

ВИСНОВКИ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для органів місцевої, регіональної та державної влади щодо посилення галузевого соціального діалогу на всіх рівнях з метою впровадження кращих європейських практик управління туристичними дестинаціями

Сформовані за результатами реалізації ініціативи «Кращі європейські практики залучення соціальних партнерів в управління сталим туризмом для повоєнного відновлення громад та регіонів України: досвід Швеції для України»

КИЇВ - 2023



Цей матеріал сформовано за результатами реалізації ініціативи **«Кращі європейські практики залучення соціальних партнерів в управління сталим туризмом для повоєнного відновлення громад та регіонів України: досвід Швеції для України»** 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 (<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>

ВСТУП

В рамках реалізації ініціативи «Кращі європейські практики залучення соціальних партнерів в управління сталим туризмом для повоєнного відновлення громад та регіонів України: досвід Швеції для України», яке реалізовувалося Всеукраїнською федерацією роботодавців в сфері туризму України за підтримки Проєкту «Підтримка діяльності Української національної платформи Форуму громадянського суспільства Східного партнерства у 2021-2023 рр.» було проведено дослідження, серію інтерв'ю та опитувань із соціальними партнерами та представниками сфери гостинності України.

Інтерв'ю проведено з метою моніторингу та аналізу проблемних питань розбудови галузевого соціального діалогу в Україні, вивчення думки представників галузі туризму щодо ролі соціальних партнерів в рамках сталого управління туристичними дестинаціями в Україні, обговорення кращих європейських практик з метою подальшого поширення провідного досвіду та сучасних європейських практик сталого управління туризмом для повоєнної відбудови громад і регіонів України.

Дослідження мало на меті визнати, наскільки управління дестинаціями стає більш стійким, враховуючи підвищення обізнаності та мотивації для участі зацікавлених сторін в управлінні дестинаціями. Зацікавлені сторони, місцеві мешканці та відвідувачі все більше вимагають добре керованого туризму. Проте, автори дослідження припускають, що ця динаміка може змінюватися залежно від рівня інституціоналізації, усвідомлення та розуміння необхідності участі в процесах управління дестинацією. Слід визнати, що питання сталого управління туристичними дестинаціями не можуть бути вирішені за допомогою якогось окремого інструменту чи стратегії, а вимагають поєднання заходів та інтегрованих підходів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами дослідження та обговорення кращих європейських практик сталого управління туристичними дестинаціями за участі соціальних партнерів і зацікавлених сторін, разом із співрозмовниками проєкту було сформовано наступні **висновки і рекомендації**:

ЩОДО РОЛІ ТА МІСЦЯ ТУРИЗМУ В ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ГРОМАД ТА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ:

1. Туризм – має бути визначений як один з ефективних інструментів економічного розвитку, культурного, соціального та екологічного відновлення громад і регіонів у воєнний та повоєнний період. **Внутрішній туризм вже на етапі війни має сприяти психологічному відновленню населення в умовах колективної травми війни.**

Туризм здатний швидко запускати економічні процеси, особливо на локальному рівні, сприяє підвищенню підприємницької активності, збільшенню податкових надходжень, створенню нових робочих місць та покращенню інвестиційної привабливості території - цей механізм вже неодноразово опрацьований в світі та має бути ефективним і в Україні. Очевидно, на даний момент головним завданням країни є захист і оборона. Але ми маємо зважати на велику цікавість всього світу до України, яка після нашої перемоги може бути трансформована у масштабний в'їзний туристичний потік. А відтак, вже зараз маємо запропонувати нові концепти розвитку України як туристичної дестинації, з урахуванням викликів війни та створити відповідні інноваційні туристичні продукти. Наприклад, солідарного та волонтерського туризму.

2. Має бути розпочато діалог з приводу **місії, моделі, напрямів і інструментів розвитку туризму України** з урахуванням успішних світових прикладів та на засадах концепції сталого розвитку.

Варто розширювати інструментарій туризму, використовуючи його, в тому числі, для виховання національної свідомості, як засіб промоції і популяризації об'єктів історико-культурної спадщини, які визначають українську ідентичність, як засіб реабілітації військовослужбовців та членів їх родин, а також осіб, які отримали психо-емоційні травми. Вже зараз ми маємо обговорювати потенційну необхідність в створенні **додаткових спеціалізованих послуг, продуктів, пропозицій**, а відповідно і **потребу у фахівцях**, що активізує дискусію навколо питань ринку праці.

3. Відновлення туристичної сфери має набути ознак **контрольованого процесу**, щоб забезпечити впровадження принципів сталості, послідовності та системності.

Варто розпочати діалог щодо концепції сталого розвитку туризму та практик сталого управління туристичними дестинаціями, сутність яких у збалансованому трисекторальному розвитку, враховуючи економічне зростання, підвищення

соціальних стандартів та збереження природної спадщини. Важливо, щоб дискурс з цих питань розпочався **на національному рівні** в Україні. Національний регулятор має **розробити політику сталого розвитку туризму** та напрацювати всю відповідну нормативно-правову базу для її імплементації, розробити **план заходів** щодо реалізації та провести серію семінарів, тренінгів, просвітницьких заходів з метою поширення і популяризації інформації про це. Відтак регіони відповідно відреагують і приєднаються до просування цієї концепції.

4. Начасі **формування «бібліотеки» методологічних матеріалів**, розробка рекомендацій та інструкцій, «дорожніх карт» щодо покрокового впровадження сучасних практик сталого управління туристичними destinations.
5. Дуже важливо **вивчати провідний досвід успішних туристичних країн щодо післякризового відновлення туризму**, зокрема, таких як Шри-Ланка після В'єтнамської війни, досвід Франції в період впровадження реформи децентралізації, повоєнна відбудова Німеччини та Балканських країн, унікальний досвід Ізраїлю, вихід з економічної кризи в Великобританії - у всіх цих прикладах туризм є інструментом швидкого відновлення та пожвавлення соціально-економічного розвитку.
6. Важливим питанням для розвитку галузі, особливо на локальному рівні, – є достатнє **кадрове забезпечення**. Для того, щоб формувати дієві стратегії розвитку туризму і потім їх успішно втілювати в життя, відповідальні особи мають володіти знаннями, сучасними технологіями та відповідними управлінськими навичками. Отже громади потребують компетентних працівників, які б були здатні надавати кваліфіковані консультативні та експертні послуги для учасників ринку, громадськості та мешканців, які прагнуть долучатися до різноманітних ініціатив з розвитку туризму.

Питання формування кадрового потенціалу може бути вирішено через **налагодження співпраці із профільними закладами освіти**, які готують спеціалістів з розвитку туризму, та підписання відповідних документів про партнерства. Відтак, має бути започаткована практика формування та реалізації спільних ініціатив та проектів із залученням до співпраці студентської молоді.

ЩОДО ПОСИЛЕННЯ РОЛІ СОЦІАЛЬНИХ ПАРТНЕРІВ ТА НАЛАГОДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ МІЖ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ:

1. Питання посилення ролі соціального діалогу постійно піднімається на всіх рівнях: на національних рівнях країн-членів ЄС та на рівні різних інституцій і дискусійних майданчиків ЄС: В Україні потреба розбудови ефективної моделі соціального діалогу є, в тому числі, питанням виконання вимог країни-кандидата в члени ЄС. Налагодження соціального діалогу в рамках вертикальної взаємодії в форматі “громада-регіон-держава” вимагає внесення змін до законодавства та введення поняття соціального діалогу на рівні громад, про що вже тривають дискусії та розроблено пропозиції

2. Важливо залучати всіх зацікавлених до процесу обговорення спільного бачення розвитку туризму. Налагодження діалогу та співпраця представників туристичного ринку є одним з ключових факторів успіху розвитку туристичних дестинацій. Постійна координація та взаємодія сприяють появі нових цікавих туристичних пропозицій, розвитку бізнесу, відповідно, це позитивно впливає на економічні показники громади. Важливим також є налагодження конструктивного діалогу із владою на різних рівнях - це забезпечує сталість результатів спільно напрацьованих пропозицій та є гарантом зацікавленості всіх учасників в їх реалізації. Важливо забезпечити умови інтеграційної взаємодії туристичної сфери із сферою спадщини, креативних індустрій та системою цінностей глобальної солідарності.
3. Здебільшого в країнах Європи бізнес залучають до втілення концепції сталого розвитку шляхом **створення системи стимулів, мотивації** до впровадження сучасних стандартів для виробництва товарів і послуг на засадах сталості і екологічності. Роль органів місцевого самоврядування – всіляко підтримувати мешканців і підприємців, координувати їх ініціативи, мотивувати, навчати і «ростити своїх зірок». Це обов'язково призведе до підсилення ефективності роботи влади та розвитку громади, в цілому.

ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ НА РИНКОВОМУ РІВНІ:

1. Очевидно, процес впровадження інновацій – до прикладу **формування кластерних об'єднань в сфері туризму** - досить складна і копітка справа. І не завжди нове сприймається як бажане і необхідне. Щоб об'єднати представників ринку туристичних послуг потрібен час і постійні наполегливі зусилля: потужна просвітницька діяльність, робота «в полі», щоб донести аргументи і вислухати всі думки. Окрім суто комерційної вигоди, яку отримують всі учасники ініціативи, це дозволяє сформувати актив, спільноту однодумців та налагодити тісну співпрацю, сприяти формуванню секторальних та кроссекторальних мереж із залученням широкого кола стейкхолдерів.
2. Необхідно підкреслити важливість комунікації та взаємодії заради досягнення єдиної мети. Комунікація є визначальним фактором для забезпечення сталості розвитку. **Кластерна модель** - одна з найефективніших в цьому переліку, яка вже добре себе зарекомендувала на прикладі декількох позитивних кейсів в сфері туризму в Україні.

ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ НА МІЖСЕКТОРАЛЬНОМУ РІВНІ:

1. **Міжсекторальна співпраця** в туризмі обумовлена специфікою самої галузі, яка поєднує та активізує розвиток більш ніж 50 суміжних галузей економіки. Локальна співпраця та об'єднання зусиль з представниками суміжних сфер та видів діяльності (креативних індустрій, крафтових виробництв, аграріїв, митців тощо) формує потужну рушійну силу на місцях, що готова та спроможна втілювати проекти для відновлення їх громад та регіонів. А також стає потенційно ефективним засобом для розвитку туристичних дестинацій.

ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ НА ГОРИЗОНТАЛЬНОМУ РІВНІ (СПІВПРАЦЯ МІЖ ГРОМАДАМИ):

1. На горизонтальному рівні процес налагодження комунікацій між сусідніми громадами зустрічається із проблемою браку мотивацій у керівників таких громад. Здебільшого очільники громад і міст сприймають один одного як конкурентів, і не охоче йдуть на об'єднання і на відкритий діалог задля реалізації спільних ініціатив, зокрема, формування системи ефективного управління туристичними дестинаціями і започаткування кластерних об'єднань. Однією з порад може бути **налагодження комунікацій на рівні не керівництва, а виконавців, спеціалістів** – важливо їх об'єднувати в **спільні команди для реалізації спільних проєктів та ініціатив**, і це поступово забезпечить синергію. Було б **доречно налагодити на постійній основі зустрічі з обміну досвідом, поширенням інформації та навчання**. Метою такої співпраці може бути розширення пропозицій туристичних послуг для гостей регіону з метою «затримання» їх на території дестинації якомога на довший термін, що позитивно впливатиме на додаткові надходження коштів до місцевих бюджетів. Основним викликом для реалізації цієї ідеї є формулювання мотивації для всіх учасників, незалежно від їх розміру і рівня активності. Для цього було б доцільно проводити комунікаційні та просвітницькі заходи із залученням представників бізнесу, громадськості, органів місцевого самоврядування для обміну досвідом, отримання порад, методологічної та експертної допомоги, формування спільного порядку денного, спільних заходів та спільних комплексних туристичних продуктів. Наразі діяльність органів влади в напрямку інформування та координації діяльності різних ініціативних груп видається здебільшого хаотичною і потребує більш системного підходу.
2. Налагодження комунікацій між громадами має мати на меті **формування спільних туристичних пропозицій, спільних проєктів, створення стійкого туристичного потоку**, що стимулює появу додаткових послуг для задоволення потреб туристів, а відповідно, позитивно впливає на підвищення підприємницької активності, появу додаткових об'єктів розміщення, залучення виробників крафтової продукції, фермерів, митців до співпраці
3. Співпраця між територіальними громадами має стати основою для **заснування професійних організацій з управління дестинаціями (DMO)** в форматі спільного комунального підприємства (установи або організації) або спільного органу управління на підставі положень Закону «Про спіробітництво між територіальними громадами».

ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КООРДИНАЦІЇ ТА СПІВПРАЦІ У ФОРМАТІ «ГРОМАДА-РЕГІОН», «РЕГІОН-ДЕРЖАВА»

1. **Довіра між владою і бізнесом** – є гарантією налагодження ефективної співпраці. Враховуючи кращі європейські практики налагодження ефективних комунікацій доцільно було б впровадження таких інструментів, як **створення постійно діючих**

консультативно-дорадчих органів на рівні регіональної влади, які б давали можливість формування спільного бачення розвитку регіону, висловлення і обговорення пропозицій, розробки і реалізації спільних проєктів, погодження заходів з метою уникнення дублювань заходів та неефективного використання ресурсів. Важливі зусилля регіональної влади в питаннях створення «**діалогових майданчиків**» (консультативно-дорадчих органів які об'єднують представників бізнесу, органів місцевого самоврядування, активної громадськості) для заслуховування думки стейкхолдерів регіону та вирішення нагальних питань сфери туризму, формування загальних планів та графіків реалізації регіональної стратегії з метою забезпечення балансу врахування інтересів всіх учасників.

2. Важливо впроваджувати **каскадний метод планування**, де документи нижнього рівня мають розроблятися з урахуванням положень, завдань і вимог нормативної бази вищого рівня. Тобто щоб завдання і заходи, які є в стратегіях регіону розкривались би в проєктах громад - це допоможе сформуванню необхідний обсяг ресурсів для реалізації проєктів на засадах свівфінансування.
3. Достатньо уваги маємо приділяти **вертикальній комунікації в форматі «громада-регіон-держава»**. В цьому контексті може бути розбудовано структуру консультативно-дорадчих органів при національному регуляторі, в рамках яких мають обговорюватися та погоджуватися ініціативи регіонів, відбуватися обмін успішними практиками та досвідом для вироблення спільної візії і моделі розвитку туризму, погоджуватися плани фінансування потреб туризму. Наше завдання зараз сформуванню нової ідентичності України і розробити стратегію донесення цієї сучасної української ідентичності назовні. **Роль експертної спільноти в цьому процесі надзвичайно велика** – тому має бути запропоновано механізм суспільного обговорення та погодження нової моделі розвитку галузі.

ЩОДО ЗУСИЛЬ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ КОНЦЕПЦІЙ

1. Має бути приділено достатньо уваги питанням **облаштування території** (мапування та туристична навігація) та промоції дестинації (створення цифрових каталогів туристичних ресурсів і пропозицій, виготовлення промовідеоороліків та брендбуку). Мають бути широко використані сучасні ІТ-технології, такі, наприклад, як картування з використанням геоінформаційних технологій, QR-кодування об'єктів показу, використання VR-технологій для підсилення вражень від подорожі.
2. Має докладатися зусиль і у напрямку **збереження природно-заповідного фонду та впровадження екодружніх підходів** у всіх аспектах розвитку туризму.
3. Має бути належним чином обґрунтовано і забезпечено використання інструменту **соціальної корпоративна відповідальність (CSR)**, розуміння й запровадження якого наблизатиме бізнес й соціальних партнерів між собою, відповідно позитивно впливаючи на підходи до управління туризмом – сприяючи

трансформуванню його у стале управління (що висвітлено у звіті в контексті застосування GSTC, ETIS тощо).

4. Для успішного відродження туристичної галузі державному органу управління туризмом — Державному агентству розвитку туризму (ДАРТ) необхідно розпочати активні дії за принципом ЮНВТО «ніхто не буде залишений позаду» щодо **розробки стратегії та відповідних програм підтримки ММСП туристичної галузі у воєнний період**, як основних суб'єктів туристичної діяльності, які впроваджують інноваційні форми взаємодії з територіальними громадами.
5. Концептуальним інноваційним підходом до охорони КСУ в умовах війни та повоєнної відбудови країни є забезпечення інтеграційної взаємодії сфери культурної спадщини та туризму на засадах впровадження цінностей Глобальної солідарності. Одним з ефективних інструментів взаємодії виступає культурний туризм в поєднання з таким інноваційними видами як солідарний і волонтерський туризм
6. В рамках формування дієвих інструментів виконання завдань та досягнення цілі 17 «Партнерство заради досягнення цілей» Порядку денного Цілей сталого розвитку ООН маємо забезпечити необхідні параметри реалізації **концепції розбудови солідарної соціальної економіки**. В цьому контексті важливо використовувати комунікаційні інструменти, розбудовувати діалогові майданчики та налагоджувати співпрацю між учасниками туристичних дестинацій.
7. Важливим завданням для сталого розвитку туризму є **збереження та популяризація історико-культурної спадщини**, що сприятиме збереженню локальної ідентичності. Такі збережені та належним чином підготовлені об'єкти туристичного показу сприятимуть появі додаткових сервісів, що, в свою чергу, позитивно вплине на динаміку підприємницької активності, створення додаткових робочих місць та наповнення місцевих бюджетів.

ЩОДО ПОСИЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ:

1. Громадам потрібно допомогти **використати можливості та ресурси, які доступні від міжнародних донорів і проєктів**. З цією метою має бути напрацьований **банк проєктних пропозицій**, в тому числі, і в рамках співпраці між територіальними громадами, та організовано проведення конференції донорів, зацікавлених у посиленні спроможності громад і територій України.
2. Необхідно розробити та системно фінансувати підтримку реалізації комунікаційної стратегії просування України на міжнародному рівні, як дестинації солідарного та волонтерського туризму.

Цей матеріал сформовано за результатами реалізації ініціативи **«Кращі європейські практики залучення соціальних партнерів в управління сталим туризмом для повоєнного відновлення громад та регіонів України: досвід Швеції для України»** 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>