради з туризму, відділу з питань туризму місцевої ради тощо). Основним засобом для підйому економіки стає створення сприятливого господарського клімату, що відіграє важливу роль у процесі залучення в економіку території фінансових ресурсів внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Тому стратегія повинна бути розроблена з врахуванням соціальних потреб, значимості тих чи інших підприємств для територіального утворення, а також підприємництва.

Туризм у світовому господарстві все більше і більше будується на партнерстві органів влади та приватного секторів або спільної розробки планування, фінансування і втілення проекту в життя. Повноваження органів усіх рівнів влади необхідні для того, щоб очистити, розвинути і знизити ціни на землю, а також робити інвестиції в інфраструктуру. Необхідно надавати субсидії або податкові пільги для приватних інвестицій в готелі, центри для з'їздів і конференцій, транзит і паркування.

Механізм залучення інвестицій, застосовуваний, наприклад, гмінами, досить гнучкий: це і спеціальні пропозиції для інвесторів, пільги з оподаткування, створення сприятливих умов для здійснення ними практичної діяльності, і спрощення процедур, пов'язаних із оформленням документації тощо.

З метою залучення інвестицій в туристичний центр можуть бути створені туристично-рекреаційні зони економічного розвитку, із сприятливими умовами для діяльності приватного туристичного бізнесу.

Висновки

У великих і середніх туристичних центрах, які є поліфункціональними (тобто пропонують багато туристичних продуктів), стратегічне планування відбувається в більших масштабах, ніж в

малих і вимагає застосування іншого методичного підходу, зокрема до створення інституційних основ реалізації стратегічного плану. Результати аналізу організаційних схем реалізації стратегічних планів Санкт-Петербурга, Львова, Жовкви свідчать, що в малих туристичних центрах спостерігається зосередження функцій, завдань з впровадження механізму реалізації у меншій кількості оргструктур, ніж, наприклад, у великих; зростання ролі місцевих органів влади для здійснення координації процесу реалізації стратегічного плану, управління виконанням стратегічного плану; відбору заходів і проектів для першочергової реалізації; технічного і організаційного забезпечення роботи з формування і реалізації стратегічного плану; загального контролю за ходом реалізації стратегічного плану тощо.

Для вдосконалення роботи з формування і реалізації стратегічного плану розвитку середніх та великих туристичних центрів важливо створити **цільові робочі групи** (профільні комітети), які забезпечують розроблення; реалізацію; моніторинг; коригування і оновлення стратегічного плану за вибраними стратегічними напрямками і проблемами. Такі групи можуть бути виокремлені за критеріями окремих туристичних продуктів, за окремими складовими туристичної індустрії, за важливими передумовами розвитку туристичного центру або ж за поєднання усіх трьох вищеперерахованих критеріїв.

Основними джерелами фінансування реалізації проектів, програм стратегічного плану розвитку туристичного центру можуть бути кошти місцевого бюджету, ресурси державного бюджету, приватні інвестиції, засоби міжнародної технічної допомоги; власні засоби туристичних компаній, туристичних і готельних асоціацій, використання пайового капіталу, створення спільних підприємств тощо.

Через обмеженість фінансових ресурсів місцевого бюджету доцільно, щоб БРСП або спеціально створена група експертів узгоджено з усіма учасниками стратегічного планування проводила оцінку і подальший відбір пріоритетних програм, проектів для першочергової реалізації у межах стратегічного плану за рахунок засобів бюджету адміністративно-територіального утворення і позичкових коштів під гарантії міста. Основними критеріями, за якими спеціалісти порівнюють різні проекти (різні варіанти проекту), дають рекомендації відповідним комітетам місцевої влади щодо обгрунтованого розподілу засобів між різними проектами, є групи показників, які відображають соціальну, бюджетну, економічну і фінансову (комерційну) ефективність.

Перспективи подальших досліджень

Обгрунтовані теоретичні аспекти щодо реалізації стратегічних планів розвитку туристичних центрів використовуватимуть у подальших дослідженнях щодо уточнення структури виконавчих органів, які формуються для реалізації стратегічного плану; основних завдань, функцій, відповідальності, організаційно-правової форми таких інституцій, джерел фінансування їх діяльності. Крім того, потребує подальшого опрацювання механізм фінансування виконання заходів стратегічних планів розвитку туристичних центрів.

1. Бойко-Бойчук О.В. *Стратегії розвитку міст України: Практичний посібник*. – К.: Універ. вид.-во “Пульсари”, 2002. – 156 с. 2. *Разработка планов муниципального развития. Ч. III. Создание институциональных основ для реализации стратегических планов: Методические рекомендации / Авт. кол. под рук. Б.С. Жихаревича*. – СПб.: Международный центр социально-экономических исследований “Леонтьевский центр”, 2002. – 39 с. 3. Жихаревич Б.С. *Реализация, мониторинг и корректировка стратегического плана* // <http://www.citystrategy.leontief.ru/?it=4010109>; 4. *Розробка стратегії розвитку територіальної громади: загальні засади методики* / В. Нудельман, І. Санжаровський. – К.: “Дата Банк Україна”, 2002. – 232 с. 5. *Стратегический план Санкт-Петербурга. Приложение 8. Материалы тематической комиссии “Туризм”*, 1997. – 52 с. 6. *Стратегія “Розвиток туризму у Львові”*, 1999. – 53 с. 7. *Стратегічний план розвитку міста Жовкви на 2006–2015 рр.*, 2005. – 78 с. 8. Харрис Годфри, Кац Кеннет М. *Стимулирование международного туризма в XXI веке: Пер. с англ.* – М.: Финансы и статистика, 2000. – 240 с. 9. Marian Nowakowski *Tourist development strategy for the municipality of Stryszow. Issues of tourism and health resort management, prace geograficzne fascicle 111. Edited by Wlodzimierz Kurek Institute of geography and spatial management Jagiellonian university Cracow* 2003.