



КРАЦІ ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ ЗАЛУЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПАРТНЕРІВ В УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ТУРИЗМОМ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ГРОМАД ТА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ДОСВІД ШВЕЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

КИЇВ - 2023



Дослідження «Кращі європейські практики залучення соціальних партнерів в управління сталим туризмом для повоєнного відновлення громад та регіонів України: досвід Швеції для України» підготовлено в рамках проєкту «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП у 2021-2023 рр.», який реалізує Інститут економічних досліджень та політичних консультацій за фінансової підтримки Європейського Союзу. Зміст цієї публікації є виключною відповідальністю Всеукраїнської організації роботодавців в сфері туризму України і жодним чином не відображає точку зору Європейського Союзу чи Інституту економічних досліджень та політичних консультацій.

Українська національна платформа Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (<http://eap-csf.org.ua/>) – це мережа з понад 140 громадських організацій України, що відстоює українські інтереси в рамках Східного партнерства. Платформа є частиною Форуму громадянського суспільства Східного партнерства (ФГС СхП).

Форум громадянського суспільства Східного партнерства (<https://eap-csf.eu/>) - унікальна багаторівнева регіональна платформа громадянського суспільства, спрямована на просування європейської інтеграції, сприяння реформам та демократичним перетворенням у шести країнах Східного партнерства - Вірменії, Азербайджані, Білорусі, Грузії, Молдові та Україні. Будучи громадським елементом СхП, ФГС СхП намагається посилити громадянське суспільство у регіоні, підвищити рівень плюралізму у публічному дискурсі та політиці шляхом сприяння демократії участі та фундаментальних свобод. ФГС СхП - це позапартійна добродісна неурядова організація.

© Всеукраїнська федерація роботодавців в сфері туризму України, Т.О. Тимошенко, 2023

Українська національна платформа

Форуму громадянського суспільства Східного партнерства

www.eap-csf.org.ua

unp.eap@gmail.com

www.facebook.com/unp.eap.csf

Всеукраїнська федерація роботодавців в сфері туризму України

info@tourismua.com

<https://www.facebook.com/frtu.org>

ЗМІСТ ДОСЛІДЖЕННЯ

[КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ](#)

[МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ](#)

[ВИКЛИКИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ](#)

[СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ](#)

[ДОСВІД ШВЕЦІЇ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ](#)

[МОДЕЛЬ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДЕСТИНАЦІЄЮ:
ДОСВІД ШВЕЦІЇ](#)

[ІНКЛЮЗИВНА ТА ДЕМОКРАТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ
ДЕСТИНАЦІЯМИ](#)

[ВИСНОВКИ ДОСЛІДЖЕННЯ](#)



КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Стале майбутнє – відповідальність кожного з нас, звісно, це стосується і представників індустрії гостинності. Порядок денний сталого розвитку до 2030 року, затверджений усіма державами-членами Організації Об'єднаних Націй у 2015 році, забезпечує спільний план миру та процвітання для людей та планети зараз і в майбутньому. В його основі лежать 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які є закликом до дій усіх країн - розвинених і тих, що розвиваються - в рамках глобального партнерства. Щоб цілі були досягнуті, необхідно, щоб усі взяли на себе відповідальність за них – країни, регіони, компанії та організації.

Туризм має потенціал сприяти, прямо чи опосередковано, всім цілям. Зокрема, він був включений **як інструмент досягнення цілей 8, 12, 14 та 15** щодо інклюзивного та сталого економічного зростання, сталого споживання та виробництва, сталого використання океанів та морських ресурсів, а також життя на суші відповідно. Сталий туризм міцно позиціонується в Порядку денному до 2030 року. Досягнення цього порядку денного, однак, вимагає чітких рамок реалізації, адекватного фінансування та інвестицій у технології, інфраструктуру та людські ресурси. Коли ми працюємо над зростанням і розвитком індустрії гостинності в нашому регіоні, це одночасно означає, що ми в той же час гарантуємо, що це відбувається таким чином, щоб сприяти досягненню глобальних цілей.

Сталий розвиток свідомо підтримує відповідальне управління (*responsible management*), завдяки чому зростає роль менеджменту, самоврядування та самоорганізації. Зміна функцій держави має відбутися за рахунок активізації її регуляторних функцій шляхом встановлення параметрів розвитку та контролю за їх дотриманням. Ключовим засобом реалізації переходу до сталого розвитку є керована системна трансформація суспільства, економіки та держави, яка призведе до їх переходу на вищий рівень розвитку. Розвиток туризму та індустрії гостинності з урахуванням підходів та інструментів раціонального та відповідального використання рекреаційно-туристичних ресурсів з дотриманням принципів сталого розвитку є важливим, але й складним завданням, яке безсумнівно потребує налагодження ефективної співпраці між приватними та державними партнерами.

Розвиток туризму може бути як ефективним інструментом розвитку певної території – туристичної дестинації, сприяючи створенню нових робочих місць, зростанню надходжень до місцевих бюджетів, покращенню іміджу та підвищенню інвестиційної привабливості місцевості, так і нести певні загрози і виклики при неефективному плануванні та управлінні,

серед яких екологічні, соціокультурні, інфраструктурні тощо (Gunn, 2002; OECD, 1991). Таким чином, туризм може бути фактором, що спричиняє руйнуванню природної та культурної спадщини території дестинації при надлишковому антропогенному навантаженню і неефективному використанню ресурсів (Lebe and Milfelner, 2006; Mbaiwai, 2005; Plog, 1974). Відповіддю на зазначені виклики є впровадження сталих форм туризму для боротьби з будь-якими негативними наслідками (Garrod et al., 2006; Lane, 1994; Sharpley and Sharpley, 1997). Співпраця зацікавлених сторін, яка останнім часом вважається необхідною умовою сталого туризму (Bramwell and Lane, 1999; Hall, 2000; Selin, 1999), може багато в чому сприяти позитивній динаміці змін індикаторів сталого розвитку території, якщо вона здійснюється ефективно. Співпраця із зацікавленими сторонами повинна бути спрямована на забезпечення більшої уваги до питань, що стосуються постійного прагнення підвищення рівня та покращення умов існування мешканців приймаючої території (Bramwell and Lane, 1993), контроль та мінімізацію конфліктів (Yuksel et al., 1999) та підвищення конкурентоспроможності дестинації (Murdoch, 2000; Saxena, 2005). Простіше кажучи, це може позитивно вплинути на багато компонентів, які забезпечують сталість. (Beritelli & Bieger 2014; Hristov & Zehrer 2015; Kozak et al. 2014; Pechlaner ma in. 2014 рік; Zehrer ma in. 2014).

Особливої уваги потребує врахування змісту Цілі Сталого Розвитку 17 «**ПАРТНЕРСТВО ЗАДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЕЙ**» в концепції сталого управління туризмом.

Завдяки своєму міжсекторальному характеру туризм має можливість зміцнювати приватні/державні партнерства та залучати зацікавлених учасників – на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях – до спільної роботи для досягнення ЦСР та інших спільних цілей. Дійсно, державне/громадське співробітництво та державно-приватне партнерство є необхідною та важливою основою для розвитку туризму, як і підвищення обізнаності про роль туризму у виконанні Порядку денного розвитку після 2015 року.

Саме тому, у нашому дослідженні основну увагу буде зосереджено на питаннях сталого управління туристичними дестинаціями та ролі учасників, зацікавлених сторін та соціальних партнерів у цьому процесі.

Постійна наполеглива та цілеспрямована робота у сфері підвищення поінформованості, мотивації та взаємодії учасників туристичної дестинації є фундаментом (основою) забезпечення її сталого розвитку.





МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Сталий туризм. Що змінилося в розумінні механізмів забезпечення стійкості туризму з огляду на світові виклики та загрози останніх кількох років?

За останні шість десятиліть туризм зазнав експансії та диверсифікації, перетворившись на одну з найбільш швидкозростаючих галузей економіки у світі, що є проблемою з точки зору нераціонального використання ресурсів через збільшення антропогенного навантаження, деградацію природної та культурної спадщини, а також негативні соціальні наслідки. Це зумовлює необхідність зміни парадигми розвитку туризму в напрямку раціонального та відповідального використання рекреаційно-туристичних ресурсів з дотриманням принципів сталого розвитку.

Сучасний етап розвитку туризму має важливу відмінність від усіх попередніх, яка пов'язана з глобальними соціально-економічними подіями та процесами, зокрема пандемією, глобальною цифровізацією, а останній рік – війною на території Європи. Пандемія завдала величезної шкоди всьому світовому туризму. За даними UNWTO¹, у 2020 році кількість міжнародних доходів скоротилася на 1 мільярд поїздок, тобто на 74%, а збитки сектору подорожей і гостинності оцінюються в 1,3 трильйона доларів. Пандемія докорінно змінила підходи до розуміння якості та безпеки туристичних послуг, зокрема організації туристичного обслуговування (Рис. 1).

2020 КІЛЬКІСТЬ
СІЧЕНЬ-ГРУДЕНЬ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТІВ

У ВСЬОМУ СВІТІ 2019: 1.5 МЛРД (+4%)
2020: 381 МЛН (-74%)



SOURCE: WORLD TOURISM ORGANIZATION (UNWTO), JANUARY 2021

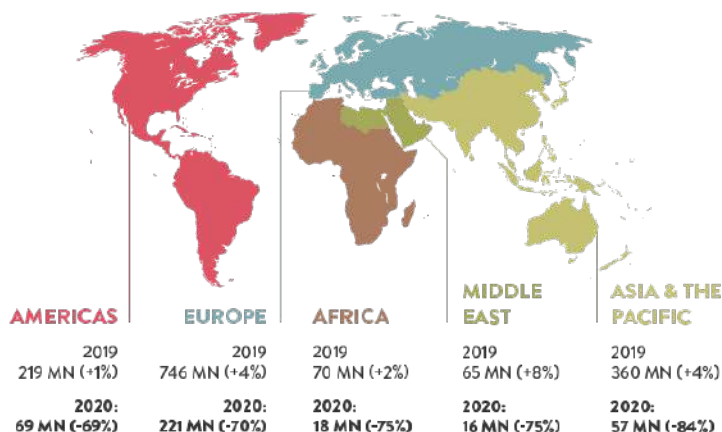


Рис. 1. Кількість іноземних туристів за 2020 рік. Весь світ. Дані UNWTO.

¹ COVID-19 і туризм | 2020: підсумки року (unwto.org)

Ключовою ініціативою, розробленою UNWTO, для дослідження рівня досягнення цілей сталого розвитку в туристичній сфері є Міжнародна мережа обсерваторій сталого туризму (INSTO)², мережа туристичних обсерваторій, що відстежують економічний, екологічний та соціальний вплив туризму на рівні дестинації. Ініціатива базується на давніх зобов'язаннях UNWTO щодо сталого та стійкого зростання сектора шляхом вимірювання та моніторингу, підтримуючи засноване на фактичних даних управління туризмом. З моменту свого створення в 2004 році, станом на вересень 2022 року, загалом 33 обсерваторії приєдналися до мережі UNWTO INSTO (в Китаї, в Індонезії, в США, в Греції, Мексиці, Бразилії, Хорватії, Новій Зеландії, Португалії, Італії та Панамі), включаючи п'ять, які приєдналися під час пандемії, Майорку, Барселону, Юкон, Боготу та Малагу. Обсерваторії INSTO зобов'язані контролювати 11 обов'язкових проблемних областей: туризм, сезонність, зайнятість; економічні вигоди від дестинацій; енергетичний менеджмент; управління водними ресурсами; поводження з відходами (стічними водами); поводження з твердими побутовими відходами; кліматичні дії; спеціальні можливості; задоволення місцевого населення; та систему управління. Цілі обсерваторій сталого розвитку туризму перераховані нижче.

1. Інтегрований підхід, який забезпечує основу для систематичного, своєчасного та регулярного моніторингу використання ресурсів і кращого розуміння наслідків туризму.
2. Докази для створення надійної основи матеріальних і структурованих даних для обґрунтування прийняття управлінських рішень.
3. Активне залучення місцевих зацікавлених сторін до вимірювання ризиків, впливу, обмежень і можливостей.
4. Створення мережі обміну інформацією для покращення знань, співпраці, спілкування та звітності.
5. Вимірювання ефективності для моніторингу та консультування щодо реалізації планів, політики та управлінських дій у сфері сталого розвитку.
6. Безперервність і регулярність моніторингу.

Згідно з визначенням UNWTO, сталий розвиток туризму враховує поточні та майбутні економічні, соціальні та екологічні наслідки, задовольняє потреби туристів, туристичного бізнесу, навколишнього середовища та місцевого населення³. Поява цього терміну, як і самого соціально-економічного феномену сталого туризму, зумовлена двома взаємозалежними світовими тенденціями. З одного боку, це різке збільшення масштабів, глобалізація та диверсифікація туристичного бізнесу, а з іншого – негативний вплив цього процесу на загострення екологічних проблем, викликаних серйозними кліматичними змінами, надмірною експлуатацією та деградацією природи, високі темпи зникнення її біорізноманіття, забруднення навколишнього середовища, яке набуває все більш загрозливий характер для самого існування людства і нашої планети в цілому.

² <https://unwto.org/reports/from-crisis-to-transformation/agenda-2030.html>

³ Сталий розвиток | ЮНВТО (unwto.org)

Сьогодні сталий туризм, як нова перспективна соціально-економічна стратегія, являє собою комплексну концепцію розвитку всіх сегментів, напрямків і видів туристичної діяльності (включаючи традиційний масовий туризм) з одночасним формуванням нової форми гуманітарної спільноти, як цілісне та системне бачення життя, екологічне мислення (шанобливе, відповідальне ставлення до природи до місцевого соціокультурного середовища) та спільність усіх учасників (туристи, місцеві громади, влада, громадські організації, підприємці) цього процесу. Невід'ємною складовою цієї стратегії є забезпечення ефективності управління регіонами відвідування шляхом залучення місцевих громад до цієї діяльності для їх сталого розвитку, підвищення економічного добробуту та якості життя, а також мінімізації негативних екологічних та соціально-культурних наслідків, спричинених неконтрольованою туристичною діяльністю. Визнаючи необхідність покращення якості туристичного продукту, особливо підкреслюється важливість екологічної та соціально-економічної відповідальності бізнесу та всіх інших структур, залучених до планування та реалізації проєктів сталого туризму на територіях відвідувань туристів.

Соціальна стійкість системи туризму демонструє забезпечення зайнятості місцевого населення за рахунок створення нових робочих місць у сфері туризму, підвищення якості життя та зростання доходів жителів за рахунок підвищення туристичної активності, покращення загальної соціальної ситуації.

Існує ряд факторів, які роблять індустрію туризму інструментом покращення соціально-економічного розвитку території:

- значний внесок у ВВП країни;
- створення робочих місць для широкого кола мешканців громади, оскільки туризм може бути використаний для активізації багатьох сфер діяльності;
- стимулювання розвитку бізнесу, поживлення підприємницької активності та залучення підприємців до формування туристичних пропозицій;
- масштабний поштовх, який туризм дає місцевій промисловості;
- ланцюжок вартості туристичної галузі задовольняє та розподіляє попит між галузями та стимулює економічну діяльність;
- мотивує досягнення світових стандартів у всіх економічних нішах;
- туризм стимулює більше споживання нетуристичних послуг;
- розширення виробництва товарів і послуг, як результат - збільшення платоспроможного попиту за рахунок іноземних і місцевих туристів.

Екологічна стійкість туристичної системи означає дотримання рекреаційних норм використання та забезпечення цілісності природних систем та їх життєздатності.

Враховуючи глобальну цифровізацію та нову реальність, концепцію сталого розвитку туризму необхідно доповнити ще одним компонентом: інформаційно-комунікаційним забезпеченням туризму. У сучасних умовах, коли все соціально-економічне життя суспільства оцифровано, формуються нові принципи та методи ведення сталої туристичної діяльності. Особливо гостро потреба у впровадженні цифрових технологій постала під час пандемії COVID-19, коли кількість організованих туристичних поїздок різко скоротилася через соціально-епідеміологічні обмеження.

Сталий розвиток — це процес економічних і соціальних змін, у якому експлуатація природних ресурсів, напрямки інвестицій, орієнтація науково-технічного розвитку та розвиток індивідуальних та інституційних змін узгоджуються один з одним і зміцнюють поточне та майбутнє потенціал задоволення людських потреб і прагнень, що призводить до збільшення питомої ваги внеску туристичної галузі в економіку регіону шляхом запровадження сателітного (допоміжного) обліку туризму з використанням економічного мультиплікатора.

Відповідно до загальної теорії сталого розвитку соціально-економічних систем, концепція сталого розвитку туризму повинна містити декілька параметрів:

- **забезпечення економічного розвитку туристичної системи** (дестинації), заснованого на активізації туристичної діяльності, залученні великого потоку туристів до даної дестинації, що забезпечує зростання доходів від туризму та збільшення податкових відрахувань до регіональних бюджетів;
- **забезпечення сталості туристичної системи** (дестинації), що реалізується шляхом більш активного залучення місцевого населення до туристичної діяльності. Створення нових робочих місць та активізація туристичної підприємницької діяльності позитивно вплинуть на покращення місцевої інфраструктури та підвищать якість комфортних умов проживання місцевого населення;
- **забезпечення екологічної стійкості розвитку туристичної системи** (дестинації) можливе лише за умови оцінки та розрахунку пропускну туристсько-рекреаційної спроможності цієї дестинації.



Глобальна Рада Сталого Туризму

(Global Sustainable Tourism Council - GSTC)⁴

Це незалежна глобальна експертна організація, яка зосереджується на стійкому розвитку туризму, яка була заснована з ініціативи різних агентств ООН і сьогодні є незалежною та некомерційною організацією, яка прагне до більш стійкого туризму у світі. GSTC розробила методологію стійкого туризму, яка включає критерії та показники в чотирьох основних сферах сталого розвитку. GSTC створила критерії для туризму, які відповідають Цілям сталого розвитку ООН.



Європейська система індикаторів сталого туризму

(European Tourism Indicators System - ETIS)⁵

Туристичні дестинації дедалі частіше потребують вирішення соціальних, культурних, економічних та екологічних проблем. Щоб допомогти їм виміряти свою ефективність щодо сталого розвитку, що є важливим, Європейська Комісія розробила «Європейську систему індикаторів сталого туризму» (ETIS).

⁴ GSTC Criteria Overview (<https://www.gstcouncil.org/what-is-sustainable-tourism/>)

⁵ European Tourism Indicators System for sustainable destination management (https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/funded-projects/sustainable/indicators_en)

ETIS — це система індикаторів, яка підходить для розвитку туристичних дестинацій, заохочуючи розумніший підхід до планування розвитку туризму. Дана система індикаторів одночасно є:

- **інструментом управління**, що підтримує території дестинації, які хочуть впроваджувати стійкий підхід до управління;
- **системою моніторингу**, простою у використанні для збору даних і детальної інформації, що дозволяє дестинаціям відстежувати свою продуктивність в динаміці;
- **інформаційним інструментом** (а не схемою сертифікації), корисним для політиків, туристичних підприємств та інших зацікавлених сторін.

Резолюція ООН 69/233 (19 грудня 2014 р.) про сталий туризм, а також екотуризм стала відправною точкою для роботи світової туристичної спільноти. Тут також потрібно згадати про роль організації ЮНЕСКО та її діяльність у сфері туризму у зв'язку зі світовою спадщиною. Конвенція ООН про біологічне різноманіття (DEC/XIII/3) визнає потенціал сталого туризму для збереження та сталого використання біологічного різноманіття, не в останню чергу для місцевих громад. Навіть Європейське агентство з навколишнього середовища працює для сталого туризму. Крім того, співпраця країн Північної Європи важлива для пошуку синергії та роботи на основі спільних цілей.



ВИКЛИКИ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна в Україні, спричинена російською військовою агресією, стала новим викликом для сталого розвитку туризму в Україні та світі. Про це красномовно свідчить критичне зниження показників кількості авіарейсів в країнах Європи (Рис. 2).

Європейські країни з найбільшим падінням кількості авіарейсів, 24 лютого - 11 травня 2022 р.

Підготовлено UNWTO на основі даних Eurocontrol.

Дані сформовано на основі 41 країн, які моніторить Eurocontrol.

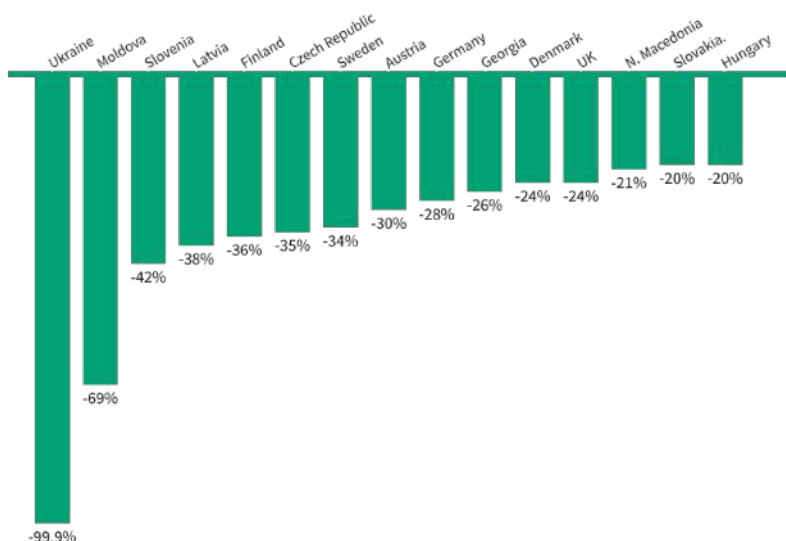


Рис 2. Статистика падіння кількості авіарейсів в країнах Європи. Дані Eurocontrol.

Окрім суто безпекових та економічних наслідків, можна також відзначити появу інших суттєвих викликів для сталого розвитку туризму як безпосередньо для України, так і для країн ЄС:

- Екологічні виклики для територій туристичних дестинацій через російське військово-втручання.** Заміновані території рекреаційних зон, знищені лісові насадження, знищення популяцій тварин. Згідно заяв міністра захисту довкілля та природних ресурсів України Руслана Стрільця, один день війни завдає українському довкіллю збитків на €102 млн⁶. Сьогодні маємо вже близько €51 млрд або 2 трлн гривень екологічних збитків. До екологічних збитків слід відносити пошкодження унікальних родючих ґрунтів України,

⁶ Міністр Руслан Стрільць про те, скільки Україні коштує один день російської військової агресії – Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України (merp.gov.ua)

забруднення водою внаслідок підриву захисних споруд, руйнування каналізаційних мереж тощо. Війна становить серйозну загрозу для глобального управління навколишнім середовищем, включаючи захист навколишнього середовища та збереження біорізноманіття. Ймовірно, війна вплине і на деградацію екосистеми, спричинену ланцюгом постачання, частково через погіршення продовольчої безпеки.

- 2. Енергетична криза.** Міжнародне енергетичне агентство (МЕА) стверджує, що світова енергетична криза, спричинена вторгненням росії в Україну, викликала глибокі і довготривалі економічні зміни, які пришвидшують перехід на надійніші енергосистеми з більшою часткою відновлюваних джерел. МЕА прогнозує глибокі і швидкі зміни енергосистем на тлі зростання використання сонячних генераторів, вітрових турбін, електромобілів і акумуляторів, а також електролізу для виробництва водню, що є додатковими викликами для сфери туризму, яка потребуватиме додаткових інвестицій на переобладнання та переоблаштування закладів гостинності.
- 3. Стрімке скорочення персоналу та відтік працівників сфери гостинності** з територій активних бойових дій та перетікання кадрів у центральні та західні регіони України та за кордон, що все частіше зустрічається із проблемами збереження гарантій у рамках забезпечення свободи пересування робочої сили для країн ЄС.
- 4. Знищення (пошкодження) об'єктів історико-культурної спадщини України.** В Україні РФ зруйнувала понад 1582 об'єкти культурної інфраструктури. Лише декілька прикладів: музей Ханенків у Києві, музей Григорія Сковороди у Харкові, історико-краєзнавчий музей у смт Іванків на півночі Київської області, у якому зберігалися роботи відомої української народної художниці Марії Примаченко та багато інших унікальних об'єктів історико-культурної спадщини, які є основними туристичними магнітами відповідної туристичної дестинації і інструментом генерування туристичних потоків.

В умовах так званої нової реальності змінюється класичне трактування таких понять, як сталий розвиток, якість туристичних і готельних послуг. Якість необхідно оцінювати з урахуванням їх безпеки, що стає одним із головних критеріїв при виборі туристичних і готельних послуг. Розуміння сталого розвитку туризму також змінюється через появу нової категорії цифрових туристів. Усе це зумовило актуальність дослідження змін у концепції сталого розвитку туризму в умовах нової реальності.

У наш час розуміння якості та безпеки туристичних послуг стали синонімами, а безпека є важливою складовою привабливості туристичних місць. Формування впевненості туристів у безпечній подорожі дозволить відновити забезпечення зростання туристичних потоків.

У 2020 році Всесвітня рада з подорожей і туризму (*WTTC*), як відповідь на виклики, пов'язані із пандемією COVID-19, створила спеціальні протоколи безпечного туризму (*Safe Travels*), в яких описуються умови організації безпечних подорожей. Протоколи є глобальними

стандартами, розробленими для забезпечення безпеки як мандрівників, так і працівників індустрії туризму та гостинності. У протоколах використовується термін «нова норма», що означає реальність, в якій тепер буде існувати весь світ, і туризм, зокрема.

Сталий розвиток туризму є глобальною концепцією і означає підтримку балансу та стабільності:

- **інтереси нинішніх і майбутніх поколінь;**
- **інтереси туристів, місцевого населення, бізнесу, держави та всіх зацікавлених** у розвитку туристичної діяльності сторін - між економічним зростанням, соціальним розвитком та збереженням навколишнього середовища (*екологічна стійкість*).



СТАЛЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ

Управління дестинацією (*Destination Management – DM*) - це скоординований процес, заснований на взаємодії всіх учасників, які беруть участь у формуванні та просуванні локального комплексного туристичного продукту, включаючи інфраструктуру, сервіс, логістику і транспорт, зберігання та відновлення об'єктів історико-культурної спадщини, контроль за належним використанням природних ресурсів, маркетингові заходи, попередження шкоди навколишньому природному середовищу.

Зазвичай таку комплексну діяльність здійснює компанія (організація), що керує пунктом призначення (*Destination Management Company (organization) – DMC або DMO*), яка застосовує цілісний підхід до управління туризмом на певній території і може запропонувати додаткові послуги, такі як навчання, консультації, промоція, сертифікація тощо. Компанії (організації), що керують дестинаціями, як правило, базуються на членстві, і їх членами, партнерами та зацікавленими сторонами є представники органів місцевої влади, представники місцевого бізнесу, громадських та благодійних організацій, засобів масової інформації та інші, які займаються подорожами та туризмом.

Сучасні підходи передбачають системне та цільове управління туристичними дестинаціями з боку урядів країн та органів місцевого самоврядування, в тому числі, що стосується політики маркетингу та брендингу туристичних місць і територій – з боку ОМД (*організацій маркетингу дестинацій*) та ОММД (*організацій маркетингу та менеджменту дестинацій*).

Проте зараз спостерігається тенденція переходу багатьох дестинацій від традиційної ролі ОМД до Організацій Управління Дестинацією (*Destination Stewardship Organisation*) або ДММО (*Destination Marketing & Management*). Цей підхід працює паралельно зі стійким управлінням дестинацією, оскільки зараз, як ніколи раніше, ОМД мають запропонувати системний підхід для сталого розвитку території.

Співпраця між всіма учасниками дестинації зміцнює весь ланцюжок індустрії гостинності на певній території. Приклад того, як виглядає схема взаємодії різних учасників ринку туристичних послуг і суміжних галузей економіки та взаємовплив усіх учасників, які здійснюють свою діяльність на території туристичної дестинації в рамках побудови ланцюгів

мережевої економіки на місцевому та регіональному рівнях проілюстрована на схемі

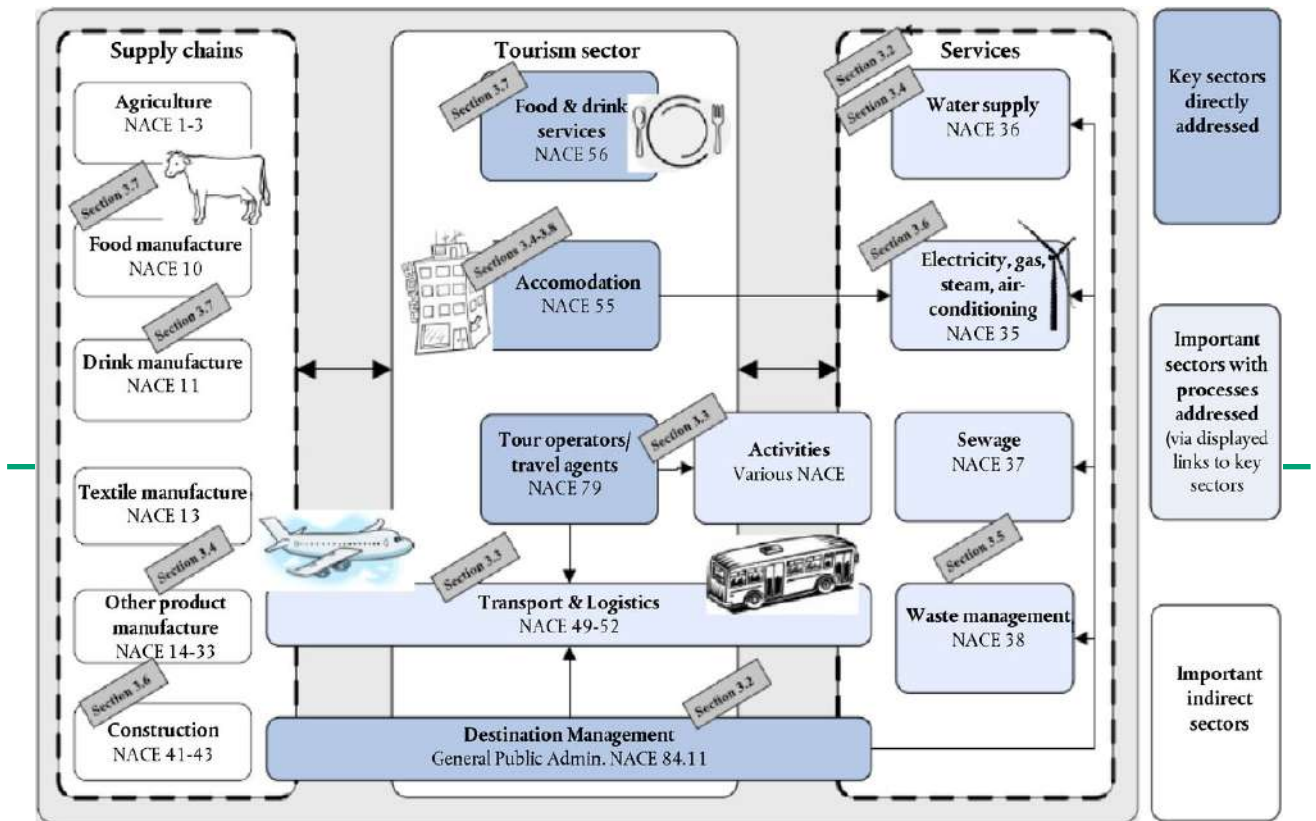


Рис 3. Ціннісні складові ланцюжка туристичного сектору відповідно до офіційного документу ЄС - COMMISSION DECISION (EU) 2016/611 of 15 April 2016

нижче (Рис. 3).

В рамках аналізу рівня регулювання і ступеню впровадження концепції сталого управління туристичними дестинаціями було проведено кабінетне дослідження досвіду Швеції в питаннях впровадження концепції сталого та відповідального управління туризмом із залученням всіх зацікавлених сторін до процесу обговорення та ухвалення управлінських рішень. Дослідження здійснювалось із використанням послідовного (каскадного) підходу. Ми виходили зі стратегій, рекомендацій та політик на глобальному рівні законодавчої та нормативної бази, оцінюючи рівень їх врахування в нормативних документах Швеції на національному рівні, а також у стратегічних та програмних документах і рекомендаціях на регіональному та місцевому рівнях. Також було проведено аналіз архітектури системи органів та організацій, які сприяють та відповідають за впровадження сталого управління туризмом.



ДОСВІД ШВЕЦІЇ ЩОДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Швеція є визнаним світовим лідером у міжнародних рейтингах щодо сталого туризму. Швеція має високі амбіції щодо розвитку туризму та сталого туризму до 2030 року. Visit Sweden спільно зі Шведським агентством економічного та регіонального зростання подали заявку на те, щоб Швеція стала місцем проведення Всесвітнього конгресу GSTC у квітні 2024 році у Стокгольмі. Щорічний глобальний конгрес GSTC об'єднує міжнародних та національних акторів з усього світу. Чому GSTC обрали Швецію для конгресу, частково пояснюється тим, що Швеція вже давно цілеспрямовано працює зі сталим розвитком і має кілька напрямків, які вже працюють або хочуть почати працювати відповідно до критеріїв GSTC щодо сталого туризму.

Крім того, Швеція входить до числа країн, які виявили готовність брати участь у процесах відбудови різних галузей і регіонів України⁷. Швеція є чудовим прикладом планування території, заснованого на ідеології сталого розвитку туризму, яка акцентує увагу на необхідності поваги до екологічної, соціально-культурної та економічної бази території, і тому демонструє модель, орієнтовану на збалансований регіональний розвиток, що краще представляє концепцію стійкості (Рис. 4).

Рейтинг країн-лідерів індексу розвитку подорожей та туризму за критерієм «екологічна стійкість», Станом на 2021 рік

Цей показник вимірює загальну стійкість природного середовища економіки, захист природних ресурсів, а також вразливість і готовність до зміни клімату.

Джерело: Всесвітній економічний форум



1	5.4	Швеція
2	5.3	Фінляндія
3	5.2	Швейцарія
4	5.2	Ісландія
5	5.1	Австрія
6	5.1	Данія
7	4.9	Люксембург
8	4.9	Велика Британія
9	4.8	Нідерланди

Рис 4. Рейтинг країн-лідерів індексу розвитку подорожей та туризму за критерієм «екологічна стійкість». Дані: [Всесвітній економічний форум](#)

⁷ Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022 'Lugano Declaration', (2022).

Швеція має довготривалу та систематичну співпрацю з відповідними міжнародними акторами для сприяння розвитку сталого туризму в усьому світі.

Швеція часто асоціюється з доглянутою та доступною для відвідування природою, що створює позитивні враженнями, а також із динамічним міським середовищем, добре збереженою культурною спадщиною, архітектурою, дизайном, закладами харчування, магазинами, івентами та подіями. Швеція має багату культурну спадщину, що доповнено високим ступенем доступну, якістю сервісів, рівнем інфраструктури та заходів, які забезпечують можливість отримання вражень протягом цілого року: таких як, зимові види атракцій та літні кемпінги, весняні прогулянки та осінні культурні івенти. Сьогодні туризм та індустрія гостинності є невід'ємними частинами розвитку сільської місцевості та сприяють безпосередній зайнятості та диверсифікації можливостей розвитку економік місцевих громад.

Туризм і гостинність створюють привабливі місця, зростання і робочі місця по всій країні. На додаток до щорічного обороту в кілька сотень мільярдів шведських крон і створення зростання по всій країні, туризм і індустрія гостинності мають велике значення для суспільства і для сталого розвитку. Туризм підвищує взаєморозуміння між людьми і турботу про нашу планету. Туризм створює робочі місця для людей з різними навичками та освітою, у багатьох галузях та професіях. Не в останню чергу туризм створює привабливі місця для жителів, відвідувачів, компаній та інвестицій і дозволяє жвавій Швеції. Туризм також має потенціал сприяти досягненню всіх цілей Порядку денного до 2030 року (Рис. 5).



Рис 5. Базові показники внеску галузі туризму до економіки Швеції, на основі даних - <https://kunskapbesoksnaring.se/om-turism-och-besoksnaring>

Враховуючи сучасний дестинаційний підхід, спільним завданням діяльності представників індустрії гостинності є розвиток території дестинації. Концепція комплексного розвитку дестинації охоплює розвиток окремих осіб, підприємців, комунальної власності та території, а також те, як їх можна розвивати разом для забезпечення мультиплікативних ефектів. Це може створити користь для території відвідування, захищаючи та розвиваючи місцеві ресурси, враховуючи інтереси місцевих мешканців, а також беручи до уваги потреби громади в цілому. Там, де є співпраця та бажання приймати відвідувачів, туризм може допомогти розвинути територію, та зробити міста, селища, малонаселені та сільські райони більш привабливими. Туризм, який розвивається у співпраці з місцевим населенням, включаючи групи меншин, може сприяти досягненню цілі 11 у Порядку денному ООН до 2030 року⁸, який

⁸ National report "Sustainable Development Goals: Ukraine", (2017). Sustainable Development Goals: 2017 Baseline National Report | United Nations Development Programme (undp.org)

полягає в тому, щоб зробити міста та поселення інклюзивними, безпечними, стійкими та сталими. Для того, щоб цінності, які існують в місці відвідування, були активом для мешканців і туристів, важливо, щоб всі учасники життєдіяльності туристичної дестинації враховували ці цінності у своїх регулярних планах і процесах. Сталий розвиток туристичної галузі важливий не тільки для природи і жителів, які проживають на ділянці, але і для компаній, які активно працюють в галузі.

Потенціал Швеції для розвитку туристичної галузі значною мірою базується на якості країни в напрямку стійкості, як соціальної, економічної, так і екологічної. Багато компаній у галузі проводять діяльність, яка включає або залежить від природи та культурного досвіду.

Питання сталого розвитку вирішуються регіонами та муніципалітетами різними способами. З одного боку, громадські суб'єкти можуть бути рушійною силою сталого розвитку через, наприклад, ініціативи з підвищення кваліфікації, надання рекомендацій з питань клімату або управління питаннями захисту пляжів.

Муніципалітети також є органами влади і мають завдання здійснювати наглядову та дозвільну діяльність у ряді областей з метою захисту навколишнього середовища та здоров'я людей. Для компаній індустрії гостинності це може включати дозволи на обслуговування, пожежний нагляд, екологічний нагляд. Важливою частиною призначення державних повноважень також є допомога компаніям та правильне їх керування.

МІСЦЕВА СПІВПРАЦЯ ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

Муніципалітети, регіони, підприємства та громадянське суспільство Швеції співпрацюють і можуть створювати стимули для сталого розвитку міст, міських районів, малонаселених і сільських районів. Міський розвиток відбувається в різних конфігураціях, часто у співпраці між муніципалітетами та надавачами різноманітних туристичних послуг: ресторанами і готелями, організаторами івентів, компаніями та власниками нерухомості, а також важливим учасником – організаціями з управління дестинаціями.

Метою такої співпраці є створення привабливого та безпечного середовища для жителів, відвідувачів та підприємств. Сільські і прибережні райони розвивають за допомогою інших форм місцевої співпраці, наприклад, за допомогою так званого «методу лідера», який базується на об'єднанні приватного, некомерційного та державного секторів у партнерстві для розвитку регіону. Інша форма співпраці має місце в роботі з біосферними територіями, що показує, як використання та збереження можуть іти пліч-о-пліч.

Співпраця на місцях залежить від структури ділового життя, того, як організовані муніципалітети та регіони, а також від ступеня участі громадянського суспільства. Універсальної моделі управління не існує. Однак спостерігається чітка динаміка змін щодо ступеню участі місцевого населення у обговоренні планів розвитку території. Важливою частиною роботи з розвитку туризму є фінансування, яке вимагає, щоб бізнес і громадськість думали по-новому та працювали разом. Це, у свою чергу, викликає запитання, які іноді потребують розгляду в рамках правил ЄС щодо державної допомоги або закону (2016:1145) про державні закупівлі.

ПОЛІТИКА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТА ЗГУРТОВАНOSTI

Швеція тепер має більш дієвий регіональний рівень в системі управління. З 1 січня 2019 року всі районні ради утворили «регіон» і взяли на себе відповідальність за регіональний розвиток, відповідно до Закону про відповідальність за регіональний розвиток.

Регіони мають велике значення для розвитку туристичної галузі, оскільки відповідають за сфери, які впливають на галузь. Наприклад, регіональне зростання, промислова політика, громадський транспорт, культура, проблеми постачання навичок та екологічні проблеми.

З розвитком туристичної галузі працюють всі регіони, але те, як організована робота, має свої особливості в кожному з них. З 2006 року регіони співпрацюють через Регіональну мережу туризму та гостинності, яка складається з обраних представників та провідних посадових осіб регіональних туристичних організацій Швеції.

Планування регіонального розвитку є інструментом зусиль регіонального зростання. Мета полягає в тому, щоб створити загальну картину активів регіону і того, як їх слід розвивати. Вона є основою для програм регіональних структурних фондів, територіальних програм, програм регіонального зростання та інших відповідних регіональних програм та ініціатив і, таким чином, є центральною для розвитку туристичної галузі.

ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ І ТУРИЗМ

Великі міста й надалі залишатимуться важливими магнітами для туризму в цілому, і як первинні, і як вторинні дестинації у Швеції. Вони є важливими двигунами привабливості Швеції як туристичної країни. У містах баланс між відвідувачами та мешканцями стає все більш важливим. Інтереси землекористування, потоки людей, громадські простори, транспорт і трафік, управління відходами та інженерні мережі є прикладами аспектів, якими необхідно керувати. Великі міста часто є транспортними та туристичними хабами. Для того, щоб вони були добре обладнані для прийому відвідувачів і досягнення довгострокового сталого туризму, перспективи розвитку туризму чим далі більше включають в міське та просторове планування.

Туризм також важливий для сільських і прибережних громад, і завдяки співпраці між дестинаціями, які охоплюють як міські, так і сільські райони, можна створювати та розвивати нові напрямки для відвідувачів, а також посилювати привабливість цілих регіонів.

Для розвитку індустрії гостинності в сільських і прибережних громадах землекористування та водокористування є важливими питаннями, які вирішуються на основі врахування різних інтересів, а також з урахуванням прав власності та потреб користувачів. Необхідною умовою для розвитку туризму, пов'язаного з прив'язаністю до місця, є наявність взаємодії та взаємної поваги між підприємцем і землевласником щодо використання чужої землі (приватної чи державної) для комерційних цілей, тобто на підставі поваги до права власності. Більшість компаній в індустрії гостинності мають невелику кількість землі або взагалі її не мають, що означає, що потреба у використанні чужої землі зростає, а отже, можливі конфлікти цілей і потреб різних учасників, якими потрібно керувати. Баланс інтересів створено завдяки використанню різних моделей та угод про співпрацю (в тому числі, публічно-приватного партнерства), розбудови майданчиків для діалогу, а також поширення інформації про

значення участі громадськості. Приділяється чимало уваги роз'ясненню змісту нормативних актів, що стосуються особливостей використання прив'язаних до місцевості ресурсів як безпосередньо підприємцями - надавачами туристичних послуг, так і відвідувачами, що є важливими елементом для забезпечення розвитку стійких місць і територій.

Взаємне знання та повага до прав інших учасників створюють позитивні цінності як для компаній і туристів, так і для землевласників. У цьому контексті муніципалітети відіграють кілька ролей, частково як мотиватори розвитку місцевого бізнесу, частково, відповідно до закону, як відповідальні структури за планування земельних, водних, лісових ресурсів. Муніципалітет повинен зважити різні інтереси, щоб мати можливість створити сприятливе середовище для життя місцевого населення та успішного розвитку туризму. Просування туристичних продуктів та маркетинг дестинації є не законодавчими, а добровільними зобов'язаннями муніципалітетів.

Складна система акторів туризму створює потребу в загальній координації, щоб ланцюжок між фінансовими ресурсами, зусиллями та пріоритетами був проясненим і покращеним. Важливо, що зусилля учасників на національному, регіональному та місцевому рівнях спрямовані в одному напрямку, що у підсумку призводить до сталого розвитку.

СПІВПРАЦЯ НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Держава має зобов'язання, які прямо чи опосередковано впливають на індустрію гостинності. Робота відбувається як в органах влади, так і в рамках діяльності державних компаній. Держава виконує декілька ролей, частково як координатор, а частково як актор у системі, оскільки держава володіє, управляє, наглядає, сприяє використанню та збереженню ресурсів і впливає на інвестиції та регулювання.

Оскільки питання індустрії гостинності та туризму охоплюють кілька сфер політики, корисним є конкретизація повноважень та функціональних обов'язків різних суб'єктів публічного сектору та координація їх діяльності, створюючи методи роботи, які враховують потреби та зобов'язання індустрії гостинності та туризму.

Агентство економічного та регіонального розвитку Швеції (*Tillväxtverket*) має урядові повноваження відповідати за координацію та співпрацю у сфері туризму. Орган також відіграє роль у розвитку знань і якості, а також відповідає за статистику туризму⁹.

У роботі є зв'язки та синергія з декількома іншими сферами відповідальності Агентства в рамках політики регіонального розвитку та сільської політики, спрощення регулювання та просування бізнесу. **Державні сільськогосподарські агенції** також відіграють важливу роль у сприянні туризму та гостинності в сільській та прибережній місцевості шляхом підтримки розвитку бізнесу. **Шведське сільськогосподарське агентство та Сільська мережа**, яка є мережею організацій, асоціацій та органів влади, які також важливі для розвитку сільської місцевості, роблять свій внесок, створюючи базу знань з метою зміцнення та закріплення знань та розширення обізнаності щодо важливості розвитку індустрії гостинності в сільській місцевості.

⁹ Swedish Agency for Economic and Regional Growth - Government.se

Агентство економічного та регіонального розвитку очолює роботу **Групи управління індустрії туризму** в рамках своєї відповідальності за координацію та співпрацю в туризмі. Орган влади є платформою для спільних стратегічних пріоритетів і базується на спільно визначених цілях. Робота владної групи є важливою для створення транскордонної співпраці та розуміння умов індустрії гостинності та розподілу відповідальності, яку кожен орган несе за створення хороших умов для розвитку промисловості та туризму. Знання та консенсус, створений у владній групі, використовуються в різних процесах і є важливою підтримкою в урядовій координації туризму та гостинності.

Шведське агентство економічного та регіонального зростання (Tillväxtverket) відповідає за розвиток туризму на національному рівні. Visit Sweden, яка повністю належить уряду, просуває Швецію як туристичний напрямок на міжнародному рівні. Обидві організації підпорядковуються Міністерству підприємництва та інновацій.

Tillväxtverket розробляє, впроваджує та підтримує ініціативи та заходи, засновані на знаннях, для сприяння розвитку туристичного сектору та підприємництва. Агентство також відповідає за офіційну туристичну статистику, виробництво та поширення знань про туризм та його вплив на економіку Швеції. Співпрацює з іншими державними установами, пов'язаними з туризмом.

Tillväxtverket знаходиться в Стокгольмі, але має регіональну структуру. Під час пандемії агентство зосередилося на діяльності, пов'язаній з захистом від наслідків COVID-19, підтримуючи зацікавлені сторони статистикою, знаннями та діяльністю, включаючи фінансування проєктів та розвиток бізнесу.

У 2021 році бюджетні асигнування Tillväxtverket на туризм становили приблизно 100 мільйонів шведських крон. Бюджет на 2022 рік на тому ж рівні. Бюджет Visit Sweden становить 105 мільйонів шведських крон на рік, з додатковими 20 мільйонами шведських крон у 2021 році на внутрішній маркетинг. Існують також відносно великі ресурси для туристичних проєктів, що виділяються через регіональні фонди та фонди ЄС.

Visit Sweden AB (Visit Sweden) відповідає за маркетинг Швеції як туристичної країни¹⁰.

З 1 січня 2020 року Visit Sweden повністю належить державі. Під час пандемії місію Visit Sweden було розширено, щоб також включити маркетинг для шведської цільової групи. Місія на внутрішньому ринку повинна розглядатися як доповнення до роботи місцевих і регіональних напрямків, включивши внутрішній маркетинг, орієнтований на сталий природний туризм.

Щоб підвищити обізнаність, перевагу та створити інтерес до вибору сталого напрямку Швеції, Visit Sweden просуває дестинацію Швеція цілий рік за допомогою різних комунікаційних зусиль та організовує платформи для ділових зустрічей з міжнародними туроператорами, а також участі, наприклад, у семінарах та роуд-шоу.

¹⁰ [Sweden's official website for tourism and travel information | Visit Sweden](#)

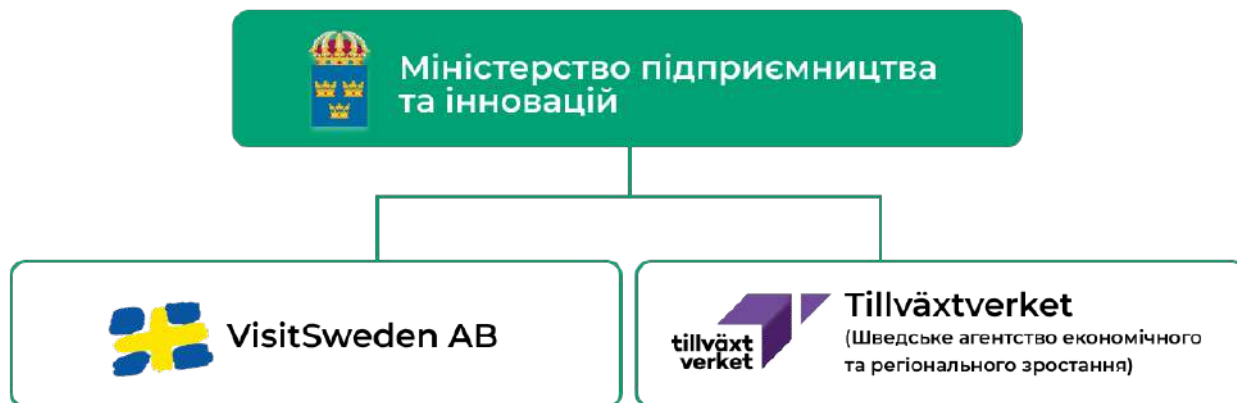


Рис 6. Швеція: Організаційна схема органів управління туризмом на національному рівні.
Джерело: ОЕСР, адаптовано використовуючи дані з офіційного сайту Міністерства підприємництва та інновацій Швеції, 2022.

Svensk Turism — Рада шведського туризму представляє основних гравців шведської туристичної індустрії та володіє широким та глибоким досвідом у питаннях, які мають важливе значення для стратегічного розвитку туризму та індустрії гостинності.

Svensk Turism об'єднує приватну частину шведської туристичної індустрії, тобто акторів у сферах подорожей, їжі, атракцій, покупок та івент-діяльності.

Засновниками Svensk Turism є Visita, Шведська федерація торгівлі, Transportföretagen, Passagerarrederierna і SJ. Рада директорів компанії складається з представників цих суб'єктів. Svensk Turism:

- є колективним голосом бізнес-спільноти з питань туризму.
- є рушійною силою сталого зростання туристичної галузі.
- збирає пропозиції компаній індустрії гостинності та формулює потреби галузі для конструктивного діалогу з представниками громадськості, громадянського суспільства та іншими суб'єктами індустрії гостинності.
- організовує форми діалогу та зустрічей з акторами індустрії гостинності.
- веде діалог з питань, пов'язаних з туризмом від імені бізнесу із особами, які приймають рішення і політиками.
- є партнером Урядових офісів в організації Урядової галузевої ради відвідувачів.
- становить Консультативну раду Visit Sweden.

БАГАТОРІВНЕВА СПІВПРАЦЯ

Співпраця відбувається на кількох рівнях, де національні інвестиції сприяють створенню цінності для місцевої та регіональної спільноти. Це важливо для суб'єктів індустрії гостинності та, не в останню чергу, для регіональних туристичних організацій, які у багатьох випадках включені в процеси регіонального розвитку та партнерства.

Зрештою, туризм розвивається і в місцевому контексті. Розвиток і зростання туризму протягом 21 століття означає, що багато муніципалітетів на додаток до регіонів планують розвиток туризму значно в більшій кількості випадків, ніж раніше, розробляючи власні стратегії. Залучення, поширення та обмін знаннями на регіональному та муніципальному рівнях, відтак, є цінним для сталого розвитку туризму.

ПОСИЛЕННЯ ДІАЛОГУ З ПРЕДСТАВНИКАМИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Окрім координації та управління на державному рівні, уряд потребує тісного діалогу та посиленої співпраці з представниками компаній, дестинацій, регіонів, муніципалітетів та некомерційного сектору.

Тому в Швеції було створено **Раду індустрії гостинності** з метою регулярного проведення стратегічних переговорів з представниками галузей індустрії гостинності щодо можливостей і викликів.

Оскільки індустрія гостинності включає акторів і компанії різного розміру та з дуже різними сферами діяльності, також існує потреба в координаційному центрі, який міг би синхронізувати різні точки зору, формулювати потреби індустрії гостинності та бути рушійною силою в роботі з розвитку. Тому уряд Швеції доручив Агентству розвитку підтримувати та сприяти індустрії гостинності у 2020/2021 роках, щоб розвивати механізми співпраці між учасниками ринку туристичних послуг з метою сприяння розвитку галузі.

Швеція створила **регіональну туристичну мережу в регіонах**, які не мають організації управління дестинаціями. Мережа є важливим інструментом комунікації та співпраці з галузевими організаціями та національними зацікавленими сторонами. Останнім часом робота була розроблена, щоб включити заходи з розвитку знань у кількох пріоритетних сферах. **Шведська асоціація місцевих влад та регіонів (SALAR)**¹¹ є парасольковою організацією для місцевих та регіональних органів влади. Все більша кількість муніципалітетів, окружних рад і регіонів активно працюють над підтримкою туризму. SALAR пропонує їм підтримку та послуги через мережеві платформи, звіти про знання та конференції, та інші види підтримки.

Рада сприяння Швеції працює над просуванням Швеції за кордоном. Членами ради є Міністерство закордонних справ, Міністерство підприємництва та інновацій, Міністерство культури, Шведський інститут, Business Sweden та Visit Sweden. Швеція також є частиною Північного туристичного співробітництва під егідою Ради міністрів Північних країн, яка перебуває на етапі активної політики, стратегії та роботи з реалізації.

BFUF¹² (**Фонд досліджень і розробок шведської індустрії туризму та гостинності**) – власний інструмент шведського сектору гостинності для досліджень та інновацій.

Метою BFUF є сприяння науковим дослідженням та інноваціям у секторі гостинності. Щороку пропонується фінансування науково-дослідних проектів, які сприяють розвитку галузі. Використовується довгостроковий підхід до залучення найкращих та найкваліфікованіших дослідників до вивчення проблематики та шляхів удосконалення і розвитку сфери гостинності.

Вчена рада BFUF, до складу якої входять п'ять кандидатів наук, розглядає заявки та підтримує рішення Ради директорів BFUF щодо фінансування. Також і фонд ініціює власні проекти розвитку та оголошує конкурс.

¹¹ <https://skr.se/skr/englishpages.411.html>

¹² <https://bfuf.se/in-english/about-us/>

BFUF заснували спільно Visita¹³ (шведська організація роботодавців індустрії гостинності) та HRF¹⁴ (Профспілка працівників готелів і ресторанів). Завдяки цим сторонам компанії, які працюють у секторі гостинності, щороку вноситься близько 8 мільйонів шведських крон на фінансування різноманітних наукових досліджень та проєктів, спрямованих на розвиток індустрії гостинності.

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВИМІР.

Зміцнення соціального діалогу є ключем до кращого функціонування та більш інклюзивних ринків праці по всій Європі.

Тому соціальні партнери повинні бути зміцнені та більш змістовно залучені, а також мати можливість впливати на питання, як на рівні ЄС, так і на національному рівні. Це особливо важливо в питаннях, пов'язаних з Європейською платформою соціальних справ, і має великий вплив на працівників по всій Європі.

Європейський соціальний діалог – це система переговорів та консультацій, як між соціальними партнерами на рівні ЄС, так і між ними та інституціями ЄС. Діалог зміцнює соціальний вимір ЄС і є дуже важливим інструментом як для ЄС, так і для його організацій-членів. Це дає соціальним партнерам право бути поінформованими та проконсультованими щодо різних пропозицій Комісії на ранній стадії, коли ще існує можливість впливати на майбутні рішення.

Пропозиція Комісії щодо Рекомендації Ради про зміцнення соціального діалогу¹⁵ спрямована на підтримку держав-членів ЄС у сприянні соціальному діалогу та колективним переговорам на національному рівні. Пропозиція складається з трьох основних елементів, державам-членам рекомендується: (1) консультування соціальних партнерів з питань визначення та здійснення трудової та соціальної політики та, у відповідних випадках, економічної та іншої державної політики; (2) заохочувати соціальних партнерів до ведення переговорів і укладення колективних договорів; (3) сприяти підтримці розвитку потенціалу соціальних партнерів. Восени 2022 року Європейська Комісія оприлюднила План дій щодо соціального діалогу, адресований як ЄС, так і державам-членам. Всі держави-члени, в тому числі і Швеція, мають затвердити цей план дій, забезпечуючи при цьому зміцнення соціальних партнерів і захист добре функціонуючих моделей ринку праці¹⁶.

Сильні соціальні партнери та ефективний соціальний діалог є ключовими інструментами перехідної роботи. Тому необхідні зусилля для зміцнення співпраці між сторонами в державах-членах, де це необхідно. Наприклад, пропонується:

- Створити Новий Фонд соціального діалогу ЄС для побудови та розвитку сильних, незалежних та ефективних систем соціального діалогу в тих державах-членах, де це необхідно;

¹³ <https://visita.se/>

¹⁴ <https://www.hrf.net/>

¹⁵ Council Recommendation on strengthening social dialogue in the European Union 2022/23:FPM53, COM(2023) 38

¹⁶ [Рекомендація Ради щодо зміцнення соціального діалогу в Європейському Союзі \(Меморандум про факти щодо пропозиції ЄС 2022/23:FPM53 : COM\(2023\) 38\) | Парламент Швеції \(riksdagen.se\)](#)

- Обрати Омбудсмена/Посла соціального діалогу;
- Запровадити офіцерів зв'язку, відповідальних за соціальний діалог у кожному Генеральному директораті Європейської Комісії, діючи як сполучна ланка між соціальними партнерами та Європейською Комісією та забезпечуючи те, щоб їхні думки були почуті;
- Умови праці в першу чергу повинні регулюватися за допомогою колективних договорів, і умови для цього повинні бути посилені.

Метою соціального діалогу є захист інтересів працівників та роботодавців, коли ЄС розробляє правила, наприклад, щодо робочого середовища, робочого часу чи соціального забезпечення. Відповідно до статей 154-155 Лісабонського договору, перед внесенням пропозицій у сфері зайнятості Комісія консультиється з соціальними партнерами на рівні ЄС щодо можливого напрямку такої пропозиції. Конкретно соціальний діалог означає, що соціальні партнери висловлюють свою думку щодо пропозицій Комісії та можуть рекомендувати різні заходи. Роботодавці та профспілки також можуть прийняти рішення про початок переговорів і спробувати укласти європейську угоду з цього питання. Якщо сторони укладуть таку угоду, вона може бути реалізована або через директиву ЄС, або самими сторонами та їхніми членами, так звані автономні рамкові угоди. Соціальний діалог відбувається як на міжсекторальному, так і на секторальному рівні.

Соціальний діалог включає в себе широкий спектр заходів. Він може включати відповіді на консультації Європейської комісії, європейські рамкові угоди та рамкові програми. Ця частина значною мірою стосується впливу на законодавчий процес всередині ЄС. Інша частина соціального діалогу полягає в тому, що сторони хочуть працювати разом, щоб впливати на розвиток трудового життя. Це робиться, серед іншого, за допомогою спільних кодексів поведінки, керівних принципів, висновків, декларацій, проектів та конференцій. Соціальні партнери приймають спільні робочі програми на 1-3 роки поспіль, обираючи ключові питання для спільної роботи.

СОЦІАЛЬНІ ПАРТНЕРИ НА ГАЛУЗЕВОМУ РІВНІ В ШВЕЦІЇ.

Visita є галузевою організацією роботодавців для шведської індустрії гостинності. Visita підписує колективний договір галузі та є організацією-членом Конфедерації шведських підприємств. Членами організації є власники ресторанів, готелів, кемпінгів, парків розваг, хостелів, спа-салонів, туристичних операторів і агентів та гірськолижних курортів. Як галузева організація, Visita допомагає компаніям рости і розвиватися і є представником туристичної галузі в політичних питаннях. Як організація роботодавців, Visita надає компаніям консультації та підтримку з питань роботодавців та в переговорах з представниками профспілок. Visita працює над тим, щоб закони, правила та умови ведення бізнесу були розроблені таким чином, щоб галузь отримувала ще кращі можливості - і сприймалася як двигун зростання та робочих місць, яким вона насправді є. Visita здійснює моніторинг законодавства та нормативних актів в індустрії гостинності. Організація роботодавців Visita є партнером по переговорах з **профспілками**, з яких Hotell och Restaurang Facket, HRF і Fackförbundet Unionen є найбільшими. Visita веде переговори про колективні договори з відповідними профспілками. Федеральні юристи надають консультації

з питань роботодавців і допомагають компаніям-членам у суперечках і переговорах. Компанії-члени Visita також можуть отримати юридичне представництво у трудових спорах у суді або арбітражі.

Готельно-ресторанний союз (HRF) - це спілка працівників готелів, ресторанів і розважальних закладів. Місією організації є створення індустрії, де кожен співробітник відчуватиме себе в безпеці та задоволені своєю роботою, з хорошою оплатою та умовами. HRF працює над підписанням колективних договорів з роботодавцями галузі. Організація також працює з питаннями освіти, досліджень та розробок, впливу та робочого середовища. Готельно-ресторанний союз був утворений в 1918 році і з тих пір профспілкова робота триває безперервно. Це є однією з 14 профспілок LO, яка налічує близько 30 000 членів.

СПРИЯННЯ ПОЛЕГШЕННЮ ВЕДЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Прості для розуміння та ефективні правила, а також сервісне ставлення та обслуговування з боку влади є центральними частинами роботи з покращення умов для підприємництва. Основними критеріями щодо легкості ведення бізнесу є:

- Правила мають бути пропорційними, розробленими та застосовуватися таким чином, щоб не спричиняти непотрібних витрат, адміністрування чи обмежень для компаній
- Норми та політика повинні сприяти інноваціям і використовувати можливості технологічного та цифрового розвитку.
- Важливим компонентом у розробці правил є оцінка наслідків для бізнесу.
- Адміністративні витрати, пов'язані з дотриманням правил, з часом мають зменшуватися. Для індустрії гостинності особливо важливо, щоб наслідки регулювання для малого бізнесу були розумними.
- Короткі терміни обробки особливо важливі для компаній індустрії гостинності, які потребують різних дозволів і часто проводять кілька різних і сезонних операцій.
- Оцифровані процеси отримання дозволів можуть призвести до скорочення часу обробки та означати спрощення як для компаній, так і для ліцензіатів.

Однією з відправних точок для роботи уряду з спрощення умов ведення бізнесу є те, що контакт компанії з державним сектором має відбуватися в першу чергу в цифровому вигляді. Цифрові послуги спрощують надання інформації та роблять процес обробки більш прозорим.

Важливо, щоб була правильна та легкодоступна інформація про те, що потрібно для дотримання правил, а також інформація про підтримку, яка доступна та легкодоступні цифрові державні послуги, не в останню чергу для меншої кількості підприємств. Було створено цифрову платформу [verksamta.se](https://www.verksamta.se)¹⁷, якою користується влада, виконує важливу функцію і, крім загальної інформації, пропонує, серед іншого, контрольні списки для відкриття ресторанів, готелів, кемпінгів і заходів. Крім того, програма «Servet», яка здійснюється Агентством економічного та регіонального розвитку та Агентством шведських

¹⁷ [Till företag från myndigheter - verksamta.se](https://www.verksamta.se)

компаній у співпраці, зокрема, з муніципалітетами та регіонами Швеції, є важливим кроком до оцифрованих та спрощених процесів на муніципальному рівні.

Спрощення для компаній – це також профілактична робота. Розпочавши діалог із зацікавленими сторонами індустрії гостинності на ранній стадії, до того, як почнуть застосовуватися нові закони та правила, підвищується ймовірність того, що вони розроблені точним і доцільним чином із самого початку. Йдеться також про системну роботу з оцінювання та зміну регуляторного акту.

ОСНОВНІ ДОКУМЕНТИ У СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ШВЕЦІЇ

3 червня 2022 року було затверджено Стратегію сталого туризму та зростаючої індустрії туризму¹⁸. Згідно із згаданим документом, політика має створити можливості для підвищення продуктивності туристичної галузі та можливості для розвитку нових і стійких підприємств, бізнес-моделей і ринків. Важливе значення мають інноваційні середовища, які максимізують використання та розвиток туризму та потенціалу туристичної галузі. Також важливий чіткий зв'язок із місцевим розвитком, широке залучення та співпраця.

Ця стратегія передбачає створення урядом бажаної ситуації для шведської індустрії туризму через десять років. Це допомагає налагодити скоординований підхід, сприяючи сталому розвитку всієї системи суб'єктів туристичної галузі.

Згідно з положеннями стратегії, підтримка учасників ринку може здійснюватися на різних рівнях – приватні, некомерційні та державні форми підтримки, співпраця може бути використана в місцевих і регіональних стратегіях, планах дій. Таким чином, стратегія може сприяти ефективному використанню державного фінансування та ресурсів, а також покращенню синергії між секторами.

¹⁸ Swedish National tourism strategy Barents Working Group on Tourism November 2021. [Swedish National tourism strategy \(barents-council.org\)](https://www.barents-council.org)



МОДЕЛЬ ІНКЛЮЗИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДЕСТИНАЦІЄЮ: ДОСВІД ШВЕЦІЇ

Управління такою складною екосистемою, як туристична дестинація, потребує міцної законодавчої бази та повсякденної практики, заснованої на кращих прикладах та концепціях сталого управління, здатної об'єднати інтереси зацікавлених сторін території та сформуванню її розвитку.

Проте, успішні спроби залучення зацікавлених сторін були досить обмежені. Зростаюча кількість досліджень свідчить про те, що успішне залучення зацікавлених сторін залежить від багатьох елементів, які необхідно включити, щоб процес був успішним, включаючи побудову довіри між різними групами зацікавлених сторін.

Співпраця зацікавлених сторін вважається необхідною умовою для сталого туризму та може мати значний вплив на розвиток території, якщо її впроваджувати ефективно. Співпраця зацікавлених сторін допомагає забезпечити більш інклюзивний підхід до процесу вирішення різноманітних проблем приймаючої громади у проєктний спосіб, сприяє вирішенню конфліктів і підвищує конкурентоспроможність продуктів дестинації. Простіше кажучи, це може мати позитивний вплив на багато компонентів, які роблять можливим забезпечення сталості управління і розвитку дестинації.

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ НА ПРИКЛАДІ ДВОХ РЕГІОНІВ ШВЕЦІЇ (РЕГІОНУ ЕРЕБРУ ТА РЕГІОНУ ДАЛАРНА)

РЕГІОН ЕРЕБРУ (ÖREBRO, SWEDEN)

Регіон Еребру має пріоритети розвитку ділового та подієвого туризму. Тому за останні 2 роки пандемії спостерігалось значне зниження показників розвитку туризму. Метою муніципальної компанії Örebrokompaniet є маркетинг Еребру, просування ділового та подієвого туризму в Еребру, а також здійснення діяльності з організації різноманітних фестивалів, заходів та активностей. Örebrokompaniet просуває бренд Örebro на міжнародному та внутрішньому ринку. Ця робота проводиться у співпраці з бізнес-спільнотою та іншими місцевими гравцями, такими як університет Еребру (*Örebro University*) та регіональна група розвитку туризму Еребру (*RTU*). Еребру прагне стати привабливим і яскравим регіоном для всіх відповідно до бачення Стратегії регіонального розвитку округу

Еребру на 2022-2030 роки¹⁹. У квітні 2021 року було розроблено Карту сталого туризму в окрузі Еребру²⁰, згідно з якою велика увага приділяється налагодженню ефективних комунікацій між усіма учасниками ринку.

Структура взаємодії між всіма учасниками дестинації регіону Еребру представлено нижче на схемі (Рис.7).²¹

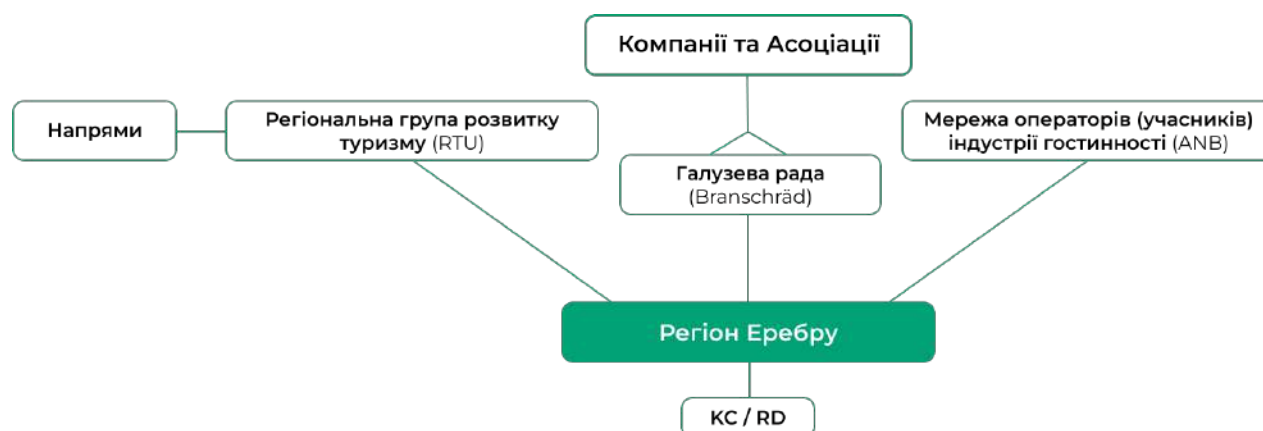


Рис 7: Структура взаємодії між всіма учасниками дестинації регіону Еребру

Нова структура співпраці для розвитку індустрії гостинності в окрузі Еребру схематично демонструє взаємозв'язки та рівні комунікації між компаніями та професійними об'єднаннями.

Регіональна група розвитку туризму (RTU)

Ця організація створює умови для посилення співпраці та систематичного способу роботи. До складу групи входять представники муніципалітетів (комун) регіону Еребру, відповідальні за розвиток туризму. Вони діють відповідно з наданими мандатам від своїх муніципалітетів (комун) та мають право голосу в ухваленні спільних рішень розвитку туризму регіону, що створює передумови для більш сильного ефекту спільних зусиль. Робота вимагає постійного діалогу і розподілу закріплених за кожним муніципалітетом завдань.

Координатор групи – представник регіональної влади Еребру. Департамент з розвитку бізнесу, очолює та збирає засідання групи.

Місія групи базується на потребах індустрії туризму та гостинності та стосується як вирішення оперативних, так і розгляду і обговоренню стратегічних питань. Робота відбувається згідно річного та ресурсного плану (план забезпечення виконання стратегії), план діяльності на основі зусиль, спрямованих на зміцнення економіки регіону. Група постійно прагне залучити більше гравців сфери туризму до участі в реалізації плану діяльності та зміцнення і розвитку індустрії гостинності регіону.

Склад групи. Кожен муніципальний керівник призначає представника свого муніципалітету, який має повноваження представляти інтереси місцевої громади в оперативних і стратегічних питаннях, що стосуються розвитку туризму та індустрії гостинності. Представник має повноваження на представлення позиції, подання пропозицій та участь у обговоренні та

¹⁹ Regional Development Strategy of Örebro County for 2022-2030

²⁰ The Mapping of Sustainable Tourism in Örebro County (2021)

²¹ [samverkansmodell.pdf \(regionorebrolan.se\)](https://samverkansmodell.pdf(regionorebrolan.se))

ухваленні рішень. Питання щодо фінансування річного плану діяльності кожного муніципалітету спочатку обговорюється на засідання RTU, а потім закріплюється внутрішніми документами відповідного муніципалітету. Регіон Еребру несе відповідальність за загальну координацію роботи зі створення щорічного та забезпеченого ресурсами плану діяльності з розвитку туризму.

Структура зустрічей. Регіональна група розвитку туризму збирається 6 разів на рік. Кожна зустріч має головуючого, який обирається з числа представників групи, та несе відповідальність за організацію місця зустрічі та її проведення. Регіональна влада Еребру відповідає за щорічне виконання плану діяльності, який затверджується на засіданнях групи.

Мережа операторів (учасників) індустрії гостинності (ANB)

Мета мережі полягає в тому, щоб державні та приватні партнери отримали загальну інформацію щодо наявних проблем і можливостей, пов'язаних із поточним станом та перспективами розвитку індустрії туризму та гостинності регіону, а також отримали майданчик для досягнення консенсусу і налагодження співпраці навколо спільних галузевих ініціатив. Через комунікацію між учасниками мережі відбувається обговорення, затвердження та контроль над впровадженням загального плану дій на рівні кожної організації (підприємства, установи) - учасника, що забезпечує більшу прозорість і міцнішу синергію для розвитку регіону. Робота мережі сприяє обговоренню, уточненню та зміцненню ролей і повноважень між акторами ринку, налагодженню контактів і партнерств для довгострокової співпраці.

Координатор мережі - скликає та координує зустрічі мережі, є представником регіональної влади Еребру, департаменту розвитку бізнесу.

Місією мережі учасників індустрії гостинності є досягнення більшого консенсусу, співпраці та комунікації з метою посилення розвитку компаній у сфері туризму та індустрії гостинності. На основі колективного аналізу середовища та потреб індустрії гостинності здійснюється розробка та узгодження майбутніх напрямків розвитку туризму регіону.

Члени мережі. Мережа об'єднує представників як державних, так і приватних суб'єктів ринку.

Структура зустрічі. Мережа збирається на зустрічі 4 рази на рік. Представники Регіональної групи розвитку туризму (RTU) запрошуються на засідання мережі ANB раз на рік, щоб обговорювати спільні питання, щоб покращити спілкування, визначити потреби та перспективи міцнішої співпраці та інтеграції.

Галузева рада (Branschråd)

До складу Галузевої ради (Branschråd) входять представники, обрані з числа представників індустрії гостинності (організацій роботодавців та профспілок на регіональному рівні): закладів харчування, засобів розміщення, транспортних компаній та перевізників, сфери торгівлі та підприємств з організації заходів тощо. Засідання галузевої ради скликає та очолює представник регіону Еребру від департаменту розвитку бізнесу. Питаннями порядку денного засідання галузевої ради, участь в якому беруть представники власників підприємств індустрії гостинності та представники найманих працівників є зайнятість, рівень доходу та інші соціальні гарантії для працівників індустрії гостинності, вимоги до підвищення

кваліфікації персоналу, податкові стимули та підтримка для розвитку підприємств індустрії гостинності, прозорість розподілу доходу від надходжень податків на потреби галузі тощо. Галузева рада об'єднує акторів ринку, які мають майданчик для обговорення потреб галузі гостинності (ANB). Представників Галузевої ради запрошують на зустрічі Мережі операторів (учасників) індустрії гостинності (ANB) раз на рік для обміну інформацією, обговорення важливих питань про потреби та виклики для галузі.

Ролі в структурі співпраці

Регіональна влада Округу Еребру відповідає за регіональне співробітництво в галузі туризму та індустрії гостинності та за систематичне виконання річного плану діяльності, а також координую та оцінює якість співпраці. Регіон Округу Еребру також несе відповідальність за інформування та спілкування із КС/RD (Група муніципальних директорів/регіональних директорів) та регіональною радою розвитку.

Роль муніципалітетів. Керівники муніципалітетів призначають муніципального представника з повноваженнями представляти муніципалітет в питаннях розвитку туризму та гостинності в регіоні в рамках діяльності Регіональної групи розвитку туризму (RTU). Представник відповідає за внутрішній діалог і діє в рамках мандату від власного муніципалітету.

Роль туристичної дестинації. Кожен муніципалітет обирає, як він хоче працювати з питаннями розвитку індустрії туризму та гостинності на місцевому рівні – самостійно визначають пріоритети, модель та систему управління, механізму підтримки учасників ринку тощо. Але всі рішення узгоджуються із загальним планом розвитку регіону та після обговорення на засіданнях Регіональної групи розвитку туризму (RTU) вносяться до річного плану діяльності.

РЕГІОН ДАЛАРНА (DALARNA, SWEDEN)

Враховуючи положення стратегічних і програмних документів регіону, політика сталого розвитку туризму Даларни є основоположною для ефективного економічного, екологічного та соціального розвитку, збереження та дбайливого ставлення до природних ресурсів і культурної спадщини регіону. З цією метою регіон підтримує концепцію розвитку стійких компаній, які свідомо працюють над економічною, соціальною та екологічною стійкістю протягом усієї своєї діяльності. Крім того, вони оцінюють свою діяльність за стандартами сталого розвитку. Політика сталого розвитку відповідно до Стратегії розвитку Даларни до 2030 року²² є одним із пріоритетних напрямків діяльності, який має пронизувати всі сфери зусиль керівництва, незалежно від того, чи працюють вони із майбутніми маркетинговими комунікаціями чи з внутрішньою розробкою продукту. Разом із цифровізацією та інтернаціоналізацією, це три найважливіші виклики, які в Даларні повинні бути вирішеними, щоб бути конкурентоспроможними в глобальній конкуренції в 2030 році. Окрім роботи над тим, щоб зробити Даларну стійким напрямком з точки зору відвідувачів, була розроблена політика сталого розвитку²³ та екологічний план внутрішніх операцій²⁴. Мета полягає в тому,

²² [Strategi 2030 | Besöksnäring Dalarna \(besoksnaringdalarna.se\)](#)

²³ [visit-dalarna-hallbarhetspolicy \(visitdalarna.se\)](#)

²⁴ [Miljöplan Visit Dalarna 2022](#)

щоб до 2030 року відвідувачі та зацікавлені сторони відчували Даларну як провідне та найпривабливіше місце призначення Північної Європи яке пропонує гостинні та автентичні враження протягом усього року. Стратегія 2030 – це спільна стратегія та план дій щодо того, як представники індустрії туризму Даларни досягають цілей сталого розвитку дестинації. Її розробили представники галузі, муніципалітети та організації Даларни разом із сотнями представників індустрії гостинності. Стратегія 2030 – це план розвитку дестинації, який розроблено та реалізується у співпраці між всіма її учасниками. План розвитку включає участь і зусилля всіх суб'єктів, які впливають на індустрію туризму в Даларні та зазнають її впливу. Туристичні компанії, муніципалітети, регіональні актори, постачальники освіти та багато інших відіграють свою роль у подальшому посиленні привабливості Даларни.

Міжгалузеві горизонтальні напрямки, яким приділяється увага, визначаються як стійкість, інтернаціоналізація та цифровізація. Даларна прагне бути стійким напрямком у всіх аспектах – економічному, екологічному та соціальному. З точки зору ринку, це є необхідністю – споживачі відкидають регіони, напрямки та компанії, які не сприймаються як відповідальні з точки зору сталого розвитку. Серед іншого, це означає, що виробництво не повинно виснажувати ресурси, доступні з точки зору навколишнього середовища та культурної історії, що воно має бути прибутковим у довгостроковій перспективі, і що індустрія туризму має сприяти сталому соціальному розвитку всієї території регіону Даларни.

Лідерство в координації діяльності всіх учасників дестинації Даларна щодо реалізації цілей і завдань Стратегії розвитку Даларни до 2030 року належить професійній організації з розвитку дестинації (DMO) **Visit Dalarna**²⁵.

Visit Dalarna має місію забезпечити гравцям індустрії гостинності найкращі умови для розвитку, зростання та ведення більшого та кращого бізнесу. Туристична компанія Visit Dalarna AB заснована 15 муніципалітетами регіону Даларни та тісно співпрацює з більш ніж 700 компаніями через економічну асоціацію індустрії туризму Даларни (Рис. 8).



Рис 8. Структура взаємодії між всіма учасниками дестинації регіону Даларна

²⁵<https://www.visitdalarna.se/> Visit Dalarna | Din officiella guide till Dalarna

Visit Dalarna має регіональну місію, яка розкривається в наступних напрямках:

- Маркетинг і просування пропозицій туристичного регіону Даларна на національному та міжнародному рівнях.
- Представлення інтересів представників індустрії туризму регіону на національному рівні та в міжнародному контексті.
- Стимулювання питань розвитку і співпраці з компаніями та організаціями.

Головним завданням Visit Dalarna є виконання Стратегії 2030, яка, окрім шести стратегічних сфер розвитку, містить три важливі горизонтальні (кроссекторальні, наскрізні) напрямки, однією з яких є стійкість. Робота зі сталого розвитку стає все більш важливою з кількох аспектів; це необхідна умова для того, щоб напрямок Даларна взагалі міг бути обраним відвідувачами, і по-друге, сталість є важливою конкурентною перевагою на сучасному туристичному ринку. Таким чином, перспектива сталого розвитку повинна бути включена в усі напрями діяльності: розробку нових продуктів, створення стимулів і інструментів підтримки компаній індустрії гостинності в їхній роботі щодо сталого розвитку. З огляду на це є важливим, щоб муніципалітети були залучені до роботи зі сталого розвитку.

Visit Dalarna прагне, щоб Даларна була стійким напрямком з усіх трьох аспектів – економічного, екологічного та соціального. В цьому контексті визначення стійкості наведено наступним чином:

- **Економічна стійкість** – означає забезпечення довгострокового економічного зростання для бізнесу без негативних наслідків для екологічної чи соціальної стійкості.
- **Екологічна стійкість** – означає розвиток, який відповідає сьогоднішнім потребам, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.
- **Соціальна стійкість** – означає розвиток суспільства, яке цінує рівну цінність людей і ставить потреби та добробут людей у центрі.

Visit Dalarna має сприяти розвитку сталого суспільства та брати участь у цьому. Щоб досягти ефективної роботи зі сталого розвитку, Visit Dalarna:

- Здійснює зусилля у напрямку підвищення рівня знань учасників дестинації, щоб мати можливість працювати зі сталим розвитком відповідно до методології GSTC.
- Планує заходи з просування Порядку денного 2030 ООН як у державному, так і в приватному секторах.
- Керує діяльністю відповідно до законодавства та рекомендацій зі сталого управління дестинаціями (в тому числі, стимулюючи створення кластерних об'єднань та механізмів співпраці та партнерства між учасниками дестинації).
- Приділяє належної уваги захисту навколишнього середовища та культурно-історичних ресурсів Даларни.
- Працюйте над тим, щоб індустрія туризму Даларни разом з муніципалітетами сприяла сталому соціальному розвитку та створенню кращого місця для життя, роботи та проживання для місцевих мешканців.

Фінансова стійкість діяльності Visit Dalarna ґрунтується на здатності:

- ефективно використовувати фінансові та людські ресурси;
- впровадження середньо- та довгострокового фінансового планування і забезпечення збалансованого бюджету, розробки плану ресурсного забезпечення реалізації заходів стратегії;
- роботи на упередження та надання пріоритету профілактичній роботі серед співробітників;
- постійного розвитку організації, щоб бути економічно ефективними, вивчення кращих прикладів та практик, впровадження провідного досвіду.

Структура органів управління Visit Dalarna та розподіл обов'язків

Правління/група управління відповідає за додавання ресурсів і створення умов для довгострокової стабільної роботи.

Внутрішня група сталого розвитку, яка відповідає за регулярний перегляд політики сталого розвитку з відповідними цілями сталого розвитку. Політика сталого розвитку має бути схвалена генеральним директором/керівництвом компанії принаймні раз на рік і повідомлена внутрішньо на відповідних форумах і каналах.

Команда налічує 42 співробітники компанії. Бюджет компанії на рік складає 50 млн. крон (близько 3,5 млн євро).

Співпраця із зацікавленими сторонами

Робота муніципалітету та інших місцевих і регіональних суб'єктів у сфері сталого розвитку впливає на можливості та умови для компаній індустрії гостинності для сталої роботи. Visit Dalarna активно працює над підтримкою/заохоченням муніципалітетів Даларни в їхній роботі зі сталого розвитку, а також пропонує заходи з організації збору даних та моніторингу з метою визначення поточної ситуації в муніципалітетах у роботі з питаннями сталого розвитку.

Visit Dalarna також працює над тим, щоб запропонувати компаніям індустрії гостинності аналіз їх власних операцій і разом з компаніями визначити сфери для покращення їхньої роботи з питань сталого розвитку.

Отже, враховуючи проведений порівняльний аналіз двох моделей управління туристичними дестинаціями в двох регіонах Швеції (Еребру і Даларна), **можемо зробити висновок про те, що структуру та механізми управління дестинаціями регіони запроваджують самостійно**, виходячи із особливостей складу учасників сфери гостинності, пріоритетних напрямків, завдань та цілей, проте всі наявні моделі демонструють наявність обов'язкових елементів, які характеризують сучасні практики управління дестинаціями, а саме:

- **Просування та просвітництво** в питаннях Порядку денного 2030 щодо досягнення цілей сталого розвитку в контексті сталого розвитку туризму;
- **Створення майданчиків для забезпечення ефективної комунікації між всіма учасниками туристичної дестинації**, включно представників публічного та приватного секторів (галузевий соціальний діалог, галузеві ради та мережі учасників ринку; сприяння створенню кластерних об'єднань, публічно-приватне партнерство);
- **Прозорість та підзвітність** в питаннях планування та реалізації заходів стратегій розвитку туристичних дестинацій;
- **Робота над постійним розвитком кваліфікацій** та підвищенням якості сервісів.



ІНКЛЮЗИВНА ТА ДЕМОКРАТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ

Розвиваючи управління туристичними дестинаціями в більш демократичному, інклюзивному та стійкому напрямку, ми розглядаємо трирівневу модель ланцюжка трансформації від регулювання до обізнаності:

- (1) **регулювання** – закони та нормативні акти (наприклад, стандарти, правила, рекомендації, методологія тощо), установи та організації, відповідальні за сталий розвиток туризму);
- (2) **обізнаність** – знання, інформація, навички та мотивація;
- (3) **розуміння і свідомість** - самомотивація, самоконтроль і самодисципліна.

Постійна наполеглива та цілеспрямована робота у сфері підвищення поінформованості, мотивації та взаємодії учасників туристичної дестинації є фундаментом (основою) забезпечення її сталого розвитку.

На основі проведеного дослідження кращих практик сталого управління туристичними дестинаціями розроблено трирівневу модель публічно-приватного діалогу, партнерства та співпраці (національний, регіональний та ринковий рівень) (Табл. 1).

Таблиця 1. Трирівнева модель публічно-приватного діалогу, партнерства та співпраці учасників туристичної дестинації.

I рівень Ринковий рівень	II рівень Міжсекторальний рівень	III рівень Дестинаційний рівень
Створення комплексних туристичних продуктів, заходів та проектів	Розширення співпраці в рамках функціонування кластеру (учасники ринку, навчальні заклади, ЗМІ, органи влади)	Узгодження та реалізація стратегії сталого розвитку дестинації

<p>Завдання:</p> <p>Учасники ринку туристичних і супутніх послуг спрямовують свої зусилля на формування туристичних продуктів безпосередньо на території своєї діяльності.</p>	<p>Завдання:</p> <p>Учасники ринку туристичних і супутніх послуг докладають зусилля по формуванню туристичних продуктів на території своєї діяльності.</p>	<p>Завдання:</p> <p><u>Внутрішні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • аналітика та моніторинг, • вдосконалення інфраструктури з урахуванням антропогенного навантаження та впливу на довкілля, • дотримання стандартів, ринковий контроль якості послуг, • організація навчання та підвищення кваліфікації; <p><u>Зовнішні:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • залучення додаткових ресурсів для розвитку території, • маркетинг і просування.
<p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> • інвентаризація ресурсів, • спільні проекти, • ефективне спілкування. 	<p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> • комунікаційні та консультаційні майданчики, туристичні ради, • ДПП, • Спільна розробка програм підготовки/підвищення кваліфікації персоналу для потреб ринку, • участь у погоджених програмах розвитку туризму, участь у розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень. 	<p>Інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Функціонування організації управління дестинацією (різні організаційно-правові моделі)

Беручи до уваги положення нормативно-правової бази ЄС та Швеції, зокрема, та враховуючи кращі практики, ефективна система управління туристичною дестинацією за концепцією “**Smart Tourist Destination**” має містити наступні елементи (Рис. 9):



Рис 9. Модель управління туристичною дестинацією за концепцією “Smart Tourist Destination”

Перелік статутних завдань та функціональних напрямків діяльності організації з управління туристичною дестинацією, враховуючи кращі світові практики, наведено у Табл. 2.

Табл 2. Перелік статутних завдань та функціональних напрямків діяльності організації з управління туристичною дестинацією

Елементи процесу управління дестинацією	Перелік заходів та видів діяльності
<p>ДОСЛІДЖЕННЯ</p> <p>ПЛАНУВАННЯ</p> <p>МОНІТОРИНГ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • розробка стратегії розвитку дестинації та планів з її реалізації • дослідження наявних та потенційних цільових груп для розробки і просування туристичних продуктів, аналіз ринків • моніторинг та оцінка якості виконання завдань стратегії та планів її реалізації • моніторинг впливу туристичного потоку на навколишнє природне середовище та антропогенного навантаження на комунально-інженерні мережі • моніторинг рівня соціального забезпечення населення та зміни соціально-економічного стану громади • заходи із моніторингу задоволеності місцевого населення.

<p>ЛІДЕРСТВО РОЗБУДОВА ПАРТНЕРСТВ КОМУНІКАЦІЯ ТА КООРДИНАЦІЯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • підтримка комунікацій між основними учасниками туристичного ринку • координація заходів та проектів (календар подій) • мотивація до співпраці та консультативна підтримка на постійній основі для всіх стейкхолдерів • моніторинг та інформування про додаткові можливості для розвитку та реалізації проектів – пошук збалансованих конструкцій для співпраці (кластери, кооперація, публічноприватне партнерство, соціальний діалог) • підтримка розвитку консультативно-дорадчих, комунікаційних та дискусійних майданчиків.
<p>НАВЧАННЯ ТА РОЗБУДОВА ПОТЕНЦІАЛУ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • заходи, спрямовані на посилення людського капіталу (тренінги, семінари, воркшопи, стажування, обмін досвідом) • заходи, спрямовані на посилення спроможності: менторська та експертна підтримка (заходи для місцевих професіоналів туризму).
<p>РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАЛУЧЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • оцінка стану туристичної інфраструктури та розрахунок потреби фінансування її удосконалення • формування та наповнення реєстрів об'єктів культурної та історичної спадщини, переліків туристичних ресурсів, об'єктів туристичної інфраструктури • формування та наповнення бази інвестиційних пропозицій • моніторинг можливостей залучення додаткового фінансування • інформування учасників ринку про наявні інвестиційні пропозиції та грантові можливості

МАРКЕТИНГ & ПРОМОЦІЯ	<ul style="list-style-type: none"> • розробка маркетингової стратегії – розробка короткострокових та довгострокових планів реалізації стратегії; • проведення маркетингових досліджень, визначення пріоритетних цільових груп та ринків, оцінка результатів; • впровадження ефективної брендингової політики, бренд-менеджмент; • підбір відповідних інструментів іміджевої та промоційної політики, організація рекламних кампаній та PR (Public Relations); • використання різних інструментів маркетингового просування (включно із цифровими та традиційними формами маркетингової комунікації); • розробка цінової політики, стратегії продажів продуктів та сервісів • розробка та підтримка системи бронювання.
-------------------------------------	---

З метою ефективної організації діяльності з управління туристичної дестинації, враховуючи кращі світові практики, пропонується використати один із способів, визначених Законом України «Про співробітництво територіальних громад»²⁶ (далі – Закон), продиктована не лише специфікою управління дестинацією, але й вимогами щодо системності та масштабу цієї діяльності. В українських реаліях відносини співробітництва носять винятково договірний характер, що має сприяти забезпеченню стабільності партнерства територіальних громад у спільному вирішенні питань місцевого значення, зокрема й економічно доцільного функціонування системи **SMART TOURISM DESTINATION MANAGEMENT** (враховуючи положення Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, а саме, виконання завдання за напрямом “Розвиток внутрішнього туризму”: 3. Сприяння впровадженню моделі комплексного територіального розвитку, управління та маркетингу туристичних дестинацій “Smart Tourist Destination” на регіональному та місцевому рівні)²⁷.

Наявність такої форми співпраці між громадами має ряд переваг відповідно до законодавства, зокрема, надає пріоритет в отриманні фінансування в рамках реалізації інфраструктурних проєктів за рахунок Державного фонду регіонального розвитку та інших фінансових інструментів, доступних громадам.

Відповідно до чинного законодавства з метою реалізації спільних інфраструктурних проєктів в галузі туризму і виконання функцій управління туристичною дестинацією, що становлять спільний інтерес територіальних громад певного регіону, пропонується створити організацію з менеджменту та маркетингу дестинації на підставі договору про співробітництво територіальних громад у вигляді спільного комунального підприємства, установи або організації (ст. 13 Закону) або у формі утворення спільного органу управління (який може функціонувати як окремий виконавчий орган або у складі виконавчого органу сільської, селищної, міської ради одного із суб'єктів співробітництва як структурний підрозділ - департамент, відділ, управління, проєктне бюро, агенція тощо) (ст. 14 Закону).

²⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>

²⁷ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>



ВИСНОВКИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Після закінчення війни Україна потребуватиме значної допомоги не лише матеріально, а й у вигляді знань, навичок, рекомендацій, досліджень, висновків, передового досвіду управління для швидкого відновлення та запуску економічних процесів у регіонах. У зв'язку з цим туризм є надзвичайно важливою галуззю для регіонального розвитку, як міської, так і сільської місцевості. Туризм може стати каталізатором багатогалузевих процесів і стимулювати економічне зростання українських громад. Грамотна реалізація всіх процесів на місцях допоможе швидше відновити потенціал територій України для сталого розвитку. Розуміння того, як управління та розвиток туристичними дестинаціями може краще інтегрувати місцевих і регіональних стейкхолдерів, і як ці практики можна розвивати більш стійким способом, має загальнонаціональне значення. Після повернення в Україну тимчасово переміщених осіб з Європи гостро постане питання їх працевлаштування. Туризм є світовим лідером щодо можливостей створення додаткових робочих місць та стимулювання самозайнятості, особливо для вразливих груп населення (жінок, молоді, мігрантів тощо). Тому особливого значення набуває створення умов для появи нових можливостей для тих, хто повернеться після війни. Крім того, туризм, як галузь позитивних емоцій, може створити в цілому сприятливий емоційний фон для покращення психоемоційного стану населення після психологічної травми, спричиненої війною.

Через військову агресію російської федерації інфраструктура України, загалом, та індустрія гостинності та туризму, зокрема, зазнали значної шкоди чи, навіть, руйнування. Після закінчення війни туристична галузь України потребуватиме нових сучасних підходів та ефективних інструментів для відновлення та розвитку, а також налагодження ефективних комунікацій із партнерами в ЄС. Війна значно прискорила євроінтеграційні процеси. У червні 2022 року Україна отримала статус країни-кандидата до ЄС, а це означає, що її економіка має бути повністю перебудована на тих же засадах і засадах, що й у ЄС. Питання сталого розвитку та демократії будуть вирішальними для євроінтеграційного руху та можливості отримання членства в ЄС. Дослідження сприяло вивченню питання налагодження взаємодопомоги між шведськими туристичними регіонами та відповідними українськими регіонами та регіональними мережами. Швеція входить до числа країн, які виявили готовність брати участь у процесах відбудови різних галузей і регіонів України. В період проведення дослідження 17 липня 2023 р. Уряд Швеції ухвалив нову стратегію співпраці Швеції з

Україною у відновленні та реформуванні на 2023–2027 роки. Стратегія надасть загалом приблизно 522 мільйони євро (6 мільярдів шведських крон) і є найбільшою в історії Швеції двосторонньою стратегією допомоги розвитку. Виконавцями проєктів є Шведське агентство з міжнародного розвитку та співробітництва (SIDA), Шведський інститут (SI) та Академія Фольке Бернадотта (FBA). Стратегія співпраці Швеції з України у сфері відновлення та реформ охоплює п'ять напрямів підтримки:

- відновлення, зосереджуючи увагу на критичній інфраструктурі, основних соціальних послугах та реабілітації
- «зелений перехід» та сталий розвиток
- інклюзивний економічний розвиток, підприємництво і торгівля
- безпека і стабілізація
- права людини, демократія, верховенство права та гендерна рівність.

Враховуючи велику кількість та унікальність туристичних ресурсів, Україна має значний потенціал для розвитку туристичної сфери для створення комплексної, якісної туристичної пропозиції при збереженні автентичності території та повазі до інтересів місцевих громад. Швеція є чудовим прикладом планування території, заснованого на ідеології сталого розвитку туризму, яка наголошує на необхідності поваги до екологічної, соціально-культурної та економічної бази території, і тому модель, орієнтовану на регіональний розвиток, можна інтерпретувати як таку, що краще представляє концепцію стійкості.

Ключовими висновками проведеного дослідження кращого досвіду управління сталим розвитком туризму:

(а) Управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ все більше потребує запровадження інструментів стійкості, де участь зацікавлених сторін стає все більш важливою в структурі управління DESTИНАЦІЯМИ. Посилення участі та залучення зацікавлених сторін також зміцнює сталість процесів розвитку туристичних напрямків. Розвиток співпраці між державним сектором, громадянським суспільством і приватним сектором у довгостроковій перспективі базується на взаємності та повазі, а також на основі місцевих умов і потреб.

(б) Завдяки співпраці між DESTИНАЦІЯМИ, яка включає взаємодію між міськими і сільськими територіями, можна створювати нові туристичні DESTИНАЦІЇ, розвивати та посилювати привабливість цілих регіонів.

(в) Завдяки покращенню координації між різними сферами приватного сектора та державними учасниками забезпечується безперебійне функціонування систем туризму та гостинності. Існує співпраця всередині та між різними рівнями суспільства, а обов'язки та ролі учасників мають бути чіткими та визначеними.

(г) Багаторівневе співробітництво спрямоване на підтримку індустрії гостинності та роботу з місцевого та регіонального розвитку. Різні елементи індустрії гостинності працюють разом і сприяють сталому розвитку всієї галузі.

(г) Проактивна робота щодо спрощення бізнес-процедур, забезпечення доступу до відповідної інформації та необхідних онлайн-послуг, а також забезпечення прозорості та підзвітності сприяє розвитку та конкурентоспроможності індустрії гостинності.

Таким чином, на основі аналізу результатів емпіричного дослідження, робимо висновки про пряму залежність рівня демократичності та інклюзивності системи управління дестинацією та сталості її розвитку.

Автори дослідження дійшли висновку, що наявність чіткої інституційної структури та добре розвинутих механізмів взаємодії в системі управління туристичною дестинацією позитивно впливає на прийняття рішень щодо сталого розвитку та інклюзивності.

Більше того, у свою чергу, використання добре розроблених процесів залучення та участі підвищує обізнаність та свідомість і, таким чином, сприяє зміцненню стійкості.

Дослідження «Кращі європейські практики залучення соціальних партнерів в управління сталим туризмом для повоєнного відновлення громад та регіонів України: досвід Швеції для України» підготовлено в рамках проекту «Підтримка діяльності УНП ФГС СхП у 2021-2023 рр.», який реалізує Інститут економічних досліджень та політичних консультацій за фінансової підтримки Європейського Союзу. Зміст цієї публікації є виключною відповідальністю Всеукраїнської організації роботодавців в сфері туризму України і жодним чином не відображає точку зору Європейського Союзу чи Інституту економічних досліджень та політичних консультацій.

Українська національна платформа

Форуму громадянського суспільства Східного партнерства

www.eap-csf.org.ua

unp.eap@gmail.com

www.facebook.com/unp.eap.csf

Всеукраїнська федерація роботодавців в сфері туризму України

info@tourismua.com

<https://www.facebook.com/frtu.org>