

**ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ КОНКУРС СТУДЕНТСЬКИХ НАУКОВИХ РОБІТ**

*зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»*

*шифр «Регулювання туризму»*

**РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ  
РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСТІ)**

**2020 р.**

## АНОТАЦІЯ

### шифр роботи «Регулювання туризму»

В роботі досліджено теоретичні основи державної та регіональної політики у сфері туризму. Визначено роль місцевого самоврядування в управлінні регіональним розвитком туризму. Визначено основні проблеми туризму та регіональної туристичної політики як невід'ємної та взаємопов'язаної частини економіки України, що має власні особливості.

Доведено, що регіональні аспекти дослідження постійного розвитку туризму набувають особливої актуальності в сучасний період розвитку України, коли характер економічних, соціальних та демографічних процесів має велике територіальне різноманіття. Це обумовлюється регіональними відмінностями соціально-економічного розвитку, що спостерігалися в минулі роки та особливостями глибоких змін у всіх сферах економіки і, насамперед, у сфері економічної діяльності, які пов'язані з формуванням ринкових умов господарювання в сучасний період. Розроблено стратегічні напрями підвищення туристичної привабливості Житомирської області. За допомогою методу SWOT-аналізу виявлено сильні та слабкі сторони туристичної галузі в Житомирській області, ризики його функціонування та можливості їх усунення. Визначено, що загрозами для Житомирської області є фінансовий розвиток, адже в області з державного бюджету виділяється недостатня кількість коштів для розвитку галузі туризму; низький рівень нормативно-правової бази загрожує для області відсутністю стандартизації туристичних послуг; інфраструктура області є загрозою для розвитку туризму, адже її стан задовільний; сфера послуг в області розвивається повільними темпами та не є пріоритетною на відміну від промисловості та будівництва, що також створює загрози.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ В ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ</b> .....	5
1.1. Характеристика регіонального туризму в Житомирській області: сучасний стан та перспективи розвитку.....	5
1.2. Забезпечення органами місцевого самоврядування Житомирської області надання і розвитку туристичних послуг.....	7
<b>РОЗДІЛ II. ПЕРСПЕКТИВНІ ПІДХОДИ, ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ</b> .....	9
2.1. Трансформація системи функцій органів місцевого самоврядування Житомирської області з організації надання туристичних послуг.....	9
2.2. Удосконалення процедури взаємодії органів місцевого самоврядування Житомирської області з суб'єктами туристичного бізнесу та удосконалення якості наданих послуг.....	13
2.3. SWOT-аналіз туристичного комплексу Житомирщини.....	16
2.4. Особливості формування та розвитку туристичного бренду Житомирської області.....	22
2.5. Сценарій розвитку туризму в Житомирській області на період 2020 року.....	23
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	28
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	31
<b>ДОДАТКИ</b> .....	32

## ВСТУП

Туризм упродовж усього періоду свого існування відноситься до специфічної галузі обслуговування, яка активно розвивається і займає лідируючі позиції за показниками доходів до державних та місцевих бюджетів, швидкістю обігу капіталу, кількістю працюючих в сфері туризму, обсягом наданих послуг. Основою туристичного ринку в Україні та складовою її регіональної економіки є рекреаційно-туристичний комплекс, для розвитку якого необхідна наявність природних та історико-культурних туристичні пам'яток, трудових та матеріальних ресурсів.

Територія Житомирської області за своїм походженням та історичним розвитком є унікальною для організації туризму. Це підтверджується значною кількістю існуючих параметрів, які дають змогу сформувати нові види туристичних ресурсів. Однак незважаючи на позитивні тенденції в туристичній сфері, розвиток туризму в регіоні відбувається не в повній мірі, а наявні ресурси не використовуються за призначенням через низький розвиток інфраструктури, де особливо проблемною є якість транспортної системи області. Невирішеною проблемою залишається недостатня кількість готельних номерів та низькі стандарти готельного сервісу.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні.

Для досягнення мети дослідження було поставлено ряд завдань:

- визначити стан та перспективи розвитку туристично-рекреаційного комплексу Житомирської області;
- проаналізувати діяльність органів управління з питань туризму та узагальнити основні напрями публічної політики в Житомирській області;
- визначити особливості механізму державного регулювання туризму в області;

- дослідити конкурентні переваги туристичної галузі регіону та сформулювати пропозиції щодо застосування інструментів управління;
- удосконалення ефективності регіонального управління туризмом в регіоні;
- оцінка сильних та слабких сторін Житомирської області за методом SWOT-аналізу;
- обґрунтувати вибір стратегічних напрямів розвитку туристичної діяльності області.

Основними методами дослідження є: теорії державного управління, наукові праці та методологічні розробки провідних українських вчених у галузі управління, маркетингу, політології, економіки, закони України, інструктивно-методичні документи державних і регіональних органів управління, а також праці українських та зарубіжних вчених в яких зазначаються соціально-економічні та політико-управлінські функції та роль регіонального туризму.

Структура роботи обумовлена логікою дослідження і складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Обсяг роботи складає – 30 сторінок. Кількість використаних джерел – 13.

Ключові слова: регіональний туризм; туристична галузь; місцеве самоврядування; туристичний потенціал; SWOT-аналіз.

## РОЗДІЛ I

### ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ В ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### 1.1. Характеристика регіонального туризму в Житомирській області: стан та перспективи розвитку

Житомирщина – область на півночі України, в межах Поліської низовини, на півдні в межах Придніпровської височини. На півночі межує з Гомельською областю Білорусі, на сході з Київською, на півдні з Вінницькою, на заході з Хмельницькою та Рівненською областями України. Адміністративним центром є м. Житомир. Житомирська область входить у п'ятірку найбільших за площею областей України. Площа області становить 29, 9 тис. км<sup>2</sup>, що складає 4,9 % території України. За своїми розмірами поступається лише Одеській, Дніпровській, Чернігівській та Харківській областям. В той же час, Житомирщина більша, ніж такі країни як Вірменія, Албанія, Ізраїль, Кіпр або Ліван [8].

Аналізуючи сучасний стан регіонального розвитку туризму в Житомирській області було визначено, що пріоритетними туристичними напрямами на сьогоднішній день є фестивальний, медичний, культурний, релігійний, спортивний, автентичний та місе-туризм в рамках проекту «Подорожуй Житомирщиною» за підтримки Житомирської обласної державної адміністрації та Житомирського обласного туристично-інформаційного центру [5].

Перспективним напрямом розвитку туризму в Житомирській області визначають сільський (зелений) туризм. Даний вид туризму цікавий в основному для жителів великих міст в віці від 25 до 50 років, а також для іноземних туристів. В основному вони мають власну справу та мріють відпочити в сільській місцевості, пізнати культуру сільської місцевості,

познайомитися з новими людьми, спробувати продукти харчування, які виробляються на території садиби.

Для жителів сільських місцевостей та для власників садиб сільський (зелений) туризм – це шанс організувати нові туристичні маршрути, облаштувати місця ночівлі та дозвілля для туристів, попрацювати екскурсоводом, здивувати кулінарними навичками, підготувати культурну програму, продемонструвати звичаї та традиції краю, а також реалізувати туристам екологічно чисті продукти харчування. Розвиток сільського (зеленого) туризму приносить прибутки як власникам садиб, так і в обласні, сільські, селищні бюджети. За рахунок даних надходжень є можливість благоустрою сіл та селищ, що є головною проблемою сьогодення [5].

Житомирська область є привабливою для туристів, оскільки нараховує:

- понад 160 пам'яток історії та культури, 30 пам'яток архітектури, 18 пам'ятних історичних знаків, 3 фортеці, 1 замок, 3 меморіали, 16 садиб, 7 палаців;

- 28 музеїв, 3 театри, 40 культових споруд, 913 бібліотек (з них 788 знаходяться у сільській місцевості), близько 10 музичних колективів;

- близько 200 туристичних підприємств, з них 150 – туристичні фірми та туристичні оператори, 50 готелів категорії 2-4 зірки та готельно-ресторанних комплексів на понад 300 номерів;

- близько тисячі працюючих у туристичній сфері області;

- обласний туристично-інформаційний центр (м. Житомир) та туристично-інформаційний центр в м. Коростені, які надають виключно екскурсійні послуги та навчають екскурсоводів (в області працює близько 100 екскурсоводів);

- в м. Житомир з 2016 року функціонує хостел на 50 ліжокмісць;

- у приміських територіях діє близько 10 садиб сільського (зеленого) туризму [12].

В м. Житомир за ініціативи спеціалістів в галузі туристичного бізнесу та підтримки Управління культури і туризму Житомирської обласної державної

адміністрації було створено туристичну фірму з символічною назвою «Патріот», яка спеціалізується виключно на турах по Житомиру та Житомирській області [11].

## **1.2. Забезпечення органами місцевого самоврядування Житомирської області надання і розвитку туристичних послуг**

Що стосується питання забезпечення надання органами місцевого самоврядування туристичних послуг в Житомирській області, необхідно визначити роль, межі обов'язків та які функції покладаються на органи місцевого самоврядування в управлінні регіональним розвитком туристичної галузі.

Повноваження з надання і розвитку туристичних послуг в Житомирській області покладаються на Управління культури і туризму Житомирської обласної державної адміністрації, яке є головним органом, що регулює туристичну діяльність в області [4].

В 2018 році було прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». На сьогоднішній день в області утворено 57 територіальних громад, які одразу ж визнали туризм пріоритетною галуззю для розвитку та вкладання коштів. 22 грудня 2019 року пройшли перші місцеві вибори у 86 ОТГ, з них одна – у Житомирській області (Старосілецька ОТГ Коростишівського району).

Органи місцевого самоврядування Житомирської області виступають розпорядниками бюджетних коштів, досліджуючи нагальні потреби територіальних громад регіону щодо надання туристичних послуг, постійно переглядають та доповнюють програми соціально-економічного розвитку регіону, у яких розвитку туризму приділяється ключове місце.

Управління культури і туризму Житомирської обласної державної адміністрації у межах своїх повноважень: забезпечує захист прав і законних



інтересів фізичних та юридичних осіб; здійснює державний контроль за дотриманням підприємствами, установами, організаціями правил, норм, стандартів у межах визначених повноважень; аналізує стан та тенденції культурного, туристичного розвитку в межах області та вживає заходи щодо усунення недоліків; бере участь у підготовці пропозицій до проектів соціально-економічного розвитку області та програм розвитку туризму; забезпечує ефективне і цільове використання відповідних бюджетних коштів; бере участь у підготовці заходів щодо регіонального розвитку туризму; забезпечує доступність усіх видів туристичних послуг і туристичної діяльності для кожного громадянина України; здійснює формування, захист та просування туристичного продукту регіону [4].

Відповідно існуючу організаційну структуру регіонального управління сферою туризму в Житомирській області наведено в додатку А. Однак, не всі міські, сільські, селищні ради Житомирської області мають у своєму складі відділи з питань туризму.

## РОЗДІЛ II

### ПЕРСПЕКТИВНІ ПІДХОДИ, ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В ЖИТОМИРСЬКІЙ ОБЛАСТІ

#### **2.1. Трансформація системи функцій органів місцевого самоврядування Житомирської області з організації надання туристичних послуг**

Важливою складовою правового статусу органів місцевого самоврядування є розподіл їх повноважень та функцій, що дозволяє визначити місце та роль органів місцевого самоврядування в процесі розробки, впровадження та контролю за якістю туристичних послуг, які надаються населенню. Можна відмітити, що в останні роки дії представників управлінь та відділів в Житомирській області стали відкритими, а небайдужих громадян постійно долучають до вирішення питань місцевого та обласного значення.

В 2018 році було створено ГО «Житомирська туристична асоціація», яку очолив экс-голова Координаційної ради з питань бюджету участі м. Житомира Андрій Шелестюк. Іншими співвласниками ГО «Житомирська туристична асоціація» є Дехтяренко Сергій Сергійович (власник туристичної фірми «Патріот», яка займається організацією турів по Житомирській області та м. Житомиру), Мілінчук Ольга Володимирівна (кандидат економічних наук Житомирського політехнічного інституту), Святненко Юлія Юріївна (головний спеціаліст відділу охорони культурної спадщини та туризму Управління культури і туризму Житомирської обласної державної адміністрації).

Головними завданнями Житомирської туристичної асоціації є: консолідація туристичної галузі задля захисту її інтересів; представництво учасників асоціації в органах місцевого самоврядування та управліннях, міжнародних організаціях; сприяння учасникам при вирішенні проблем, що виникають в їх діяльності, як учасників ринку туристичних послуг; створення

нових проектів задля освітнього розвитку туристичної галузі Житомирської області; сприяння підвищенню кваліфікації та професіоналізму учасників асоціації; підтримка проектів, спрямованих на реалізацію потенціалу області; представлення Житомирської області міжнародних виставках та івентах; пошук нових партнерів за кордоном для створення нових проектів та сумісному проведенню існуючих; об'єднання учасників ринку туристичних послуг інших країн задля обміну галузевою інформацією та досвідом між учасниками; промоція галузевої івент індустрії задля розвитку туристичної галузі області; популяризація туристичного брэнда області в Україні та за кордоном; промоція дестинації задля збільшення потоків внутрішніх та іноземних туристів [2].

Сьогодні актуальним є питання впровадження маркетингової моделі державного управління. Державний маркетинг має на меті змінити характер державного управління. При впровадженні комплексу маркетингу в діяльність органів місцевого самоврядування змінюються засади їх діяльності, оскільки головною метою такої діяльності стає урахування інтересів споживачів (тобто населення), а результатом – вироблення та надання послуг [6].

В Житомирській області питанням впровадження маркетингової моделі в діяльність органів місцевого самоврядування зацікавилися в повній мірі. Для цього було створено відокремлений підрозділ Житомирський центр розвитку місцевого самоврядування (далі – ВП ЦРМС). Починаючи з 2018 року в ВП ЦРМС активно проводяться тренінги, семінари, ярмарки та інші заходи з питань туризму за участі Управління культури і туризму Житомирської обласної державної адміністрації, ГО «Житомирська туристична асоціація», Житомирського обласного туристично-інформаційного центру та туристично-інформаційного центру м. Коростеня, представників територіальних громад області та представників відділів культури і туризму міських рад.

На одному з заходів під назвою «Ярмарок туристичних пропозицій» фахівці дев'яти ОТГ регіону презентували нові туристичні маршрути та калькуляцію турів для туроператорів та представників туристичних фірм

регіону та Києва. Це все говорить про те, що громади почали дивитися на туризм, як на можливість заробити кошти і для цього готові не лише говорити, що у них є туристичні об'єкти, а й робити конкретні кроки з розвитку туристичної інфраструктури та залучення туроператорів і туристів. Житомирська обласна державна адміністрація продовжуватиме роботу із громадами у сфері розвитку туризму шляхом проведення спільних навчальних й практичних заходів, поїздок і воркшопів.

Ще одним кроком до впровадження маркетингової моделі в діяльність органів місцевого самоврядування стало залучення громадян до бюджету участі (іншими словами – громадський бюджет). Громадський бюджет дозволяє мешканцю взяти участь в тому, як і де бюджетні кошти можуть використовуватися для поліпшення життя в місті, селі, селищі. Бюджет участі – це процес взаємодії Житомирської обласної державної адміністрації, міських, сільських, селищних рад та їх виконавчих органів з громадськістю, направлений на залучення жителів певної території до участі у бюджетному процесі шляхом прийняття рішень щодо розподілу визначеної певним органом місцевого самоврядування частини коштів бюджету через подання відповідних проектних пропозицій та проведення відкритого громадського голосування за такі проекти, а також забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування [4].

Прикладом важливого громадського проекту в галузі туризму в Житомирській області є проект «Школа екскурсоводів» в м. Коростені спільно з представниками відділу культури і туризму Коростенської міської ради та Коростенського туристично-інформаційного центру. Місто Коростень має всі передумови для того, щоб увійти до складу відомих туристичних міст України та Європи, а кількість туристів, які відвідали місто з кожним роком досягає відмітки в 100 тисяч осіб. Одночасно, у туристичній сфері міста відчувається дефіцит кваліфікованих екскурсоводів (особливо із знанням іноземних мов). Проект спрямований на залучення проактивної частини населення до популяризації Коростеня на волонтерських засадах та створення реєстру

екскурсоводів міста. Для проведення навчання передбачається запрошення до школи краєзнавців, професійних екскурсоводів, вчителів історії та англійської мови [13].

Формами впровадження маркетингової моделі та електронної трансформації в Житомирській області є:

- громадські слухання – це форма співпраці органів місцевого самоврядування та жителів певної територіальної громади області, де питанням слухання можуть бути будь-які питання територіального значення, що належать до функцій місцевого самоврядування. Алгоритм організації громадських слухань показано в додатку Б;

- електронні петиції – це особлива форма колективного звернення до органу місцевого самоврядування. Алгоритм організації подання електронних петицій показано в додатку В;

- місцеві ініціативи – це можливість жителями певної територіальної області громади самостійного підготувати проект рішення, який обов'язково розглядається на сесії обласної, міської, сільської, селищної ради. Алгоритм подання і розгляду місцевої ініціативи показано в додатку Д;

- громадські обговорення – це процедура, спрямована на врахування думки громадськості, її представників під час прийняття рішень. Алгоритм проведення консультацій шляхом публічних громадських обговорень показано в додатку Е.

## **2.2. Удосконалення процедури взаємодії органів місцевого самоврядування Житомирської області з суб'єктами туристичного бізнесу та удосконалення якості наданих послуг**

Оскільки можливості саморегуляції туристичної галузі в регіонах є вичерпними, регіональна політика повинна передбачати заходи, спрямовані на стримування стихійного розвитку туризму. Необхідність підтримки та регулювання органами місцевого самоврядування туризму як багатогранної економічної системи до якої входить близько 50 суміжних галузей економіки (транспорт, харчування, готельна індустрія та ін.), є очевидною.

На регіональному рівні пропонуються наступні напрямки для удосконалення процедури взаємодії органів місцевого самоврядування з суб'єктами господарювання Житомирської області:

- заохочування громадськості до участі у створенні нових туристичних підприємств;
- сприяння заснуванню малих підприємств туристичного спрямування;
- субсидії для підприємств туристичного спрямування;
- об'єднання бюджетних ресурсів і ресурсів приватного сектора;
- ініціювання створення кредитних спілок для фінансування потреб розвитку туризму;
- приваблення програм міжнародних фінансово-кредитних установ;
- формування місцевого замовлення на матеріальні ресурси, що виробляються місцевими виробниками;
- гарантії для кредитування підприємців;
- використання не зайнятих споруд та будівель у туристичних проектах;
- бюджетне фінансування проектів відродження історичних і культурних пам'яток;
- фінансування освіти, навчання та тренінгів для підвищення якості обслуговування в туризмі;
- стимулювання громадськості до волонтерських програм розвитку туризму;
- збільшення державного замовлення на підготовку фахівців з туризму в закладах вищої освіти області;
- проведення маркетингових досліджень сфери туризму;

- спрощення процедури реєстрації туристичних підприємств.

Органи управління Житомирської області долучилися до реалізації нової державної програми, яку 3 грудня 2019 року представив та анонсував Президент України В. Зеленський під назвою «Повертайся і залишайся» для тих, хто хоче повернутися в Україну і для тих, хто збирається шукати кращої долі за кордоном. Перший етап програми – доступні кредити для власної справи. Загальна сума такого кредиту становитиме 1 500 000 гривень на 5 років з наступними ставками: 5 % - для діючого або нового бізнесу, який створить мінімум два робочих місця; 7 % - для нового бізнесу, або діючого з виручкою до 25 мільйонів гривень, який не створює нові робочі місця, але якщо наймаєш нового працівника – за кожного ставка буде знижуватися на 0,5 %; 9 % - для тих, хто вже працює, має виручку від 25 до 50 мільйонів гривень і хоче розширити власну справу. Це чудова нагода використати дану програму при створенні нових туристичних підприємств та розширенні меж діяльності вже існуючих [7].

Відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо покращення адміністрування та перегляду ставок окремих податків і зборів» № 2628-VIII від 23.11.2018 (поточна редакція від 29.12.2019) формою удосконалення взаємодії органів місцевого самоврядування та суб'єктів туристичного бізнесу стала обов'язкова сплата туристичного збору, який є місцевим збором, основні елементи якого визначаються відповідними сільськими, селищними, міськими радами та радами об'єднаних територіальних громад. З 1 січня 2019 року ставка туристичного збору встановлюється за рішенням відповідної ради за кожну добу тимчасового розміщення у місцях проживання (ночівлі) у розмірі 0,5 % мінімальної заробітної плати – для внутрішнього туризму та до 5 % мінімальної заробітної плати – для в'їзного [9].

За підсумками 2017 року до зведеного бюджету Житомирської області надійшло 328 тисяч гривень туристичного збору (зріс на 9,5 %). За підсумками

2018 року до зведеного бюджету Житомирської області надійшло понад 500 тисяч гривень (зріс на 16,2 %) туристичного збору, що становило близько півмільйона гривень, а Житомирська область вперше увійшла до ТОП-5 найбільш відвідуваних регіонів України. Завдяки зміні порядку справляння туристичного збору в 2019 році до зведеного бюджету області надійшло близько 3 мільйонів гривень, які органи місцевого самоврядування та територіальні громади планують витратити на удосконалення надання туристичних послуг, покращення сервісу в місцях тимчасового розміщення, створення високого рівня розвитку туристичної інфраструктури.

Удосконалення якості туристичних послуг – головне завдання, яке ставлять перед собою органи місцевого самоврядування Житомирської області. Під удосконаленням якості туристичних послуг передбачається:

- стандартизація обслуговування на підприємствах галузі туризму;
- створення комплексу навчальних програм для персоналу сфери обслуговування;
- розробка мотиваційних заходів для залучення споживачів та вивчення їх туристичних потреб;
- спроможність перевищити очікування споживачів туристичних послуг;
- створення туристичної «родзинки» регіону, за якою б можна було легко впізнати Житомирську область;
- контроль за наданням і якістю послуг туристичними підприємствами.

### **2.3. SWOT-аналіз туристичного комплексу Житомирщини**

Не зважаючи на потужний потенціал, Житомирська область не належить до постійних та безперечних лідерів за показниками розвитку туристичної галузі. На підставі дослідження можливостей і рушійних сил регіону, за опитуванням жителів та відвідувачів області, керівників органів місцевого самоврядування та за особистою оцінкою автора було складено SWOT-матрицю розвитку туристичного комплексу Житомирської області.



Для аналізу можливостей та загроз було визначено такі фактори: транспортна інфраструктура області; туристична інфраструктура області; розвиток нових видів туризму; розвиток сфери послуг (харчування, розміщення, розваги); міжнародні зв'язки; розвиток фінансових інститутів; децентралізація влади; розвиток громадянського суспільства; дотримання вимог чинного законодавства в галузі туризму; ситуація в країні; політико-економічна ситуація в області; нормативно-правова база у галузі туризму; державна підтримка туристичних підприємств; високий рівень конкуренції в галузі туризму.

До стовпчика 1 заносимо виокремлені стратегічні фактори. Оцінюємо за 10-бальною шкалою їх важливість для Житомирської області. Далі визначаємо, що зміна кожного фактора буде сприятливою ( $P_i^3$ ) або несприятливою ( $P_c^3$ ) для області, причому  $P_i^3 + P_c^3 = 1$  (теоретично можливо  $\leq 1$ , якщо існує імовірність, що фактор не змінюватиметься, стовпчики 3 та 5 табл. 2.3.1).

Знаходимо добутки  $P_i^3 \times V_i$  та  $P_c^3 \times V_i$  (стовпчики 4 та 6 табл. 2.3.1) й підсумовуємо отримані значення. Порівнюючи їх, визначаємо, чого у області більше – можливостей чи загроз. У Житомирській області значно більше можливостей, аніж загроз ( $50,6 > 34,9$ ).

Показники важливості балів – усереднені результати експертного опитування.

Таблиця 2.3.1

## Аналіз можливостей та загроз

Фактори	Важли- вість балів $V_i$	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірн. $P_i^3$	$P_i^{3*}$ $V_i$	Імовірн. $P_c^3$	$P_c^{3*}$ $V_i$
Інфраструктура області	5	0,4	<b>2,0</b>	0,6	<b>3,0</b>

Нові види туризму	9	0,7	<b>6,3</b>	0,3	<b>2,7</b>
Сфера послуг	5	0,4	<b>2,0</b>	0,6	<b>3,0</b>
Міжнародні зв'язки	7	0,6	<b>4,2</b>	0,4	<b>2,8</b>
Фінансовий розвиток	6	0,3	<b>1,8</b>	0,7	<b>4,2</b>
Децентралізація	9	0,7	<b>6,3</b>	0,3	<b>2,7</b>
Громадянське суспільств.	8	0,6	<b>4,8</b>	0,4	<b>3,2</b>
Вимоги законодавства	7	0,8	<b>5,6</b>	0,2	<b>1,4</b>
Ситуація в країні та області	4	0,2	<b>8,0</b>	0,8	<b>3,2</b>
Нормативно-правова база	6	0,3	<b>1,8</b>	0,7	<b>4,2</b>
Підтримка підприємств	6	0,6	<b>3,6</b>	0,4	<b>2,4</b>
Конкуренція в галузі	7	0,7	<b>4,2</b>	0,3	<b>2,1</b>
<b>Всього</b>			<b>50,6</b>		<b>34,9</b>

Складено автором на основі власних досліджень

Наступним завданням є аналіз сильних та слабких сторін Житомирської області в галузі туризму за наступними факторами: наявність потенціалу для розвитку туризму в області; наявність міжнародних транспортних сполучень; наявність засобів розміщення; вигідність географічного положення Житомирської області; природно-ресурсний потенціал; значна кількість туристичних об'єктів; сприятливі кліматичні умови; наявність значної мережі закладів харчування; наявність рекреаційних та водних ресурсів; ціна туристичного продукту; стандарти обслуговування; наявність кваліфікованих кадрів в галузі; інноваційно-інвестиційний розвиток; реклама.

Заносимо до стовпчика 1 табл. 2.3.2 фактори, що визначають фактори успіху області. Оцінюємо за 10-ти бальною шкалою їх важливість і розраховуємо коефіцієнти важливості (стовпчик 2 табл. 2.3.2). Далі оцінюємо за 10-ти бальною шкалою рівень, досягнутий кожним конкурентом за кожним фактором (стовпчики 3,5,7 табл. 2.3.2; найкраще значення – 10, найгірше – 1). Конкурентами Житомирської області за схожими туристичними послугами та



Потенціал	0,3	7	0,21	8	0,24	8	2,4	2	0,6
Міжнародні трансп. сполуч	0,1	10	0,10	6	0,6	10	1,0	2	0,2
Засоби розміщ.	0,3	8	0,24	9	0,27	5	1,5	- 2	- 0,6
Географ. полож.	0,4	9	0,36	7	0,28	10	4,0	2	0,8
Прир.-ресурсний потенціал	0,1	10	0,10	8	0,8	8	0,8	1	0,1
Тур. об'єкти	0,4	6	0,24	7	0,28	8	3,2	3	0,12
Екологія	0,6	9	0,54	7	0,42	9	5,4	1	- 0,6
Заклади харчув.	0,1	10	0,10	10	0,10	10	1,0	0	0
Рекреац. і водні ресурси	0,2	9	0,18	7	0,8	9	0,9	1	0,2
Ціна тур.прод.	0,5	6	0,30	8	0,40	9	4,5	-2	-0,10
Стандарти обл.	0,5	9	0,45	9	0,45	6	3,0	- 2	- 0,10
Кадри в галузі	0,4	8	0,32	8	0,27	7	2,8	0	0
Інновації та інвестиції	0,7	6	0,42	7	0,49	6	4,2	-2	-0,14
Реклама	0,5	8	0,40	9	0,45	9	4,5	-2	-0,10
<b>Конкур. сила:</b>			<b>3,84</b>		<b>5,85</b>		<b>3,92</b>		<b>8,24</b>

Складено автором на основі власних досліджень

Таблиця 2.3.3

Матриця SWOT-аналізу

<p><b>Можливості (О)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- нові види туризму (6,3)</li> <li>- децентралізація (6,3)</li> </ul>	<p><b>Загрози (Т)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- фінансовий розвиток (-4,8)</li> <li>- рівень нормативно-правової бази (-4,2)</li> </ul>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання вимог законодавства (5,6)</li> <li>- громадянське суспільство (4,8)</li> <li>- міжнародні зв'язки (4,2)</li> <li>- конкуренція в галузі (4,2)</li> <li>- підтримка підприємств (3,6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- інфраструктура області (-3,0)</li> <li>- сфера послуг (-2,0)</li> </ul>
<p><b>Сили (S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- туристичні об'єкти (0,12)</li> <li>- географічне положення (0,8)</li> <li>- потенціал області (0,6)</li> <li>- рекреаційні і водні ресурси (0,2)</li> <li>- міжнародні транспортні сполучення (0,2)</li> <li>- природно-ресурсний потенціал (0,1)</li> </ul>	<p><b>Слабкості (W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- інновації та інвестиції (-0,14)</li> <li>- ціна туристичного продукту (-0,12)</li> <li>- стандарти обслуговування (-0,10)</li> <li>- реклама (-0,10)</li> <li>- екологічний стан(-0,6)</li> </ul>

Складено автором на основі власних досліджень

Можливостями Житомирської області є нові види туризму, тому що ринок туристичних послуг розвивається дуже швидко, разом з тим зростають запити туристів і утворення на базі регіону нових видів туризму – це можливість привабити нові туристичні потоки; можливість децентралізації пов'язання зі змогою громадян втручатися в процеси діяльності органів місцевого самоврядування області; дотримання законодавства дає можливість чітко слідувати правилам та нормам державного регулювання туристичної галузі на регіональному рівні; міжнародні зв'язки дають можливість залучення додаткових коштів для розвитку туризму, розробки спільних проектів з органами управління інших країн та участі у міжнародних заходах з туризму; конкуренція в галузі – це можливість уникнення монополізації ринку

туристичних послуг в регіоні; підтримка підприємств з боку органів місцевого самоврядування відкриває можливості для довготривалої та плідної співпраці, участі у спільних проектах та залучення додаткових коштів з приватного сектору на розвиток туризму.

Загрозами для Житомирської області є фінансовий розвиток, адже в області з державного бюджету виділяється недостатня кількість коштів для розвитку галузі туризму; низький рівень нормативно-правової бази загрожує для області відсутністю стандартизації туристичних послуг; інфраструктура області є загрозою для розвитку туризму, адже її стан задовільний; сфера послуг в області розвивається повільними темпами та не є пріоритетною на відміну від промисловості та будівництва, що також створює загрози.

Сильними сторонами Житомирської області є туристичні об'єкти, яких в області налічується понад 500 одиниць; географічне положення, адже область отримала безліч переваг в своєму розташуванні; потенціал області, адже регіону є чим похвалитися та що продемонструвати; рекреаційні і водні ресурси включають в себе джерела радонових вод, а також на території області знаходиться велика кількість лісів, річок та озер; міжнародні транспортні сполучення, адже територією області проходить безліч міжнародних автошляхів, шляхів обласного та районного значень; природно-ресурсний потенціал, адже в області сприятливі кліматичні умови в будь-яку пору року.

Слабкими сторонами Житомирської області є недостатня кількість інвестицій, адже інвестори не бачать перспективи вкладання коштів в галузь туризму, а також відсутність достатнього рівня інноваційного розвитку; ціна туристичного продукту залишається слабкою стороною через надто завищені ціни на деякі тури; стандарти обслуговування в області перебувають на низькому рівні і потребують удосконалення; реклама Житомирської області залишається на низькому рівні через те, що регіон не представляє себе на міжнародних та всеукраїнських заходах в повній мірі, відсутні інформації на інтернет-ресурсах; екологічний стан області сягає відмітки задовільно через

функціонування в області багатьох промислових підприємств, які шкодять навколишньому середовищу.

#### **2.4. Особливості формування та розвитку туристичного бренду Житомирської області**

Регіон як об'єкт брендингу є достатньо складною системою, адже даний продукт носить нематеріальний характер, який важко виразити в цифрових вимірах. Також необхідно враховувати цільову групу, тобто на кого спрямований даний бренд. При визначенні стратегії просування регіонального бренду на ринку туристичних послуг варто обрати форму бренду регіону, що найбільш влучно відповідає характеру позиціонування регіону на міжнародній арені та ментальності його населення. Органи місцевого самоврядування області у даному випадку перетворюються на стейкхолдерів, тобто стають зацікавленими сторонами. Не можна в даному випадку виключати приватний сектор, лідерів громадських організацій, регіональних ЗМІ та представників інших країн [1].

Практика світового брендингу показує, що з кожним днем все більш ефективною стає стратегія просування міст, яка формує загальний імідж країни. В Україні з 2014 року діє концепція «і-і» при створенні туристичного бренду регіонів, яка показує, що певний регіон чи місто – частина України, важлива частина більшого, цілого. Для створення образу міста, території можна використовувати обмежену кількість піктограм. Оскільки на той час у Житомирській області не було власного бренд-буку, за основу було взято дану концепцію. Приклад бренду Житомирської області та м. Житомира наведено в додатку Ж.

Центральним елементом кампанії брендингової стратегії Житомирської області є заклик відвідати Житомирщину. Слоганом області стало «Подорожуй Житомирщиною!». В основу було покладено ідею відвідування

туристами найвідоміших туристичних місць області та розширення їх кругозору.

Для маленьких мандрівників було розроблено пізнавальну туристичну гру «Мандрівка Житомирщиною», яка стала одним із 19 переможців гранту від ОДА у 2018 році. Слоган закликає до навчання, подорожей та розвитку, адже звучить «Вивчай! Подорожуй! Розвивайся!». Завдяки такій настільній грі можна вивчати історію рідного краю, цікаві місця та дізнаватися про видатних особистостей. Ідея гри належить ГО «Житомир, зроби голосніше!», яка і отримала грант у розмірі 100 000 гривень. Гра складається з мапи області, де зображено туристичні об'єкти, фішок у кольорах гербу Житомирщини, кубика, трьох наборів карток, кишенькового довідника про Житомирщину та тубусу для зберігання інших деталей. Матеріали вийшли в тираж двома мовами: англійською та українською. В майбутньому планується додати ще більше карток з туристичними об'єктами й цікавою інформацією про видатних осіб Житомирщини. Гру можна придбати у музеях та сувенірних крамницях міста Житомира та області.

## **2.5. Стратегія розвитку туризму в Житомирській області до 2027 року**

Одним із важливих напрямів реалізації положень Угоди про асоціацію з ЄС є впровадження в Україні методу smart-спеціалізації. Для застосування smart-спеціалізації варто чітко і правильно усвідомлювати сутність цієї інноваційної моделі розумних рішень, розробленою ЄС для активізації структурних змін в економіці регіонів, формування і розвиток регіональної конкурентоспроможності на світових ринках. Проте в Україні smart-спеціалізація на практиці взагалі не отримала широкого розвитку. З поля зору в Україні випало розуміння того, що smart-спеціалізація – це не лише інструмент розвитку промисловості, а значного ширшого переліку секторів



регіональної економіки, які мають переваги при впровадженні інновацій. Туризм, як один із секторів, де заплановано впроваджувати smart-спеціалізацію було визначено лише на Закарпатті, адже там дана сфера має не лише позитивну динаміку розвитку, але й тенденцію до різких стрибків у формуванні власного продукту області.

Житомирська область не стала виключенням щодо застосування smart-спеціалізації лише в галузі промисловості. У Житомирській ОДА під час круглого столу за участю представників науки, бізнесу та членів робочої групи з розроблення проекту розвитку Житомирської області на період до 2027 року визначили вид економічної діяльності, який може бути smart-спеціалізацією. За результатами якісного аналізу видів економічної діяльності області smart-спеціалізацією регіону було обрано інноваційне органічне сільськогосподарське виробництво та переробку його продукції. Це говорить про те, що органи управління в Житомирській області відносять галузь туризму до галузі, що носить альтернативний характер. До числа таких регіонів, як приклад, можна віднести області Донбасу та Слобожанщини.

Житомирською ОДА було розроблено Стратегію розвитку Житомирської області до 2027 р., де туризм є одним із ключових пунктів. За даною Стратегією зазначається, що Житомирська область знаходиться на етапі входження до привабливих туристично-рекреаційних регіонів України. Основною метою розвитку туризму Житомирщини можна визнати формування й розвиток екскурсійно-туристичного комплексу, що забезпечить можливості для задоволення потреб відвідувачів в асортименті туристичних послуг регіону [10].

Низька інфраструктура – саме те, що стоїть на заваді стабільному розвитку галузі туризму у повній мірі. Водночас, область володіє певним потенціалом для організації туризму: близько 50 готелів та інших місць тимчасового розміщення, 213 об'єктів природно-заповідного фонду, 6568 пам'яток археології, історії та монументального мистецтва. З урахуванням цього в майбутньому область могла б розвивати сільський (зелений),

культурний та світоглядний туризм. Якщо Житомирщина не буде планувати розвиток й інвестувати в туризм, активно розвиваючи та просуваючи свою унікальність для відвідувачів, його мешканці втратять ті переваги, які сьогодні пропонує туристична галузь, і цими перевагами скористаються інші регіони.

Очікуваними результатами Стратегії має стати:

- розширення використання наявного туристичного потенціалу та підвищення привабливості туристичних об'єктів;
- формування регіонального інтернет-ресурсу про туризм в Житомирській області;
- створення та впровадження на базі веб-порталу облдержадміністрації єдиної туристично-інформаційної системи регіону;
- розроблення нових комплексних туристичних продуктів, розвиток інфраструктури та сфери послуг навколо об'єктів та пам'яток;
- розвиток навичок у сфері сільського (зеленого) туризму;
- створення системи інформування туристів;
- створення робочих місць з високим рівнем заробітної плати;
- подальша розробка та просування туристичного бренду регіону;
- збереження та примноження історико-культурної спадщини області.

Для досягнення операційної цілі пропонуються такі завдання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Завдання Стратегії розвитку Житомирської області до 2027 року в галузі туризму

Розвиток екологічних видів туризму, у т.ч. сільського (зеленого)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навчальні семінари для підприємців-початківців</li> <li>- маркування туристичних маршрутів області</li> <li>- дистанційне навчання кадрів у сфері туризму</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення та реконструкція малих об'єктів обслуговування туристів</li> <li>- створення мережі пішохідних маршрутів</li> <li>- популяризація турів вихідного дня та у міжсезонний період</li> </ul>
Реклама місцевих туристичних продуктів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення карти туристичних маршрутів</li> <li>- реклама регіональних туристичних можливостей</li> <li>- створення туристичної веб-сторінки регіону</li> <li>- представлення області на міжнародних та всеукраїнських туристичних виставках</li> <li>- встановлення картосхем та інформаційних щитів на території області</li> </ul>
Покращення екологічного стану	<ul style="list-style-type: none"> <li>- облаштування відпочинкових зон в регіоні</li> <li>- створення бальнеологічного центру на території джерел радонових мінеральних вод</li> <li>- дослідження екологічного стану рекреаційних об'єктів</li> <li>- облаштування зупинок туристичних автобусів</li> </ul>

Складено на основі [10]

Індикаторами є:

- кількість туристичних маршрутів;
- кількість об'єктів туризму та туристичних продуктів;
- динаміка чисельності туристів та екскурсантів;
- обсяги надходжень до бюджету від діяльності суб'єктів галузі;
- кількість власників садиб сільського зеленого туризму;
- кількість зайнятих в галузі туризму та супутніх послугах;
- кількість проведених навчань для працівників галузі.

На нашу думку, реалізація запропонованих в Стратегії заходів сприятиме: збільшенню розміру інвестиційних надходжень до Житомирської

області; покращення туристичного іміджу регіону; збільшенню обсягів туристичних потоків за різними видами туризму; зростання надходжень до бюджетів при справлянні туристичного збору на території області в місцях тимчасового проживання та від діяльності інших суб'єктів туристичної галузі; підвищенню працевлаштування населення шляхом створення додаткової кількості робочих місць у галузі туризму.

## ВИСНОВКИ

1. Житомирська область – одна з найбільших за площею в Україні, яка має вигідне географічне положення та сприятливі кліматичні умови. Багате історичне минуле, привітні люди, наявність джерел радонових мінеральних вод, велика кількість пам'яток історії та архітектури – все це дає широкий спектр можливостей для розвитку туризму на території регіону. Перспективним видом туризму для Житомирщини є сільський (зелений) туризм, що дасть змогу жителям сільських місцевостей отримувати додаткові кошти на розвиток територіальних громад, створити нові робочі місця, організувати нові туристичні маршрути, просувати туристичний потенціал області та окремих її районів.

2. Житомирська область є привабливою для туризму і саме тому органи управління приділяють значну увагу розвитку даної галузі. Велика кількість туристичних об'єктів, наявність туристичних підприємств, засобів розміщення, розважальних закладів, лікувально-оздоровчих санаторіїв, туристично-інформаційних центрів, садіб сільського (зеленого) туризму, кваліфікованих екскурсоводів дає змогу стверджувати, що область має конкурентні переваги в туристичній галузі. На території області існує велика кількість туристичних маршрутів, найпопулярніші з яких організовує та реалізує туристична фірма «Патріот», що була створена для популяризації та просування туристичних продуктів по Житомирській області.

3. Головним органом управління з питань туризму в Житомирській області є Управління культури та туризму Житомирської обласної державної адміністрації. Під час децентралізації управління більшість обов'язків та повноважень було передано сільським, селищним, міським радам та радам об'єднаних територіальних громад. Органи місцевого самоврядування області самостійно розпоряджаються бюджетними коштами, формують та реалізують програми з розвитку туризму, залучають до співпраці представників приватного сектора, міжнародних та громадських організацій, представляють

туристичний потенціал своїх сіл, селищ, міст. Майже в кожному органі місцевого самоврядування області створено відділ з питань туризму.

4. В останні роки реформи державного управління та місцевого самоврядування спрямовані на те, щоб дії представників уряду стали відкритими. В Житомирській області дана ініціатива сприймається позитивно і впроваджується в повній мірі шляхом залучення небайдужих громадян до прийняття рішень обласного та місцевого значень. Житомирська обласна державна адміністрація, сільські, селищні та міські ради при цьому використовують маркетингову модель управління. Починаючи з 2018 року в області функціонує відокремлений підрозділ Центр розвитку місцевого самоврядування, де органами управління області постійно проводяться заходи, які спрямовані на розвиток туризму. Іншими формами взаємодії в області є: бюджет участі, громадські слухання, електронні петиції, місцеві ініціативи та громадські обговорення. Ще одним важливим кроком стало створення ГО «Житомирська туристична асоціація», яку очолили представники Житомирської обласної державної адміністрації, директор туристичної фірми «Патріот» та викладач туризму закладу вищої освіти м. Житомира. Представники об'єднаних територіальних громад пропонують нові туристичні маршрути, що доводить важливість туризму для розвитку області.

5. Органи місцевого самоврядування області постійно займаються питаннями регулювання діяльності суб'єктів туристичної галузі. Для цього на державному рівні було впроваджено програму отримання кредитів для відкриття і розвитку власної справи, яку було сприйнято та підтримано одразу ж після анонсування. Також з початку 2019 року внесено зміни до Податкового кодексу України щодо справляння туристичного збору в місцях тимчасового проживання (ночівлі), що дало змогу поповнити зведений обласний бюджет на 3 мільйони гривень, які в подальшому планують витратити на прискорення розвитку туристичної галузі регіону.

6. Аналізуючи туристичний комплекс Житомирщини за методом SWOT-аналізу було виявлено, що головною можливістю області є створення нових

видів туризму, головною загрозою – фінансовий розвиток регіону, сильною стороною – туристичні об'єкти, а слабкою стороною – інноваційно-інвестиційний розвиток.

7. Важливим завданням для розвитку та просування туризму є брендинг територій та міст. Житомирська область долучилася до концепції «і-і», яка показує, що певна область чи місто – це важлива частина України. Сьогодні Житомирський обласний туристично-інформаційний центр за підтримки Житомирської обласної державної адміністрації закликає небайдужих громадян долучитися до створення бренду Житомирської області, слоган якого «Подорожуй Житомирщиною!». В 2018 році ГО «Житомир, зроби голосніше!» отримала грант Житомирської обласної державної адміністрації на розробку туристичної гри «Мандруй Житомирщиною» для наймолодших мандрівників, яка показує різноманіття туристичних об'єктів області та закликає до подорожей, навчання та розвитку, що також стало в деякій мірі туристичним брендом області.

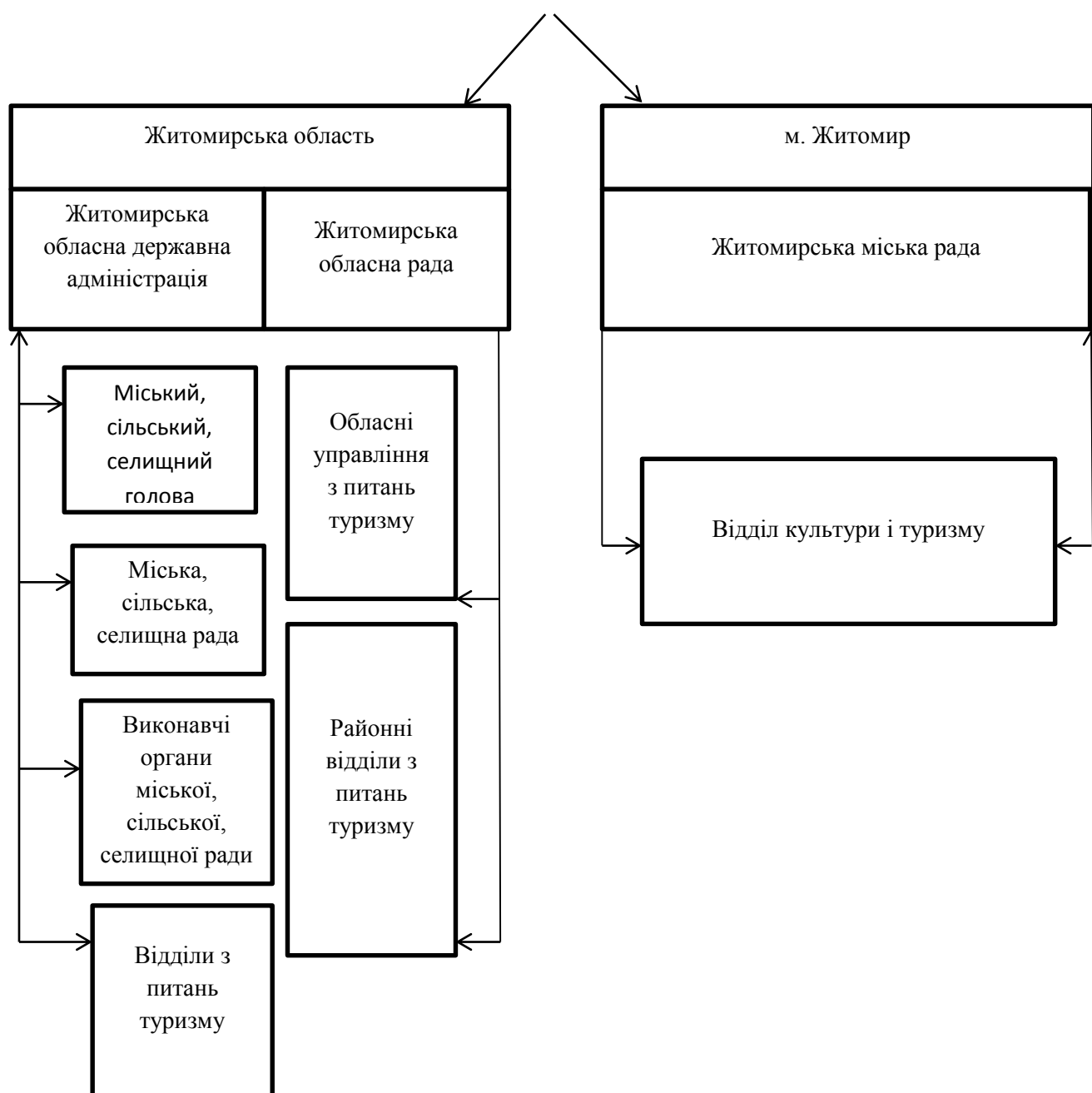
8. Сьогодні одним із важливих методів реалізації Угоди про асоціацію з ЄС стало впровадження smart-спеціалізації. Однак в Україні ще не до кінця розуміють її значення і більшість регіонів впроваджують дану спеціалізацію лише в галузі промисловості, як і Житомирська. Для регламентації подальших дій на період 2020 року Житомирською обласною державною адміністрацією було розроблено Стратегію розвитку Житомирської області. Пріоритетними завданнями для розвитку туризму за даною Стратегією є розвиток екологічних видів туризму, реклама місцевих туристичних продуктів та покращення екологічного стану області. Загрозою для розвитку туризму є низька інфраструктура.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бренд «Україна». Позиціювання української держави закордоном. URL: <http://brandukraine.org> (дата звернення 20.01.2020).
2. Громадська організація «Житомирська туристична асоціація». URL: <https://www.facebook.com/groups/282413472195324/> (дата звернення: 18.01.2020)
3. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.gov.ua/> (дата звернення: 17.01.2020)
4. Житомирська обласна державна адміністрація. URL: <https://zt.gov.ua/> (дата звернення: 17.01.2020)
5. Житомирський обласний туристично-інформаційний центр. URL: <http://tic.zt.ua/> (дата звернення: 18.01.2020)
6. Маркетинг у публічному управлінні : монографія / Є. В. Ромат, Ю. В. Гаврилечко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 288 с.
7. Офіс Президента. URL: <https://www.president.gov.ua/news/> (дата звернення: 17.01.2020)
8. Панкова Є. В. Туристичне краєзнавство. Навчальний посібник.-К.: Альтпрес, 2003. – 352 с.
9. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 18.01.2020)
10. Стратегія розвитку Житомирської області на період до 2027 року. URL:[https://zt.gov.ua/images/Proekt/29s/dod29\\_st\\_rozv2027.pdf](https://zt.gov.ua/images/Proekt/29s/dod29_st_rozv2027.pdf) (дата звернення 19.01.2020)
11. Туристична фірма «Патріот». URL: <https://patriot.zt.ua/> (дата звернення: 16.01.2020)
12. Туристичні пам'ятки Житомирської області. URL: <https://ua.igotoworld.com/> (дата звернення: 16.01.2020)
13. Школа екскурсоводів. URL: <https://by.rada-kor.gov.ua/projects/archive/180/show/14> (дата звернення: 17.01.2020)

ДОДАТОК А

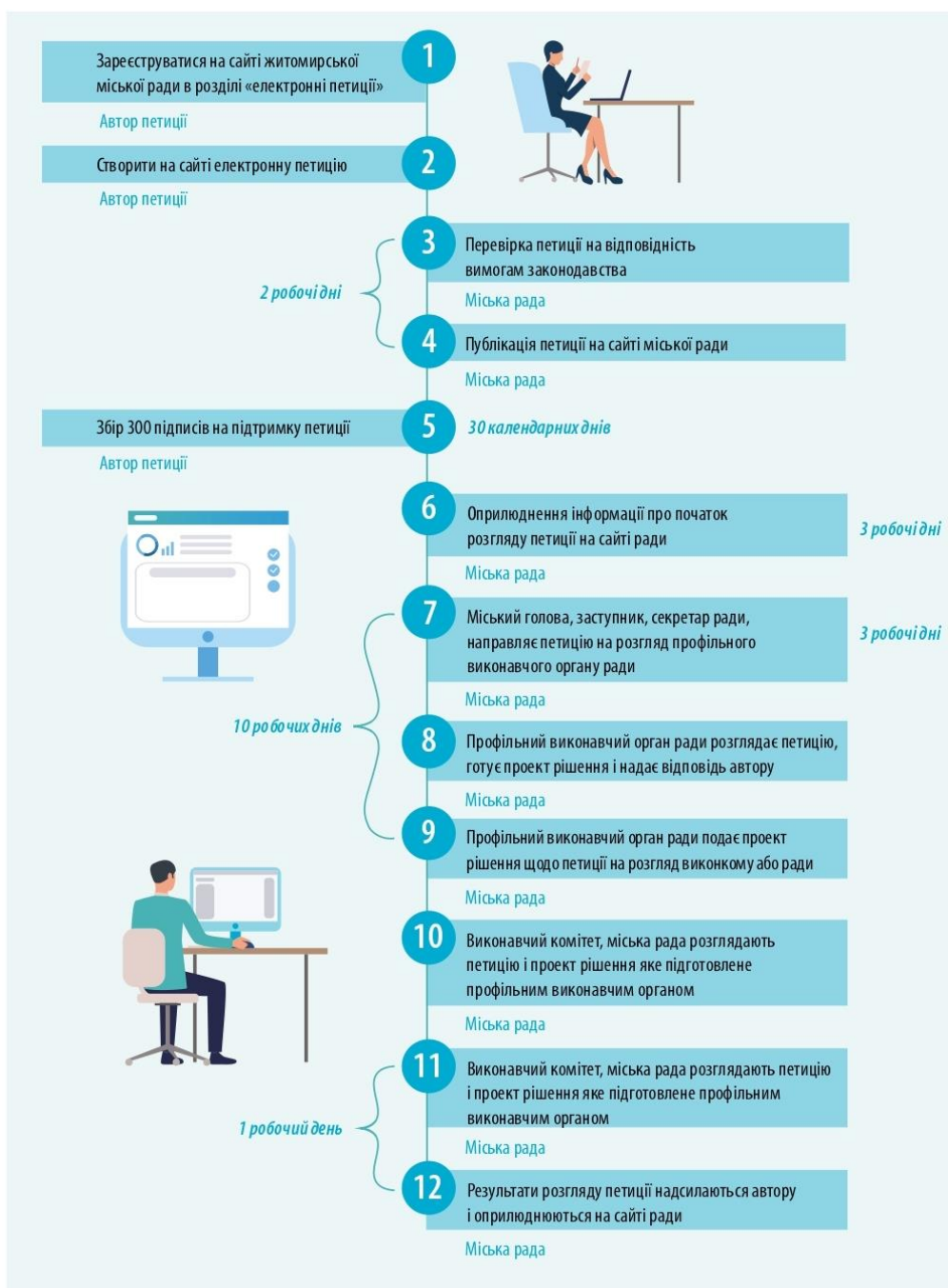




Організаційна структура регіонального управління сферою туризму [4]



Алгоритм організації громадських слухань [4]



Алгоритм подачі і розгляду електронних петицій [4]



Алгоритм подання і розгляду місцевої ініціативи [4]



Алгоритм проведення консультацій шляхом публічних громадських обговорень [4]



Туристичний бренд Житомирської області [5]