

Ю. Ю. Юрченко,
д. е. н., доцент кафедри економіки і фінансів,
Бердянський університет менеджменту і бізнесу, м. Бердянськ

DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.22

КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ І ЦІЛЬОВІ ОРІЄНТИРИ ДОРОЖНИХ КАРТ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Yu. Yurchenko,
Doktor of Economics, Associate Professor of economics department,
Berdyansk University Management and Business, Berdyansk

KEY PRIORITIES AND TARGETED OBJECTIVES ROAD MAPS TOURISM DEVELOPMENT

У статті йдеться про необхідність створення потужного туристсько-рекреаційного потенціалу бердянської дестинації, спроможного задовольнити додатковий попит через втрату рекреаційних ресурсів Криму. Наголошується на фундаментальних змінах у системі ідей, підходів, методів, ключових пріоритетів створення якісного туристичного продукту. Розглянуто дорожню карту як план просування та досягнення цільових настанов. Проаналізований досвід дорожнього картування розвитку туризму деяких країн, корисний з огляду урахування національних інтересів, ключовими пріоритетами яких є дбайливе ставлення до природних ресурсів, щоб в життєздатному вигляді вони передавалися наступним поколінням та висока якість життя місцевого населення. Надано пропозиції розробки дорожньої карти за трьома блоками стратегічних цілей розвитку бердянської дестинації, виділено заходи прямої дії та опосередкованого впливу на формування якісного туристичного продукту.

The development of tourism in Ukraine has its own strategic program, in which the main goals, expected results are formed. But, in practice, this sector does not have adequate support in its promotion and development. The tool that formulates the strategic goal of tourism development and a phased program for its implementation is the roadmap. In the article, as an experience, reviewed road maps of different countries. They are compiled for different periods, have different content and content depending on the problems facing the development of tourism in these countries. There are a lot of similarities in the road maps: this concerns the protection of the environment, the rational use of natural resources, drinking water, "green energy", and harmful emissions into the atmosphere related to the tourism infrastructure. Also, many maps raise the issue of overcoming seasonal fluctuations in tourist arrivals, further more ambitious "digitization" and coordination of tourism. The article also presents specific tasks for each country related to national characteristics, mentality, and various resource potential. This applies, for example, Norway, Bali, Hawaii, Sri Lanka. The experience of road mapping in other countries is useful from the point of view of compulsory consideration of national interests, the interests of people living in tourist destinations and other constructive elements, such as tangible benefits for enterprises of the tourist sector.

The development plan for the tourist Berdyansk destination was drawn up until 2027 and is divided into 3 successive stages. Preliminary analysis of the tourism sector in Berdyansk was carried out and weaknesses and threats were identified (seasonality of tourist services, outdated material and technical infrastructure of recreation facilities, weak transport infrastructure and other), which are only partially reflected in the development plan of tourism in the city. Also, additional, besides the sea, healing resources are not reflected: mineral water and mineral mud. The disadvantage is the lack of effective measures for the development of transport infrastructure, which is proposed to include the Berdyansk destination in the roadmap for the development of tourism.

Ключові слова: дорожня карта, туризм, туристичний продукт, туристичні дестинації, ключові пріоритети.

Key words: a travelling map, tourism, tourist product, is tourist destinacii, key priorities.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Дорожні карти належать до інструментів стратегічного планування, відрізняються за "призначенням, розв'язуваними завданнями, часовим масштабом, цільовою аудиторією, вимогами до матеріально-технічного забезпечення, фінансовими ресурсами і організацією процесу. Карти орієнтовані на коротко- або середньостроковий часовий обрій (від одного до десяти років) і служать практичним керівництвом під час прийняття бізнесом оперативних і пріоритетних рішень" [1, с. 73].

В Україні останніми роками методологія дорожнього картування активно використовується на державному рівні. Так, розроблено дорожню карту освітніх

реформ на 2015—2025 рр. [2]; почалася розробка дорожньої карти сонячної енергетики в Україні [3]; Кабмін приступив до розробки "дорожньої карти" цифрової євроінтеграції України [4] і т.і.

У поточному десятилітті в світі активно формують дорожні карти розвитку туризму. Причому як країни-лідери в цій сфері діяльності, так і країни, які тільки починають реалізовувати свій туристичний потенціал. Горизонти планування таких проектів, як середньострокові (до 5 років), так і на значну перспективу (до 2050 року). Відмінною рисою дорожніх карт розвитку туризму в сучасних умовах то, що вони набувають формат візитної картки міста, країни, які позиціонують себе

як туристична дестинація. З огляду на це в Україні слід звернути увагу як наукової спільноти, так і фахівців різних гілок влади на бердянську дестинацію, яка повинна заявити про себе як про потужний туристично-рекреаційний потенціал, здатний задовольнити додатковий попит, що виник у результаті тимчасової втрати кримського туристичного продукту, повністю використовуючи власні унікальні курортно-рекреаційні ресурси. При цьому, як показала експертна оцінка, безпосередні спостереження автора, соціологічні дослідження, нинішній стан туристично-рекреаційного потенціалу характеризується застарілою матеріально-технічною базою ще радянських часів більшості закладів оздоровлення; невідповідним рівнем обслуговування в більшості закладів відпочинку; недостатньою кількістю якісних і цікавих туристичних продуктів, яскравих туристичних подій для різних цільових груп; слабкою презентацією туристичного потенціалу міста на всеукраїнському та зарубіжному ринках. Тому створення потужного туристично-рекреаційного потенціалу це не косметичні заходи до початку чергового оздоровчого сезону, а фундаментальні зміни в самій системі ідей, підходів, методів, ключових пріоритетів створення якісного туристичного продукту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Вчені досить широко і об'ємно досліджують проблеми туризму. Відомі вчені: Ілляшенко С.М., на регіональному рівні досліджує проблеми потенціалу ринку туристичних послуг [5]; розглядає "зелений туризм" як один з напрямів сталого розвитку [6]; Кошуба Я.М. розглядає питання розвитку перспективних видів туризму [7]; Савченко В.Ф., досліджує проблеми механізму підвищення ефективності державного регулювання рекреаційного бізнесу [8]; Пап В.В. пропонує заходи з удосконалення інфраструктури туристичної галузі [9]; розвитку підприємництва у сфері туризму [10] і т.д.

Розвитку туризму присвячена велика кількість монографій, зокрема авторів: А.А. Мазаракі, Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко, Н.І. Ведмідь [11—14].

КМ України схвалено Стратегією розвитку туризму та курортів, на період до 2026 року, в якій передбачено значне зростання основних показників діяльності сфери туризму. Досягнення контрольних показників буде означати перетворення декларативності пріоритетного розвитку туризму в Україні в реальні дії, створення високоякісного національного туристичного продукту, широкого використання усього загалу історико-культурних і рекреаційно-туристичних ресурсів, прискорення соціально-економічного розвитку країни, інтеграції у світовий економічний простір і формування іміджу України як привабливого туристичного напрямку [15].

Відаючи належне досягненням наукових шкіл і окремих вчених слід зазначити, що досліджувані проблеми дещо більшого носять загальний характер. Проблему дорожнього картування туризму в Україні висвітлено недостатньо. Що ж стосується безпосередньо бердянської дестинації, то дослідження цього напрямку тільки розпочато. Так, автором статті спільно з іншими вченими були визначені якісні характеристики туристичного продукту бердянської дестинації [16], розглянуто дорожнє картування як інструмент стратегічного планування розвитку туризму [17]. Метою статті є визначення ключових пріоритетів і цільових орієнтирів дорожньої карти розвитку туризму бердянської дестинації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Питання розвитку туризму завжди знаходяться у полі зору місцевих органів влади. Так, у 2018 році Бердянська міська рада прийняла "Стратегію розвитку м. Бердянськ на період до 2027 року" [18], а також "План заходів на 2018—2021 роки з її реалізації" [19]. Втілен-

ня Стратегії планується в рамках трьох послідовних та взаємопов'язаних програмних циклів (етапів), для кожного з яких розроблятиметься окремий План заходів з реалізації Стратегії:

I. 2018—2021 роки — розвиток міського середовища та забезпечення максимальної диверсифікації економіки.

II. 2022—2024 роки — розширення ареалу впливу міста як в економічному так і соціальному сенсі, на територію сусідніх районів, формування нового логістичного середовища.

III. 2025—2027 роки — розвиток нового ареалу впливу, як єдиного соціального та економічного середовища.

Концептуальне бачення міста Бердянськ у 2027 році визначено так:

- курорт високого рівня оздоровчих послуг і сімейного відпочинку;
- інвестиційно привабливий центр конкурентоспроможного бізнесу й морської логістики;
- екологічно безпечне місто, комфортне для проживання та різноманітного здорового дозвілля;
- місто якісних і доступних послуг з ефективною системою управління та можливостями самоорганізації громадян [18].

У Стратегії звертає на себе увагу концептуальне бачення Бердянська як курорту високого рівня оздоровчих послуг і сімейного відпочинку, що саме по собі не може бути реалізоване без супроводу дорожньої карти, оскільки, якщо розглядати стратегію, в цьому випадку економічну, в її абсолютному значенні, то це довготривалі, найбільш важливі та принципові плани, наміри щодо тих чи інших економічних явищ і процесів. Дорожня карта — це план просування і досягнення цільових установок. Як використання корисного досвіду дорожнього картування нами проаналізовані дорожні карти розвитку туризму окремих не лідируючих країн (за винятком Франції), до яких відноситься і Україна.

Так, дорожні карти розвитку туризму сформовані у Франції — найпопулярнішому туристичному напрямку в світі. Франція є провідною країною світу, яку тільки в 2016 році відвідали 83 мільйони іноземних гостей. Туризм — ключовий, пріоритетний сектор французької економіки. У 2017 році була представлена урядова "дорожня карта" по туризму, в якій поставлена мета — забезпечити до 2020 року 100 мільйонів іноземних туристів і 50 мільярдів євро у вигляді доходів від туризму [20]. Дорожня карта передбачає конкретні заходи:

- структурування туристичної пропозиції для залучення зростаючого числа міжнародних туристів;
- підтримка обміну інформацією та оцифровка для підвищення конкурентоспроможності сектору;
- навчання та працевлаштування — ключові області для забезпечення якості пропонованих послуг;
- державна підтримка інвестицій (тільки загальне оновлення приморських і гірськолижних курортів потребує інвестицій в розмірі 50 млрд євро), а також інновацій;
- комфортність доступу в країну в святкові дні для максимально можливої кількості людей.

Міжвідомчою радою з туризму заплановано:

- а) експертиза якості обслуговування в основних інфраструктурах (залізничні станції та аеропорти, надійність транспортної інфраструктури), видача віз;
- б) міжнародна рекламно-територіальна взаємодія з регіонами для міжнародного просування туристичного продукту [21; 22].

Дорожня карта туризму Норвегії — довгостроковий, фундаментальний, потужний інтелектуальний продукт зі стратегічним баченням розвитку туризму 2030 і 2050 років. До 2030 року Норвегія має намір підтвердити свій статус однієї з кращих дестинацій в світі для туристів, які цікавляться природою. До 2050 року зростання норвезької туристичної індустрії "в основному

буде складатися з унікального туризму і подорожей в недоторканій природі та культурі". На шляху до стало-го туризму уряд робить акцент на тому, що "стійкий... туризм вимагає, щоб ми дбали про національний і культурний капітал країни". Перспектива повинна бути довгостроковою: природа, якою насолоджуються як господарі, так і гості, повинна в такому ж красивому, ефектному і життєздатному вигляді передатися майбутнім поколінням. Індустрія туризму, в тісній співпраці з владою та іншими секторами, "буде шукати, виробляти і заохочувати туристичні пропозиції з низьким рівнем викидів парникових газів, пропонувати місцеві делікатеси і використовувати природні цінності для всіх зацікавлених сторін" [23].

Індустрія туризму в Норвегії досить трудомістка: в цьому секторі зайнято 160 тис. осіб. Завдяки прагненню до збереження незайманої природи, скорочення викидів парникових газів та інших забруднюючих речовин зростає туристичний попит на дестинації, які можуть запропонувати чисту воду і повітря, здорове навколишнє середовище, природні скарби. Норвегія пропонує можливості для активного знайомства з природою в поєднанні з культурною спадщиною, активним культурним життям і широким вибором засобів розміщення. У Норвегії мандрівники повинні насолодитися визначними "історичними стилями будівництва, унікальною архітектурою і місцевими делікатесами. Країна повинна пропонувати автентичну природу і культурні подорожі по узбережжю, в морі і в формі культурних ландшафтів, надаючи мандрівникам "почуття місця" — відчуття достовірності і близькості до недоторканої природи, доповнене культурним змістом високого рівня". Також дорожньою картою передбачено закріпити репутацію Норвегії як місце для унікальних пригод, із захоплюючими краєвидами та маршрутами походів: фіордами, горами, водоспадами, північним сьйвом, де не домінує масовий туризм. Ще однією перевагою для туристів у Норвегії є високоякісні продукти харчування. Норвезьке сільське господарство і тваринний світ гір і лісів, а також морів протягом багатьох років створювали унікальні кулінарні традиції, надаючи відвідувачам багатий вибір смачних місцевих делікатесів. Іміджу Норвегії як природного і екологічно чистого привабливого місця також залежить від скидання відходів: круїзними лайнерами особливо в таких привабливих місцях, як фіорди на західному узбережжі, викидами гірничодобувної промисловості. Можливе розширення видобутку газу та нафти також може негативно вплинути на репутацію цієї туристичної дестинації. Тому особливий акцент в дорожній карті розвитку туризму робиться на мінімізації шкоди природі, переробки та утилізації відходів. Існує також потреба у формуванні методології оцінки ризиків і витрат, пов'язаних з "зношуванням туризму", природних і культурних пам'яток і прийняття компромісних рішень між рядом конфліктуючих секторів економіки і туризмом. Ще одним серйозним напрямом у дорожній карті є оцифровка і координація індустрії туризму. Нові цифрові платформи збільшують число товарів і послуг, які впливають на подорожі та туризм. "Селф-синдром", який активно поширюється по всьому світу, в якості безкоштовної реклами допомагає туристам знайти мальовничі природні та культурні місця. Завдання цифрових технологій — напрям туристичних потоків в однаково привабливі, але менш відомі напрямки.

Індустрія подорожей і туризму Норвегії для забезпечення сталого розвитку в короткостроковій і довгостроковій перспективі буде базуватися на 3-х ключових принципах: "забруднювач платить", зовнішні фактори впливу на навколишнє середовище повинні мати вартісний еквівалент, "зелені заходи" повинні заохочуватися. Особливу увагу в дорожній карті приділено екологізації транспорту, низькому споживанню енергії та використанню відновлюваних джерел енергії. Таким чином,

"Норвезька індустрія подорожей і туризму має великий потенціал для того, щоб стати галуззю, яка характеризується високою вартістю створення туристичного продукту з низьким рівнем впливу на навколишнє середовище" [24].

Основний message дорожньої карти туризму штату Колорадо "Приїжджайте жити в Колорадо", прийнятої в 2017 році — надихнути кожного туриста стати частиною Колорадо, мотивувати на багаторазове відвідування цієї зони відпочинку. При цьому важливо відзначити, що в цих цілях мотивовані всі жителі Колорадо через друзів і родичів просувати бренд Колорадо, підвищувати обізнаність про туристичні продукти цього штату для залучення максимальної кількості відвідувачів, оскільки просування туристичного бренду Колорадо сприймається як ключ до якості їх життя [25].

Столиця штату Денвер представила план розвитку, згідно з яким до 2025 року місто зустрічатиме близько 50 мільйонів гостей на рік і принесе 9 млрд дол. надходжень від туристичних прибуттів. Дорожня карта туризму Денвера, в числі іншого, включає: створення світового класу пам'яток, продукування нових, оригінальних концепцій туризму, зміцнення іміджу міста як безпечного і гостинного для відвідувачів [26].

Туризм є основною рушійною силою економічного зростання в Ісландії і створює близько 8 тис. нових робочих місць. Всі міністерства в тій чи іншій мірі залучені в туристичний сектор. За прогнозами, обсяг валютних надходжень від цього сектора значно зростає (від 350 млрд ісландських крон у 2015 році до більш ніж 620 млрд у 2020 році) [27]. Щорічне зростання туризму в Ісландії пояснюється зростаючим інтересом до подорожей в зимовий період і особливо в зимові свята. З метою дорожнього картування туризму створена Цільова група з туризму, яка буде діяти до кінця 2020 р. Дорожня карта туризму в числі ключових елементів (налагоджений механізм розподілу, розміщення і обслуговування туристичних потоків, збереження природи, професіоналізм обслуговуючого персоналу, підвищення прибутковості індустрії туризму) виділяє і потребу в надійних статистичних даних, щоб використовувати їх як основу для управління цим сектором економіки. Дорожня карта передбачає використовувати досвід формування достовірної статистики в сфері туризму Австралії і Нової Зеландії, систематичний моніторинг ноу-хау країн, які є лідерами в сфері туризму, забезпечення механізму оперативної адаптації і впровадження цього досвіду. Особлива увага приділяється безпеці туристів у специфічних умовах туристичних маршрутів, яку забезпечить поліція, ісландська асоціація пошуку і порятунку (ICESAR) і Асоціація ісландської туризму. В цьому плані акцент зроблений на систематичній профілактичній роботі (інформування про можливі ризики для мандрівників, обмеження доступу туристів до небезпечних для життя і здоров'я місць, дублювання змісту дорожніх знаків та інструкцій на більшій кількості мов і ін.), а також підтримання якості доріг в належному стані для забезпечення комфортного та безпечного перевезення туристів [27].

Має свої відмінні риси дорожня карта розвитку туризму на Балі, розроблена на період до 2050 року. Балі — популярний напрям серед туристів, який часто називають раєм (приносьть більше 40% від ВВП відповідно до індонезійської статистики туризму). Острів, де проживає близько 4 мільйонів осіб, становить приблизно 144 кілометра зі сходу на захід і 80 кілометрів з півночі на південь. Доброзичливі, гостинні люди, чудова візуальна культура, наповнена духовністю, а також вражаючі пляжі з відмінним серфінгом і дайвінгом зробили Балі Індонезії туристично визначною пам'яткою номер один. Вісімдесят відсотків іноземних гостей Індонезії відвідують тільки Балі. Туризм за прогнозами може дати зростання відвідувачів до 14 мільйонів у 2020 році, швидко зростає населення (збільшення числа зайнятих

Таблиця 1. Міжнародні конференції в Гельсінкі

Роки	Кількість конференцій (од.)	Чисельність відвідувачів (осіб.)
2013	288	31437
2014	310	40642
2015	257	35235
2016	286	60790
2017	367	71734

Таблиця 2. Дані про розвиток туризму в Гаваї

Показники	2006 рік	2014 рік
Загальний річний обсяг витрат туристів	\$ 1652000000	\$ 1868000000
Середні витрати на людину в день	\$ 161,60	\$ 170,50
Середня тривалість перебування	6.40 днів	7.56 днів
Настрої жителів «Туризм приніс більше користі, ніж шкоди» «Згоден»	74%	66%
«Туризм позитивно відбивається на Вас і Вашій сім'ї» «Згоден»	44%	40%

в туризмі з 800 тис. осіб у 2010 році до 2 мільйонів у 2020 році), головні визначні пам'ятки — природа, унікальна культура, гостинні жителі [28]. Однак туризм створює великі проблеми для інших галузей економіки: сільське господарство знаходиться під тиском з боку неймовірно високого попиту на землю, від пристоу населення і туризму; колосальні проблеми із відходами (пластикові відходи, питання утилізації відходів); пропускна здатність і стійкість транспортної інфраструктури не витримує перевантажень від напливу туристів; серйозні проблеми з постачанням водою потреб сільського господарства, промисловості, туризму; відсутність доступу до зеленої і сонячної енергії. Все це веде до деградації наземних і морських екосистем. Актуальні питання втрати ідентичності, втрати екзотики і прекрасного виду, бажання населення обмежити кількість туристів. Для того, щоб допомогти вирішити ці проблеми, розроблена дорожня карта "Зелене зростання до 2050 року". Карта спирається на основну філософію Балі "Сталий розвиток: Три Хіта Карана" — релігійно-етичну та соціальну концепцію, широко поширену серед корінного населення індонезійського острова Балі. Три принципи, що становлять ТХК:

— гармонійні відносини людини з божественними силами;

— гармонійні відносини людини з природою;

— гармонійні відносини людини з іншими людьми.

Грунтуючись на цьому, дорожня карта має такі ключові стратегії:

— у числі екологічних заходів: раціональне використання водних ресурсів; ефективне управління відходами; збереження біорізноманіття; мінімізація викидів парникових газів; політика цінного регулювання відповідальності за забруднення навколишнього середовища; раціоналізація землекористування;

— соціально-економічні заходи: оновлення інфраструктури, в тому числі транспортної системи; збільшення числа робочих місць і підприємств з акцентом на культурну самобутність; вдосконалення системи освіти і навчання на Балі, щоб забезпечити безперервне навчання і підвищення кваліфікації для працівників туристичного сектора; оптимізація туристичних зборів з відвідувачів; створення "справжніх продуктів Балі", які демонструють унікальність кожного напрямку туризму Балі під "Балійським брендом". Реалізація цієї дорожньої карти і пов'язаних з нею стратегій дозволить Балі виконати свою роль "... воріт основної економічної діяльності туризму в Індонезії", але в той же час зберегти філософію "Три Хіта Карана", яка підтримує балійський спосіб життя; баланс між духовною, природною і людською взаємодією [28].

Туризм — найбільший і швидко прогресуючий сектор в Фінляндії. За даними Міністерства економіки та зайнятості Фінляндії в індустрії туризму працює близь-

ко 140 тис. осіб, значний його вплив на інші галузі: "туризм приносить Гельсінкі прямий дохід в розмірі 1,6 млрд євро в рік, а загальний річний дохід від туризму з урахуванням мультиплікативного ефекту становить близько 2,3 млрд євро. Заповнюваність готелів в Гельсінкі є однією з найвищих серед європейських столиць (73% у 2017 році). Кількість зареєстрованих ночівель склала 4,2 мільйона в 2017 році (зростання на 16,7% в порівнянні з 2016 р.)". Сезонні коливання туристичного наповнення в Гельсінкі незначні. Проте, "в літньому сезоні спостерігалось значне зростання міжнародних прибуттів (120 тис. прибуттів у лютому — 300 тис. у серпні). Планується в Гельсінкі протягом наступних кількох років ввести в експлуатацію 30 нових готельних проектів з кількістю номерів близько 4000—5000 [29].

Дорожня карта розвитку туризму в Гельсінкі, розроблена на період з 2018 до 2021 року, одним з пріоритетних векторів розвитку вказує проведення міжнародних заходів, що є хорошою маркетинговою підтримкою в рекламі міста, отримання міжнародного визнання. Від цього залежить життєздатність міста, благополуччя жителів. Гельсінкі є одним з провідних міст світу з проведення конференцій і щорічно входить до числа двадцяти найпопулярніших міст світу для проведення цих заходів. Як бачимо з таблиці, завдяки успішній маркетинговій підтримці, число відвідувачів за 5 років зросло більш ніж у 2 рази (таблиця 1) [29].

Популярність Гельсінкі знаходиться на підйомі і прагне зайняти лідируючі позиції в якості міста конференцій, ділових зустрічей і індустрії подій, які дуже важливі, тому що "відвідувачі конференції мають тенденцію залишатися довше і витратити більше, в порівнянні з іншими відвідувачами. (Один делегат конференції в середньому витрачає 2000 євро під час візиту)" [29].

Цікавий досвід Гаваї, де в розробленій дорожній карті була оскаржена жителями цієї зони відпочинку типова модель: сильний (strong) туризм — висока якість життя. З таблиці видно, що тільки 40% жителів вважають, що туризм позитивно відбивається на побуті жителів острова. Аж до 2014 року картина була такою (табл. 2) [30].

З огляду на невдоволення жителів, в дорожній карті була прийнята інша модель: висока якість життя — сильний (strong) туризм. "Ця нова модель не девальвує туризм. Вона перемикає причинно-наслідковий зв'язок і визнає важливість жителів острова. Ця модель визначає кращий спосіб привабити туристів — розширити свій досвід, підвищити кваліфікацію, забезпечити високу якість життя, в першу чергу для самих жителів острова і, зрозуміло і для туристів і тим самим мотивувати туристів повернутися, мати позитивні симбіотичні відносини з громадами, а також зробити їх взаємодії більш щирими". В іншому дорожня карта повторює вимоги розглянутих вище стратегій розвитку туризму інших де-

Таблиця 3. Інвестиційне сприяння розвитку туризму в Королівстві Тонга

Вид інвестиційної діяльності	Характер пільг
Безподатковий період	десятирічні податкові канікули для капіталовкладень не менше 5 млн тонганських доларів (top, t \$)
Прискорена амортизація	двадцять відсотків амортизації (не включаючи земельні ділянки) може бути списана в будь-які 5 з 8 років
Імпортне мито Exemption	звільнення від імпортих мит на всі основні фонди, які не доступні локально
Торгова втрата Податковий офсет	перенесення збитків на термін до 8 років
Виробництво електроенергії	готелю дозволено виробляти власну енергію і продавати надлишок
Інвестиції - категорія - мала і середня	мінімальна потреба в інвестиціях 250000 (без урахування вартості землі)
Інвестиційна податкова пільга	інвестиційний резерв у розмірі 55 відсотків

стинацій (екологічно чистої енергії, зменшення твердих відходів, раціональне використання природних ресурсів, місцевого виробництва харчових продуктів і т.д.) [30].

У Королівстві Тонга (з населенням близько 100 тис. і загальною площею 748 кв. км) дорожня карта туризму визначає його як галузь з великим потенціалом розвитку, забезпеченням зайнятості, отриманням доходів, що підтримує збереження культурних традицій. Передбачені заходи в короткостроковій і середньостроковій перспективі по створенню стійкого туристичного сектора. Важливим сегментом туристичного ринку для Тонга є яхтинг. Австралія і Нова Зеландія становлять майже 70 відсотків прибулих в Тонга, з США — 13%. Цільові орієнтири дорожньої карти туризму до 2020 року такі: планується дохід від туризму більше 100 мільйонів тор (приблизно 30% ВВП); число зайнятих в туризмі близько 4 тис. і загальна кількість туристів повинна скласти до 80 тис. на рік (до 6% зростання щороку). Варто окремо зупинитися на наданні значного переліку пільг для залучення інвестицій (табл. 3) [31].

За оцінками експертів туристичної галузі Шрі-Ланки, туризм знаходиться в "критичній точці своєї еволюції". Це динамічний сектор, який робить свій внесок у ВВП і створює довгострокові кар'єрні можливості. Однак у країні не вистачає достатньої кількості кваліфікованих фахівців з числа місцевого населення для задоволення ринкового попиту. Теоретично молодь і жінки даного регіону можуть заповнити дефіцит кадрів, але ментальні особливості побуту, виховання, культурні уявлення, ставлення до кар'єри, вплив батьків і існуючі побутові складнощі і обмеження, як-от: транспорт і догляд за дітьми стримують активність цих двох сегментів робочої сили.

Жінки в даний час складають менше 10 відсотків робочої сили. У той же час безробіття серед молоді становить понад 20% (молодь у віці 20—24 років). Для туризму Шрі-Ланки — це ключова проблема. Рішення кадрових питань також включені в дорожню карту розвитку туризму: необхідна розробка ефективної інформаційно-пропагандистської кампанії з підвищення інформованості про туристичну діяльність.

Це буде включати в себе:

- інформаційно-пропагандистську кампанію туризму в національному масштабі, яка охопить 4 мільйони молодих людей і їх сімей, що дозволить поліпшити сприйняття кар'єри в сфері туризму та гостинності;

- розробку і впровадження методики популяризації туризму серед учнів шкіл та професійно-технічних навчальних закладів, їх залучення в туристичний сектор;

- демонстрацію переваг (в тому числі мовні практики та життєві навички) і довгострокові перспективи кар'єри в сфері індустрії гостинності;

- широке залучення засобів масової інформації для популяризації цієї професії;

- створення бази даних шріланкійців, які працюють за кордоном в сфері туризму і створення рекрутингового порталу, який буде включати в себе списки вакансій і інформацію про розвиток індустрії гостинності в Шрі-Ланці з "акцентом на заохочення їх до повернення", а також заохочення передачі ними навичок і знань тим, хто приходить в цю індустрію [32].

Міністерство культури й туризму та цивільної авіації (MoSTCA) Катманду представило п'ятирічну дорожню карту (до 2023—24 фінансового року), яка передбачає:

- завершення реконструкції всіх культурних об'єктів, які постраждали від землетрусу 2015 року, протягом трьох років; розробку і реалізацію генеральних планів сприяння релігійного туризму в країні;

- поліпшення туристичної інфраструктури та туристичних пакетів послуг для залучення 2,5 мільйонів туристів щорічно до 2023—24 фінансового року;

- збільшення вкладу туризму в валовий внутрішній продукт до 10 відсотків;

- експлуатацію обох міжнародних аеропортів Гаутама Будди і міжнародного аеропорту Покхара протягом 2023—24 фінансового року. Збільшення частки національного перевізника в міжнародних авіаперевезеннях до 60 відсотків [33].

Вивчення та аналіз дорожніх карт розвитку туризму представлених країн показало явну першість врахування національних інтересів. Безцінним є досвід дбайливого ставлення до природних ресурсів, щоб в життєздатному вигляді вони передавалися наступним поколінням. Так званий "знос туризму" змушує багато країн відмовлятися від масового туризму іноді на шкідливу економію, але завжди відповідаючи інтересам місцевого населення. Саме такого роду ключові пріоритети визначають ту чи іншу модель дорожнього картування, що наочно представлено у зведеній таблиці 4.

При розробці дорожньої карти бердянської дестинації ключовим пріоритетом, на наш погляд, є збалансованість попиту та пропозиції на ринку туристичного продукту з огляду на тимчасове виведення з ринку туризму України рекреаційних ресурсів Криму. В умовах вимушеного переорієнтування попиту саме ця дестинація суто територіально приймає регіональне навантаження з задоволення потреб у туристичному продукті з боку сусідніх областей та з України в цілому.

У "Стратегії розвитку м. Бердянськ на період до 2027 року" розвиток сфери оздоровлення та туризму позначений як напрям розвитку А, тобто йому визначено пріоритетне місце. Проекти напряму "Розвиток сфери оздоровлення та туризму" спрямовані на досягнення складової стратегічного бачення майбутнього міста "Бердянськ — центр відпочинку та різноманітного дозвілля Північного Приазов'я". План заходів з реалізації цього напряму містить: підвищення якості надання туристичних та супутніх послуг; розвиток інфраструктури оздоровлення та дозвілля; подовження курортного сезону; маркетинг і брендінг міста.

Загальний обсяг фінансування Плану реалізації Стратегії на 2018—2021 р.р. за стратегічними напрямами розвитку — 1233846,79 тис. грн, 47,9% з них — фінансування проектів, пов'язаних з розвитком туризму та інших завдань, пов'язаних з інфраструктурою, охороною навколишнього середовища. Таким чином можна сформулювати короткострокову дорожню карту розвитку туризму бердянської дестинації з урахуванням фінансово підтвердженого Плану реалізації Стратегії.

Дорожня карта розроблена нами за трьома основними блоками залежно від стратегічних цілей (таблиці 5—7).

Таблиця 4. Ключові пріоритети і очікувані результати дорожніх карт

Країна, місто	Ключові пріоритети	Очікувані результати
Франція	структурування туристичної пропозиції для залучення зростаючого числа міжнародних туристів	до 2020 року - 100 млн туристів, 50 млрд євро доходу
Норвегія	унікальний туризм і подорожі в недоторканій природі та культурі	досягти своєї мети по скороченню викидів на 40% к 2030 року і стати суспільством з низьким рівнем викидів до 2050 року
Штат Колорадо	продукування нових, оригінальних концепцій туризму	до 2025 року 50 млн туристів, 9 млрд дол. доходу
Ісландія	зростаючий інтерес до подорожей в зимовий період і особливо в зимові свята	до 2020 року 620 млрд ісландських крон
Балі	три Хіта Карана гармонійні відносини людини - з божественними силами - з природою - з іншими людьми	до 2020 року 14 млн туристів
Гельсінкі	проведення міжнародних заходів	індикатори: розвиток прибутковості туризму, подовження перебування, зростання кількості туроднів з метою щорічного зростання на 4% в 2018–2021 рр.
Гаваї	висока якість життя - сильний туризм	створення здорового місця перебування, здорового суспільства і здорової індустрії туризму. Мотивація зробити пріоритетним відпочинок саме на Гаваях
Королівство Тонга	яхтинг	до 2020 року дохід в розмірі 30% ВВП, 80 тис. туристів
Шрі-Ланка	залучення місцевого населення в сферу індустрії гостинності	створення рекрутингового порталу по поверненню кадрів
Катманду	завершення реконструкції всіх культурних об'єктів, які постраждали від землетрусу 2015 року	до 2023-24 фін. року 2,5 млн туристів, 10% вклад у ВВП

Якщо розглядати структуру витрат, то частка витрат по стратегічній меті "Підвищення якості надання туристичних послуг" у загальному фінансуванні розвитку міста складає 1,2% (14710,8/ 1233846,79*100). Найменше піде на розвиток різних видів туризму, в тому числі лікувально-оздоровчого — 0,02%. Це вкрай мало, враховуючи, що Бердянськ — це місто-курорт з лікувальними грязями і мінеральною водою, в якому відсутні не тільки міський бювет, але навіть можливість прибути гостям, які розміщені не в санаторії, ознайомитися з її лікувальними і смаковими якостями. Також звертають на себе увагу терміни, плановані для створення туристичного інформаційного центру. Інформаційні центри, які присутні в туристичних дестинаціях міст-курортів багатьох країн, повинні зустрічати туриста і запропонувати максимум туристичних послуг і продуктів, бути для нього головним орієнтиром в дозвіллі на весь час

перебування в місті, в Бердянську заплановані лише на 2020 рік.

Безпосередньо маркетингові заходи, включаючи брендінг в загальному обсязі фінансування розвитку міста складають лише 0,27% (3356,5 / 1233846,79 * 100). У сукупності "вартість" заходів прямої дії на формування якісного туристичного продукту за 3 роки складе всього 1,47% від загальної суми фінансування Плану реалізації Стратегії.

У таблиці 7 наведено заходи опосередкованого впливу, оскільки в першу чергу пов'язані з проблемами житлово-комунального господарства Бердянська. Відсутні скільки-небудь значні роботи по ремонту санаторіїв, пансіонатів і т.п.

На цей блок комплексу заходів виділено 46,4% (580509,4 / 1233846,79 * 100). загального фінансування. Однак він не передбачає фінансування Програ-

Таблиця 5. Підвищення якості надання туристичних послуг (тис. грн)

Стратегічні цілі	2018	2019	2020	2021	Усього	Структура витрат, %
Впровадження політики гостинності у сфері туризму		100,0	100,0	100,0	300,0	2,0
Розвиток ділового, подієвого та лікувального туризму		100,0	100,0	100,0	300,0	2,0
Створення туристичного інформаційного центру			7030,6	-	7030,6	47,8
Створення спортивно-ігрового майданчика для дітей з інвалідністю		500,0	2000,0	3500,0	6000,0	40,8
Будівництво сходів до моря	60,0	1000,0	20,2	-	1080,2	7,3
Усього по стратегічній цілі	60,0	1700,0	9250,8	3700,0	14710,8	100,0
Відсоткове співвідношення витрат за роками	0,4	11,6	62,9	25,2	100,0	

Джерело: складено і розраховано на підставі [19].

Таблиця 6. Маркетинг и брендинг міста (тис. грн)

Стратегічні цілі	2018	2019	2020	2021	Усього	Структура витрат, %
Проведення нових культурно-мистецьких акцій для мешканців та гостей спільно з культурними центрами інших міст України	110	117,0	126,0	141,0	494,0	14,72
Розвиток традиційних щорічних міських фестивалів і культурних акцій для створення іміджу міста як міста фестивалів	67,5	75,0	80,0	90,0	312,5	9,31
Створення системи розробки та виготовлення інформаційних продуктів на основі ключових повідомлень для визначених цільових груп		220,0	180,0	250,0	650,0	19,37
Створення різноманітних шляхів інформування населення регіону та країни про санаторно-курортний та туристичний потенціал міста		520,0	550,0	-	1070,0	31,88
Проведення в місті прес-турів та форумів для туроператорів		320,0	350,0	-	670,0	19,96
Проведення Днів Бердянська в інших містах країни		160,0	-	-	160,0	4,77
Усього по стратегічній цілі	177,5	1412,0	1286,0	481,0	3356,5	100,0
Відсоткове співвідношення витрат за роками	5,3	42,1	38,3	14,3	100,0	

Джерело: складено і розраховано на підставі [19].

ми розвитку пасажирського автомобільного транспорту — одного з слабких місць у розвитку інфраструктури міста. Також в плані розвитку міста до 2021 року не передбачено ніяких заходів щодо захисту, очищення озер з лікувальною гряззю, в той час, коли у Стратегії ця проблема зазначена як "Загроза" розвитку сфери оздоровлення та туризму. Також не знайшли відображення в найближчому плані розвитку туризму і його інфраструктури чіткі заходи щодо подолання інших деструктивних чинників: слабких сторін і загроз розвитку туризму в Бердянську. А саме:

- сезонність надання санаторно-курортних послуг;
- застаріла матеріально-технічна база більшості закладів оздоровлення;
- низький рівень інфраструктури дозвілля та лікування для цілолітнього відпочинку;
- слабка транспортна інфраструктура (віддаленість від обласних центрів, стан доріг, відсутність аеропорту, слабе залізничне сполучення з містами України).

ВИСНОВКИ

1. Досвід дорожнього картування розвитку туризму деяких країн показав, що головний підхід до їх розробки це урахування національних інтересів, ключовими пріоритетами яких є дбайливе ставлення до природних ресурсів.

2. Змістовне наповнення дорожньої карти ґрунтується на соціальній моделі: висока якість життя — сильний (strong) туризм.

3. Ключовими пріоритетами дорожнього картування бердянської дестинації є збалансованість попиту та пропозиції на ринку туристичного продукту з огляду

на тимчасове виведення з ринку туризму України рекреаційних ресурсів Криму.

4. Засобами реалізації ключових пріоритетів розвитку туризму є унікальні природно-рекреаційні ресурси бердянської дестинації.

5. Дослідження виявили так зване "зношування туризму" бердянської дестинації, тому створення потужного туристично-рекреаційного потенціалу зажадало фундаментальних змін на ринку туристичного продукту.

6. Для вирішення цих питань запропонована розробка дорожньої карти, яка повинна бути дієвим інструментом управління бердянської дестинації для досягнення як короткострокових, так і довгострокових результатів, мати адресний характер, щоб отримати очікувані результати згідно з концепцією розвитку міста-курорту "Бердянськ — центр відпочинку та різноманітного дозвілля Північного Приазов'я".

Саме наукові погляди щодо дорожнього картування як інструменту управління і буде предметом подальших досліджень автора.

Література:

1. Клейтон Э. Технологические дорожные карты / Э. Клейтон // Форсайт. — 2008. — Т. 2, № 3. — С. 68—74.
2. БФ "Інститут розвитку освіти", стратегічна дорадча група при Міністерстві освіти: Дорожня карта освітньої реформи [Електронний ресурс] / Сайт міністерства освіти, 2015 р. — Режим доступу: <http://mon.gov.ua/content/Діяльність/Зв'язки/08—road—map—sk—end.pdf>

Таблиця 7. Поліпшення інфраструктурних умов туристичного сектору м. Бердянськ (тис. грн)

Стратегічні цілі	2018	2019	2020	2021	Усього	Структура витрат, %
Будівництво «Алеї зустрічей»			2000,0	1438,7	3438,7	0,6
Будівництво берегоукріплюючих споруд	546,9	43000,0	43000,0	41024,9	127571,8	21,9
Укріплення Бердянської коси - проектні роботи (I етап)		120000,0	120000,0	114761,1	354761,1	61,1
Капітальний ремонт доріг міста	18000,0	15000,0	13000,0	11000,0	57000,0	9,8
Капітальний ремонт тротуарів міста		7500,0	-	-	7500,0	1,3
Реконструкція центру міста пр. Праці	3284,8	7000,0	7000,0	6000,0	23284,76	4,0
Усього по стратегічній цілі	21284,8	192500,0	185000,0	174224,7	573009,4	
Відсоткове співвідношення витрат за роками	3,7	33,6	32,3	30,4	100,0	0,0
Усього по дорожній карті	21522,3	195612,0	195536,8	178405,7	591076,7	100,0
Відсоткове співвідношення витрат за роками в цілому по розвитку туризму	3,6	33,1	33,1	30,2	100,0	

Джерело: складено і розраховано на підставі [19].

3. Інститут відновлюваної енергетики. VII Міжнародний інвестиційний Бізнес-Форум з питань енергоефективності та відновлюваної енергетики: Створення геоінформаційної системи та дорожніх карт розвитку відновлювальної енергетики України, 10—13 листопада 2015 року [Електронний ресурс] / Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. — Режим доступу: <http://sae.gov.ua/sites/default/files/Kudria.pdf>

4. Інформаційне агентство УНІАН: "Кабмін приступив до розробки "дорожньої карти" цифрової євроінтеграції України" [Електронний ресурс] / Українське Незалежне Інформаційне Агентство Новин. — Режим доступу: <https://economics.unian.ua/other/1540861-kabmin-pristupiv-do-rozrobki-dorojnoji-karti-sifrovoji-evrointegratsiji-ukrajini.html>

5. Ілляшенко С.М. Аналіз потенціалу ринку туристичних послуг Сумської області / С.М. Ілляшенко, В.О. Щербаченко // Вестник національного технічного університету "ХПИ". — 2012. — № 14. — С. 65—77.

6. Ілляшенко С.М. "Зелений" туризм як один з напрямів сталого розвитку регіону / С. Ілляшенко, Н. Ілляшенко, В. Щербаченко // Економіка України. — 2013. — № 8. — С. 33—39.

7. Кошуба Я.М. Сільський туризм як форма підприємництва і продуктивної зайнятості населення / Я.Кошуба // Економіка та держава. — 2015. — № 5. — С. 71—77.

8. Савченко В.Ф. Роль держави у розвитку туристичної індустрії / В.Савченко, С. Стойка // Науковий вісник ЧДІЕУ. — 2013. — № 1. — С. 9—15.

9. Папп В.В. Розвиток інфраструктури як важливий чинник активізації туризму в регіоні (на прикладі закарпатської області) / В. Папп // Економіка та держава. — 2015. — № 9. — С. 23—27.

10. Папп В.В. Розвиток підприємництва у сфері туризму / В.В. Папп, Т.Ю. Лужанська, Н.В. Бошота // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія "Економіка": збірник наукових праць / Гол. ред. Т.В. Черничко. — Мукачево: МДУ, 2018. — Вип. 1 (9). — С. 25—31 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/handle/123456789/2354>

11. Туристські дестинації (теорія управління, бренд): монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко, Н.І. Ведмідь [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. — 347 с.

12. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія / Г.І. Михайліченко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. — 608 с.

13. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія / Т.І. Ткаченко, М.Г. Бойко, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Н.І. Ведмідь [та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 595 с.

14. Інновінг у туризмі: колективна монографія / за заг. Редакцією А.А. Мазаракі. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. — 384 с.

15. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р. — Київ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249826501>

16. Антошкіна А.І. Якісні характеристики туристичного продукту Бердянської дестинації / Ю.Ю. Юрченко, О.О. Холод // Вісник БУМіБ. — 2018. — С. 11—17.

17. Юрченко Ю.Ю. Дорожнє картування як інструмент стратегічного планування розвитку туризму / Ю.Ю. Юрченко, С.В. Батрак // Вісник БУМіБ, 2017. — № 4 (40). — С. 11—17.

18. Офіційний сайт Бердянської міської ради (2018), Стратегія розвитку м. Бердянськ на період 2027 року.

[Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://bmr.gov.ua/index.php?id=34>

19. Офіційний сайт Бердянської міської ради (2018), План заходів на 2018 — 2021 роки з реалізації Стратегії розвитку м. Бердянськ на період до 2027 року. — Режим доступу <https://bmr.gov.ua/index.php?id=34>

20. Tourism Roadmap: France's plan to improve tourists' experience (26 July 2017) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/tourism/events/article/tourism-france-is-working-to-improve-tourists-experience>

21. Interministerial council for Tourism [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/dp_ci_toursime_ang_v3_cle4944-63.pdf

22. Interministerial Tourism Council — Roadmap for Tourism (26 July 2017) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/tourism/events/article/interministerial-tourism-council-roadmap-for-tourism-26-07-17>

23. Norway sailing towards Sustainable Tourism? Roadmap presented at Arendalsuka/ Linking Tourism & Conservation [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.itandc.org/norway-sailing-towards-sustainable-tourism-roadmap-presented-at-arendalsuka/>

24. Towards sustainable travel and tourism in Norway. A roadmap [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://destinationcenter.org/wp-content/uploads/2017/12/Tourism_Road_Map_Norway.pdf

25. Colorado tourism roadmap moving the state forward through a statewide strategic initiative [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.colorado.com/sites/default/master/files/2017CTORoadmap_FINAL.pdf

26. Denver tourism roadmap 2025. Destination Plan [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://res.cloudinary.com/simpleview/image/upload/v1479163132/clients/denver/Denver_Destination_Plan_2025_FINAL_Low_Res_10Nov2016_6f316ddb_8c79_4bb0_82f0_e3b2319324ac.pdf

27. Road map for tourism in Iceland. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [tps://www.stjornarradid.is/media/atvinnuvegaraduneyti_media/media/Acrobat/Road_Map_for_Tourism_in_Iceland.pdf](https://www.stjornarradid.is/media/atvinnuvegaraduneyti_media/media/Acrobat/Road_Map_for_Tourism_in_Iceland.pdf)

28. Green Growth 2050 Roadmap for Bali Sustainable Tourism Development [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://vuir.vu.edu.au/35965/12/Green_Growth_2050_RoadMap_Bali.pdf

29. Roadmap for Tourism City of Helsinki 2018 — 2021 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/roadmap_for_tourism.pdf

30. Hawai'i Island Tourism Road Map. Building Connections [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://records.hawaiicounty.gov/weblink/1/edoc/81558/Hawaii%20Island%20Tourism%20Roadmap%202016_Final%20Draft.pdf

31. Tonga tourism sector roadmap 2014 — 2018 final. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://macbio-pacific.info/wp-content/uploads/2017/08/Tonga-Tourism_Roadmap_2014_2018.pdf

32. Sri Lanka Tourism and Hospitality Workforce Competitiveness Roadmap 2018 — 2023. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.sltta.gov.lk/sites/default/files/Sri_Lanka_Tourism_and_Hospitality_Workforce_Competitiveness_Roadmap_2018-2023.pdf

33. Roadmap for Tourism of Nepal [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://satidpnepal.gov.np/downloadfile/SATIDP_Introduction_1530595185.pdf

References:

1. Klejton, E. (2008), "Technological road maps", Forsajt, vol. 3, pp. 68—74.

2. Ministry of Education (2015), "Roadmap to Education Reform", available at: <http://mon.gov.ua/content/Діяльність/Зв'язки/08-road-map-sk-end.pdf> (Accessed 20 Jan 2019).
3. State Agency on Energy and Energy Saving of Ukraine (2015), VII Mizhnarodnyj investytsijnyj Biznes-Forum z pytan' enerhoefektyvnosti ta vidnovliuvanoi enerhetyky: Stvorennia heoinformatsijnoi systemy ta dorozhnykh kart rozvytku vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy [VII International Investment Business Forum on Energy Efficiency and Renewable Energy. Creation of a geographic information system and road maps Renewable Energy Ukraine] Instytut vidnovliuvanoi enerhetyky, Kyiv, Ukraine, November 10—13, Available at: <http://sae.gov.ua/sites/default/files/Kudria.pdf> (Accessed 20 Jan 2019).
4. Ukrainian Independent Information Agency News (2016), "Cabinet has initiated the development of the "road map" of digital European integration of Ukraine", available at: <https://economics.unian.ua/other/1540861-kabmin-pristupiv-do-rozrobki-dorojnoji-karti-tsfrovoji-evrointegratsiji-ukrajini.html> (Accessed 20 Jan 2019).
5. Illiashenko, S.M. and Scherbachenko, V.O. (2012), "Analysis of the potential of the tourist services market of the Sumy region", Vestnyk natsyonal'noho tekhnicheskoho unyversyteta "KhPY", vol.14, pp. 65—77.
6. Illiashenko S. (2013), "Green" tourism as one of the areas of sustainable development in the region", Ekonomika Ukrainy, vol. 8, pp. 33—39.
7. Koshuba, Ya. (2015), "Rural tourism as a form of entrepreneurship and productive employment", Ekonomika ta derzhava, vol.5, pp. 71—77.
8. Savchenko, V. (2013), "The state's role in the development of tourism industry", Naukovyi visnyk ChDIEU, vol.1, pp. 9—15.
9. Papp, V.V. (2015), "Development of infrastructure as an important factor in activating tourism in the region (for example Zakarpats'yi region)", Ekonomika ta derzhava, vol. 9, pp. 23—27.
10. Papp, V. (2015), "Development of infrastructure as an important factor in activating tourism in the region (for example zakarpats'yi region)", Ekonomika ta derzhava, vol. 9, pp. 23—27.
11. Mazaraki, A. Tkachenko, T. Boiko, M. Melnychenko, S. Mykhailichenko, H. and Vedmid, N. (2013), Turystski destynatsii (teoriia upravlinnia, brend) [Tourist destinations (management theory, brand)], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
12. Mykhailichenko, H. (2012), Innovatsiyni rozvytok turyzmu [Innovative tourism development], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
13. Tkachenko, T. Boiko, M. Melnychenko, S. Mykhailichenko, H. and Vedmid, N. (2010), Stratehichni rozvytok turystychnoho biznesu [Strategic development of tourism], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
14. Mazaraki, A. A. (2015), Innovinh u turyzmi [Innovation in tourism], Nats. torh. - ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On approval of the Tourism Development and Resorts Strategy for the period up to 2026", available at: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=249826501> (Accessed 20 Jan 2019).
16. Antoshkina, L.I. Yurchenko, Yu.Yu. and Kholod, O. O. (2018), "Qualitative characteristics of the tourist product of the Berdyansk Destination", Visnyk BUMiB, vol. 2(42), pp.11—17.
17. Yurchenko, Yu.Yu. and Batrak, S. V. (2017), "Road mapping as a tool for strategic tourism development planning", Visnyk BUMiB, vol. 4 (40), pp.11—17.
18. The official site of the Berdyansk City Administration (2018), "Strategy of development of the city of Berdyansk for the period of 2027", available at: <https://bmr.gov.ua/index.php?id=34> (Accessed 20 Jan 2019).
19. The official site of the Berdyansk City Administration (2018), "Action Plan for 2018—2021 on the implementation of the Berdyansk Development Strategy for the period up to 2027", available at: <https://bmr.gov.ua/index.php?id=34> (Accessed 20 Jan 2019).
20. France Diplomatie (2017), "Tourism Roadmap: France's plan to improve tourists' experience", available at: <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/tourism/events/article/tourism-france-is-working-to-improve-tourists-experience> (Accessed 20 Jan 2019).
21. Interministerial council for Tourism (2019), available at: https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/dp_ci_tour-sime-ang_v3_cle494463.pdf (Accessed 20 Jan 2019).
22. Interministerial Tourism Council (2017), "Roadmap for Tourism", available at: <https://www.diplomatie.gouv.fr/en/french-foreign-policy/tourism/events/article/interministerial-tourism-council-roadmap-for-tourism-26-07-17> (Accessed 20 Jan 2019).
23. Prokosch, P. (2017), "Norway sailing towards Sustainable Tourism? Roadmap presented at Arendalsuka", Linking Tourism & Conservation, available at: <https://www.litandc.org/norway-sailing-towards-sustainable-tourism-roadmap-presented-at-arendalsuka/> (Accessed 20 Jan 2019).
24. Destination Stewardship Center (2017), "Towards sustainable travel and tourism in Norway A roadmap", available at: <https://destinationcenter.org/wp-content/uploads/2017/12/Tourism-Road-Map-Norway.pdf> (Accessed 20 Jan 2019).
25. Colorado tourism (2017), "Roadmap moving the state forward through a statewide strategic initiative", available at: https://www.colorado.com/sites/default/master/files/2017CTORoadmap_FINAL.pdf (Accessed 20 Jan 2019).
26. Denver tourism roadmap (2016), "2025 Destination Plan", available at: http://res.cloudinary.com/simpleview/image/upload/v1479163132/clients/denver/Denver_Destination_Plan_2025_FINAL_Low_Reg_10Nov2016_6f316ddb-8c79-45b0-82f0-e3b2319324ac.pdf (Accessed 20 Jan 2019).
27. Ministry of Industries and Innovation (2015), "Roadmap for tourism in Iceland", available at: <tps://www.stjornarradid.is/media/atvinnuvegaraduneyti-media/media/Acrobat/Road-Map-for-Tourism-in-Iceland.pdf> (Accessed 20 Jan 2019).
28. Indonesian Ministry of Tourism and the Creative Economy (2011), "Green Growth 2050 Roadmap for Bali Sustainable Tourism Development", available at: http://vuir.vu.edu.au/35965/12/Green_Growth_2050_Road-Map_Bali.pdf (Accessed 20 Jan 2019).
29. Helsinki City Executive Office Economic Development (2018), "Roadmap for Tourism City of Helsinki 2018—2021", available at: <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/roadmap-for-tourism.pdf> (Accessed 20 Jan 2019).
30. Hawai'i Department of Research and Development (2016), "Hawai'i Island Tourism Road Map. Building Connections", available at: <http://records.hawaiicounty.gov/weblink/1/edoc/81558/Hawaii%20Island%20Tourism%20Roadmap%202016-Final%20Draft.pdf> (Accessed 20 Jan 2019).
31. TRIP Consultants (2013), "Tonga tourism sector roadmap 2014—2018 final", available at: <http://macbio-pacific.info/wp-content/uploads/2017/08/Tonga-Tourism-Roadmap-2014—2018.pdf> (Accessed 20 Jan 2019).
32. Private Sector Tourism Skills Committee (2017), "Sri Lanka Tourism and Hospitality Workforce Competitiveness Roadmap 2018—2023", available at: <http://www.sltda.gov.lk/sites/default/files/Sri-Lanka-Tourism-and-Hospitality-Workforce-Competitiveness-Roadmap-2018-2023.pdf> (Accessed 20 Jan 2019).
33. Ministry of Culture, Tourism and Civil Aviation (2018), "Roadmap for Tourism of Nepal", available at: http://satidpnepal.gov.np/downloadfile/SATIDP-Introduction_1530595185.pdf (Accessed 20 Jan 2019).

Стаття надійшла до редакції 01.02.2019 р.