

DOI: 10.15276/ETR.03.2026.7

DOI: 10.5281/zenodo.20684069

UDC: 332.145:338.48(477.83)

JEL: L83, R58, C81

Received: 2026-03-08, Revised: 2026-04-16, Accepted: 2026-04-27, Published: 2026-05-13

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНКА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПЛАНІВ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

MONITORING AND EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC TOURISM DEVELOPMENT PLANS IN TERRITORIAL COMMUNITIES: METHODOLOGICAL APPROACHES AND PRACTICAL ASPECTS

Vasyl M. Kostyuchko

Lviv National Polytechnic University, Lviv, Ukraine

ORCID: 0000-0001-5774-165X

Email: vasyi.m.kostiuchko@lpnu.ua

В умовах децентралізації та зростання ролі територіальних громад у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів туризм дедалі частіше розглядається як один із ключових чинників активізації місцевої економіки. У зв'язку з цим значна кількість територіальних громад розробляє та реалізує стратегічні плани розвитку туризму. Водночас ефективність їх реалізації суттєво обмежується відсутністю належної системи моніторингу та оцінки.

У значної частини територіальних громад спостерігаються такі проблеми, як відсутність чітко визначених і узгоджених індикаторів ефективності (KPI), фрагментарність збору та обробки даних, недостатня залученість зацікавлених сторін до процесів оцінювання, формальний характер звітності, недостатній рівень аналітичного забезпечення, низький рівень цифровізації управлінських процесів, а також обмеженість механізмів зворотного зв'язку. Сукупність зазначених чинників ускладнює об'єктивне оцінювання досягнення оперативних і стратегічних цілей та обмежує можливості своєчасного коригування управлінських рішень.

В умовах воєнного стану підвищується значення ефективного стратегічного планування розвитку територіальних громад, що зумовлено обмеженістю фінансових та інших ресурсів. У таких умовах особливо важливим стає впровадження системного підходу до моніторингу та оцінки реалізації стратегічних заходів, який забезпечує своєчасне виявлення відхилень від запланованих параметрів, обґрунтоване коригування управлінських рішень, підвищення їх ефективності та раціональне використання ресурсів для досягнення визначених цілей розвитку.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність наукового обґрунтування теоретичних і методичних підходів до організації моніторингу та оцінки

Костючко В.М. Моніторинг та оцінка реалізації стратегічних планів розвитку туризму в територіальних громадах: методичні підходи та практичні аспекти. Науково-методична стаття.

У статті досліджено теоретико-методичні аспекти моніторингу й оцінювання реалізації стратегічних планів розвитку туризму в територіальних громадах. Проаналізовано нормативно-правову базу стратегічного планування та практику реалізації туристичних стратегій у громадах України, зокрема Львівщини. Запропоновано структуру системи моніторингу, що включає аналіз зовнішнього середовища, оцінювання загальних результатів, відстеження реалізації стратегічних напрямів і заходів. Обґрунтовано застосування підходу Results-Based Management (RBM). Сформовано систему індикаторів та визначено механізм організації моніторингу.

Ключові слова: моніторинг, оцінювання, стратегічне планування, туризм, територіальна громада, індикатори, RBM-підходи, сталий розвиток

Kostyuchko V.M. Monitoring and Evaluation of the Implementation of Strategic Tourism Development Plans in Territorial Communities: Methodological Approaches and Practical Aspects. Scientific and methodical article.

The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of monitoring and evaluating the implementation of strategic tourism development plans in territorial communities. The regulatory framework for strategic planning and the practice of implementing tourism strategies in Ukrainian communities, particularly in the Lviv region, are analyzed. A monitoring system structure is proposed, including analysis of the external environment, assessment of overall results, and tracking of the implementation of strategic directions and measures. The application of the Results-Based Management (RBM) approach is substantiated. A system of indicators is developed, and a mechanism for organizing monitoring is defined.

Keywords: monitoring, evaluation, strategic planning, tourism, territorial community, indicators, RBM approaches, sustainable development

реалізації стратегічних планів розвитку туризму в територіальних громадах.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Проблематикою моніторингу та оцінювання результативності й ефективності реалізації стратегій розвитку територіальних громад займається значна кількість науковців, серед яких слід відзначити О. Берданову, В. Вакуленка, Г. Васильченка, І. Парасюка, Н. Єременко, І. Заблодську, Р. Гасюка, С. Гречану, С. Бурбело, І. Могілату, О. Нижник, Т. Харченко, В. Нудельмана, І. Санжаровського, а також Т. Боверд і Е. Леффлер (Bovaird and Löffler, 2002) [1-7].

У процесі дослідження проаналізовано нормативно-правову базу стратегічного планування розвитку територіальних громад, зокрема підходи до розроблення, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій, визначені чинним законодавством, у тому числі Законом України «Про засади державної регіональної політики» [8].

Важливе значення мають Методичні рекомендації, затвержені наказом Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265, спрямовані на уніфікацію підходів до стратегічного планування та забезпечення методичної підтримки органів місцевого самоврядування у процесі розроблення й реалізації стратегій розвитку громад [9].

Особливу увагу приділено аналізу конструктора стратегій відновлення та розвитку громад, розробленого Міністерством розвитку громад та територій України за сприяння Програми розвитку ООН в Україні, як інструменту формування ефективних туристичних стратегій в умовах кризи [10].

Територіальні громади України, зокрема у Львівській області, активно розробляють стратегічні документи у сфері розвитку туризму. Прикладами є стратегії розвитку Бібрської, Жовківської, Славської, Сколівської, Самбірської, Івано-Франківської, Солонківської територіальних громад, Трускавецького субрегіону, а також стратегія розвитку туризму у місті Золочеві [11-18].

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Водночас подальшого поглибленого дослідження потребують теоретико-методологічні та прикладні аспекти цієї проблематики, зокрема інституційно-організаційні засади здійснення моніторингу, визначення його складових, а також формування комплексної системи індикаторів для оцінювання реалізації стратегій і проєктів розвитку туризму в територіальних громадах.

Аналіз стратегій територіальних громад Львівської області свідчить, що механізми моніторингу їх реалізації поступово впроваджуються, однак рівень системності та деталізації індикаторів залишається недостатнім. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на розроблення ефективних методичних підходів до моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних планів розвитку туризму з урахуванням специфіки територіальних громад.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад та практичних підходів до організації моніторингу реалізації стратегічного плану розвитку туризму територіальної громади, а також визначення системи показників оцінювання його результативності з урахуванням принципів сталого розвитку та децентралізації.

Для досягнення зазначеної мети у статті передбачено вирішення наступних завдань: уточнити зміст понять моніторингу та оцінки реалізації стратегічного плану розвитку туризму територіальної громади як безперервного управлінського процесу; визначити інституційно-організаційні засади моніторингу та оцінки реалізації стратегічних планів розвитку туризму територіальних громад; обґрунтувати комплексну систему індикаторів для моніторингу реалізації стратегії розвитку туризму в територіальній громаді, яка поєднує економічні, соціальні, інституційні, екологічні та маркетингові показники, включаючи показники впізнаваності туристичної дестинації; проаналізувати методологію RBM (Results-Based Management) для моніторингу реалізації стратегічних планів розвитку туризму в територіальних громадах, зокрема в частині основних груп показників; розробити поетапний механізм моніторингу, адаптований до умов функціонування органів місцевого самоврядування; визначити роль зацікавлених сторін (бізнесу, громади, органів влади) у процесі моніторингу реалізації туристичної стратегії; надати рекомендації з удосконалення моніторингу і оцінки реалізації стратегічних планів розвитку туризму в територіальних громадах.

Матеріали та методи

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили комплексний аналіз моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних планів розвитку туризму в територіальних громадах.

Інформаційною базою дослідження стали нормативно-правові акти України, зокрема Закон України «Про засади державної регіональної політики», методичні рекомендації Міністерства розвитку громад та територій України, матеріали Програми розвитку ООН (UNDP), наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також стратегічні документи розвитку територіальних громад, у тому числі громад Львівської області.

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних підходів до моніторингу й оцінювання реалізації стратегій розвитку; системного аналізу – для обґрунтування структури системи моніторингу стратегічних планів розвитку туризму; порівняльного аналізу – для дослідження практики реалізації стратегій у територіальних громадах; структурно-функціонального методу – для визначення складових системи моніторингу та їх взаємозв'язків; методу узагальнення – для

формування системи індикаторів оцінювання; методу логічного моделювання – для розроблення поетапного механізму організації моніторингу; методу експертних оцінок – при обґрунтуванні складу показників та підходів до оцінювання.

У дослідженні також застосовано підхід Results-Based Management (RBM), який дозволяє забезпечити логічну узгодженість між ресурсами, діяльністю, результатами та впливом реалізації стратегічних планів розвитку туризму.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Для забезпечення ефективного управління процесом досягнення цілей та реалізації Стратегії розвитку туризму в територіальних громадах необхідно створити систему своєчасного відстеження та коригування відхилень у ході її виконання. Така система передбачає моніторинг та оцінювання, які виступають ключовим інструментом зворотного зв'язку.

Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» (ст. 23), моніторинг визначається як сукупність заходів із обліку, збору, аналізу та узагальнення інформації, що проводиться з метою відстеження та аналізу динаміки і структурних змін у громаді відповідно до стратегічних та оперативних цілей і завдань [8].

За визначенням В. Нудельмана, І. Санжаровського моніторинг – це детермінований у часі та систематизований у завданнях процес відстеження відхилень реального стану виконання стратегічного плану від запланованого [6].

Відповідно до Закону України «Про засади державної регіональної політики» та Методичних рекомендацій Міністерства розвитку громад та територій України, стратегічне планування розвитку територіальної громади здійснюється на семирічний планувальний цикл, узгоджений із циклом планування Державної стратегії регіонального розвитку. План заходів з реалізації Стратегії розробляється на перші три роки та наступний чотирирічний період її дії. До плану заходів включаються відібрані проекти місцевого (регіонального) розвитку, а також чинні та розроблені місцеві програми розвитку [8, 9].

Відповідно до вимог чинного законодавства України, органи місцевого самоврядування територіальної громади зобов'язані здійснювати моніторинг реалізації Стратегії розвитку та плану заходів.

Відповідно до положень Методичних рекомендацій Міністерства розвитку громад та територій України, моніторинг реалізації Стратегії проводиться щорічно шляхом порівняння базових і фактичних значень показників. Для кожного показника визначаються:

- базове значення – до початку реалізації Стратегії;
- проміжне значення – на визначений період реалізації;
- цільове значення – очікуваний результат після завершення реалізації Стратегії.

Моніторинг виконання плану заходів здійснюється двічі на рік на основі відстеження індикаторів результативності.

Оцінювання реалізації Стратегії та плану заходів проводиться після завершення строку їх дії.

Моніторинг та оцінювання відрізняються за сферою застосування, частотою проведення та методами. Моніторинг проводиться на постійній основі, вимірює прогрес у виконанні заходів та завдань, а також прогрес у досягненні цілей; дозволяє порівняти виконані заходи із запланованими та показує відхилення, використовує автоматизовану систему збору даних. Оцінювання проводиться в конкретний момент реалізації стратегії, вимірює вплив, ефективність, результативність, а також пояснює причини успіху та невдач, показує причинно-наслідкові зв'язки між різними елементами стратегії, використовує здебільшого зовнішні джерела даних.

Інституційно-організаційні засади моніторингу та оцінки реалізації стратегічних планів розвитку туризму територіальних громад. Ефективність реалізації стратегічних планів розвитку туризму територіальних громад значною мірою визначається належним інституційно-організаційним забезпеченням процесів моніторингу та оцінки. Ключову роль у цій системі відіграє спеціалізований координаційний орган – Комісія з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану, яка забезпечує узгодженість дій усіх учасників та здійснює загальне керівництво процесом виконання стратегії. Комісію формує голова територіальної громади через розпорядження, затверджуючи повний склад, призначаючи секретаря та визначаючи персональну відповідальність членів.

На стратегічному рівні управління координацію та контроль за реалізацією стратегії здійснюють голова територіальної громади, виконавчий комітет та місцева рада. Вони забезпечують розгляд і затвердження звітів про виконання стратегічного плану, а також ухвалення рішень щодо його коригування відповідно до результатів моніторингу.

Основними завданнями комісії є підготовка періодичних (зокрема щорічних) звітів про стан реалізації стратегічного плану, проведення аналітичної оцінки досягнення визначених цілей і завдань, обґрунтування управлінських рішень щодо внесення змін до стратегії, а також відбір пріоритетних заходів і проектів. Важливим напрямом її діяльності є затвердження методичних підходів до моніторингу, зокрема системи індикаторів оцінки результативності.

З метою забезпечення реалізації окремих програм і проектів стратегічного плану створюються робочі групи з представників зацікавлених організацій та структурних підрозділів органів місцевої влади. Ці робочі групи розробляють узгоджені плани дій, визначають обсяги необхідних витрат і можливі джерела фінансування. У разі залучення кількох учасників до реалізації заходів доцільним є чітке визначення

функцій кожного з них, їх організаційно-правового статусу (самостійна організація, структурний підрозділ, окрема посадова особа), підпорядкованості, а також виділення відповідальної організації-лідера.

Для проведення моніторингу і оцінки результативності відповідальні особи подають звіти до цільових робочих груп (якщо такі створені) або безпосередньо до Комісії з управління реалізацією та моніторингу стратегічного плану відповідно до визначеного графіка, яка проводить аналіз стану реалізації Стратегії розвитку та Плану заходів з її реалізації (з порівняльною оцінкою ступеня відхилення фактичних значень індикаторів результативності від їх прогнозованих значень) та підготовлює узагальнений звіт про виконання плану заходів Стратегії розвитку [19].

У процесі розвитку управлінської спроможності територіальних громад доцільним є формування окремих структурних підрозділів або інституцій (наприклад, у Жовківській міській ТГ координацію та контроль за виконанням заходів, моніторингом та збором даних здійснює міський голова, перший заступник та КУ «Інститут розвитку громади»), що здійснюють аналітичний та організаційний супровід стратегічного планування. До їх основних функцій належать інформаційно-аналітичне забезпечення, формування системи індикаторів, координація реалізації стратегічних документів із бюджетним процесом, підготовка моніторингових звітів, а також організація взаємодії із зацікавленими сторонами.

Додатковим інструментом підвищення ефективності моніторингу та оцінки є залучення зовнішніх експертів, науковців і спеціалізованих установ, що сприяє підвищенню якості аналітичних досліджень та забезпеченню об'єктивності оцінювання; зокрема, у праці Т. Боверд та Е. Леффлер (Bovaird and Löffler, 2002) підкреслюється значущість співпраці між органами влади та незалежними експертними інституціями як чинника неупередженого оцінювання стратегій і підвищення їх результативності [7].

Практика функціонування спеціалізованих інституцій розвитку на місцевому рівні підтверджує доцільність інституціоналізації аналітичної підтримки стратегічного планування. Такі структури забезпечують комплексний супровід процесів розроблення, реалізації та моніторингу стратегій розвитку, що сприяє підвищенню результативності управління розвитком туризму в територіальних громадах.

Проаналізувавши нормативно-правову базу, наукові джерела, стратегії розвитку територіальних громад та досвід реалізації відповідних програм, можна виділити основні складові, що формують структуру моніторингу стратегічного плану розвитку туризму в територіальній громаді:

1. Моніторинг зовнішнього середовища розвитку туризму в територіальній громаді передбачає систематичне спостереження, аналіз та оцінку факторів, які формуються поза межами прямого

управлінського впливу органів місцевого самоврядування, але суттєво визначають умови функціонування та динаміку туристичної сфери.

До ключових компонентів зовнішнього середовища належать макроекономічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні та екологічні чинники, а також загальнонаціональні та регіональні тенденції розвитку туризму. Зокрема, важливим є відстеження змін у державній політиці у сфері туризму, податковому та регуляторному середовищі, інвестиційному кліматі, рівні безпеки, транспортній доступності та інфраструктурному забезпеченні.

Особливу увагу в процесі моніторингу доцільно приділяти аналізу туристичного попиту, змін поведінки споживачів туристичних послуг, сезонності туристичних потоків, а також впливу глобальних викликів, таких як економічні кризи, пандемії чи безпекові ризики. Важливим аспектом є також врахування конкурентного середовища, включаючи діяльність інших територіальних громад та регіонів, що пропонують аналогічні туристичні продукти.

Методично моніторинг зовнішнього середовища може базуватися на використанні інструментів PEST-аналізу, SWOT-аналізу (в частині можливостей і загроз), а також аналізу статистичних даних, маркетингових досліджень і аналітичних звітів. Джерелами інформації виступають дані державної статистики, результати соціологічних опитувань, галузеві огляди, а також інформація міжнародних організацій у сфері туризму.

Результати моніторингу зовнішнього середовища є основою для своєчасного виявлення ризиків та потенційних можливостей розвитку туристичної сфери в територіальній громаді, адаптації стратегічних пріоритетів, коригування заходів стратегічного плану та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Підсумки цієї складової моніторингу підводяться щороку і включаються до зведеного аналітичного моніторингового звіту, який використовується органами місцевого самоврядування для прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень.

2. Моніторинг загальних результатів реалізації стратегічного плану розвитку туризму в територіальній громаді здійснюється на стратегічному рівні та спрямований на оцінку досягнення головної мети розвитку туристичної сфери, а також визначення загального соціально-економічного та екологічного впливу туризму на розвиток територіальної громади.

Такий моніторинг дає змогу відповісти на ключові питання: чи досягається визначена стратегічна мета, та чи забезпечує розвиток туризму очікуваний довгостроковий ефект для економіки, населення та довкілля.

Оцінка здійснюється насамперед через аналіз соціально-економічних результатів і екологічних наслідків розвитку туризму в межах територіальної громади, що відповідає принципам сталого

розвитку. Вона базується на використанні обмеженого переліку узагальнюючих (інтегральних) показників, які дозволяють оцінити кінцеві результати реалізації стратегії.

Як свідчить практика, структурні підрозділи органів місцевого самоврядування (зокрема, у сфері туризму та економіки), що здійснюють відповідний моніторинг, використовують систему показників, які аналізуються у динаміці та

формується на основі даних отриманих з офіційних джерел: Державної служби статистики України та Державної податкової служби України (через запит інформації), адміністративної звітності, інформації, отриманої від суб'єктів туристичної діяльності, результатів локальних обстежень та експертних оцінок. Основні показники моніторингу наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Система показників моніторингу та оцінки реалізації стратегічного плану розвитку туризму в територіальних громадах

Найменування показників	Одиниці вимірювання	Джерело даних
1	2	3
1. Економічні показники		
1.1. Розмір сплачених податків до місцевого бюджету суб'єктами господарської діяльності у сфері туризму (з можливою градацією відповідно до категорій)	грн / рік / квартал	Державна податкова служба України (через запит інформації)
1.2. Розмір сплачених податків до місцевого бюджету суб'єктами господарської діяльності у суміжних до туризму сферах (з можливою градацією відповідно до категорій)	грн / рік / квартал	
1.3. Обсяг грошових коштів, виділених з місцевого бюджету на розвиток туризму	грн / рік	Дані територіальної громади
1.4. Обсяг міжнародної технічної допомоги, залученої для розвитку туризму	грн / рік	Дані територіальної громади; дані бенефіціарів / підрядників МТД
1.5. Обсяг грошових коштів, виділених з державного бюджету на розвиток туризму на відповідній території	грн / рік	Дані територіальної громади
1.6. Обсяг приватних інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури	грн / рік	Дані територіальної громади
1.7. Середній рівень витрат туриста	грн / день	Проведення опитувань туристів
1.8. Середня кількість проведених ночей туристом	ночі	Проведення опитування готелів та інших закладів тимчасового розміщення Проведення опитувань туристів
1.9. Загальна кількість зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності у сфері туризму, у тому числі: готелі та інші заклади тимчасового розміщення, туроператори, туристичні агентства, туристично-інформаційні центри, гіді, екскурсуводи	суб'єкт	Державна податкова служба України (через запит інформації); дані територіальної громади
1.10. Загальна кількість зареєстрованих суб'єктів господарської діяльності у суміжних до туризму сферах, у тому числі: заклади громадського харчування, перевізники, які здійснюють перевезення пасажирів автомобільним транспортом, організатори заходів	суб'єкт	Державна податкова служба України (через запит інформації)
1.11. Кількість працівників у сфері туризму	осіб	Державна податкова служба України
1.12. Кількість туристів, які відвідують певні туристичні атракції або події в громаді	осіб / рік	Дані власника атракції чи події
2. Соціальні показники		
2.1. Рівень зайнятості у сфері туризму	% до загальної чисельності зайнятого населення	Державна податкова служба України; дані територіальної громади; розрахунки автора на основі агрегованих даних
2.2. Задоволеність мешканців розвитком туризму	10 бальна шкала з відсотковим виміром опитаних	Проведення опитувань місцевих мешканців
2.3. Залученість громади до туристичних ініціатив	осіб / рік	Дані територіальної громади; опитування населення, фокус-групи, анкетування учасників проєктів
2.4. Збереження культурної спадщини (можлива деталізація по типах об'єктів (архітектурні, історичні, культурні))	кількість відновлених пам'яток / рік	Дані територіальної громади; відділу культури; офіційні звіти про реставрацію пам'яток

Продовження таблиці 1

1	2	3
3. Інституційні показники		
3.1. Наявність діючих туристичних програм і проєктів	кількість програм / проєктів	Дані територіальної громади
3.2. Рівень публічно-приватного партнерства (у сфері туризму)	кількість договорів ППП; % проєктів із залученням бізнесу	Дані територіальної громади; договори про співпрацю; звіти про реалізацію проєктів
3.3. Якість управління	інтегральний індекс; бальна оцінка (наприклад, 1–10)	Експертне оцінювання; опитування стейкхолдерів; анкетування бізнесу
3.4. Доступність туристичної інформації	кількість інформаційних ресурсів; % покриття; бальна оцінка	Офіційні туристичні сайти; дані громади; моніторинг онлайн-ресурсів
3.5. Наявність туристично-інформаційного центру (ТІЦ)	так / ні, кількість	Дані територіальної громади
4. Екологічні показники		
4.1. Стан природних ресурсів	індекс екологічного стану; бальна оцінка	Дані Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України (відкриті дані і через запит інформації); екологічний моніторинг; місцеві звіти
4.2. Рівень антропогенного навантаження.	осіб / км ² ; туристів / об'єкт; індекс навантаження	Дані громади; статистика відвідуваності; екологічні служби
4.3. Обсяг утворення відходів у туристичних зонах	т / рік; кг / туриста	Комунальні підприємства; дані громади; служби поводження з відходами
4.4. Використання сталих практик (еко-туризм)	% об'єктів, що впроваджують еко-практики; кількість еко-сертифікованих об'єктів	Дані територіальної громади; опитування бізнесу; сертифікаційні органи
5. Впізнаваність та маркетингові показники туристичної дестинації громади		
5.1. Впізнаваність туристичного бренду громади	% опитаних; бальна оцінка	Опитування туристів; соціологічні дослідження
5.2. Рівень онлайн-присутності громади	кількість платформ; кількість підписників; рівень охоплення	Офіційні сайти; соціальні мережі
5.3. Інтенсивність маркетингових кампаній	кількість кампаній/рік; бюджет (грн)	Дані територіальної громади
5.4. Загальна кількість згадувань територіальної громади та її локацій у медіа й онлайн-просторі (з деталізацією)	згадувань / рік (сумарно)	Дані з відкритих джерел
5.4.1. – у соцмережах (геотегги, хештеги)	згадувань / рік	Дані соцмереж (Facebook, Instagram, TikTok тощо)
5.4.2. – у ЗМІ	згадувань / рік	Моніторинг медіа, відкриті джерела
5.4.3. – позитивні відгуки на Google та туристичних платформах	кількість та / або відсоток до всіх відгуків	Дані платформ, відкриті джерела

Джерело: складено автором за матеріалами [10]

Система показників побудована за принципом багатовимірної оцінки, що охоплює економічні, соціальні, інституційні, екологічні та маркетингові аспекти розвитку туризму. При цьому окремі показники трансформуються залежно від аналітичного рівня (абсолютні та відносні), що дозволяє уникнути дублювання та забезпечує комплексність оцінювання.

Зазначені показники характеризують кінцеві результати розвитку туристичної сфери та відображають сукупний ефект реалізації всіх стратегічних напрямів і заходів.

Аналіз показників у динаміці дозволяє оцінити сталість позитивних змін, виявити довгострокові тенденції, а також визначити необхідність коригування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку туризму. Таким чином, моніторинг на стратегічному рівні забезпечує комплексну оцінку ефективності реалізації стратегічного плану та є основою для прийняття управлінських рішень щодо подальшого розвитку туристичної галузі територіальної громади.

Вищезгадані показники відображають прямий вплив туризму на економіку соціально-територіального утворення. Щоб більш точно визначити

соціально-економічний ефект від розвитку туризму, необхідно враховувати його мультиплікативний ефект.

Теоретично ефект мультиплікатора в туризмі незаперечний, проте на практиці виникають труднощі з його обліком. Методики обчислення мультиплікаторів для туризму існують – наприклад, Input-Output (I-O) моделі, кількісні мультиплікатори, які добре працюють на національному або регіональному рівні, де доступна статистика про доходи, витрати і міжгалузеві потоки, однак їх практичне застосування на рівні окремої громади ускладнене через брак локальних даних (обсяги доходів малих ФОП і приватних садіб; кількість одноденних туристів; витрати туристів у суміжних секторах; локальні економічні зв'язки між галузями). Тому у стратегіях розвитку туризму мультиплікативний ефект зазвичай враховується теоретично або через експертні оцінки, а не точними розрахунками.

Слід зазначити, що при проведенні моніторингу загальних результатів реалізації стратегічного плану, який базується на статистичних даних офіційних джерел (наприклад, за формою №1-Тур), існує значна проблема щодо їх достовірності. Неточності зумовлені, зокрема, значними обсягами тіньового бізнесу у сфері туризму (наприклад, неофіційні приватні садіби чи екскурсійні послуги, що не реєструються); туристами, які відвідують територіальну громаду на один день (наприклад, одноденні туристи, які приїждять на фестивалі чи екскурсії, не враховуються у статистичних звітах), та іншими факторами, що впливають на повноту обліку (наприклад, сезонні бази відпочинку, гостьові будинки без офіційної реєстрації). Це ускладнює оцінку соціально-економічного ефекту та тенденцій розвитку туризму в територіальній громаді.

Для вирішення проблеми важливими є: розроблення методології збору туристичної інформації (система статистичної звітності, анкетне соціальне опитування, ведення бази даних приватних садіб та гостьових будинків через місцеву адміністрацію, співпраця з турбізнесом для отримання анонімних даних про завантаженість та доходи, локальні екологічні обстеження маршрутів і природних об'єктів, щоб оцінити навантаження тощо), створення інформаційної моделі статистики туризму для територіальної громади, яка дозволяє інтегрувати дані різних джерел та формування на її основі достовірної статистичної бази туристичної інформації.

Моніторинг ступеня просування за вибраними стратегічними напрямками до головної мети здійснюється на тактичному рівні і відповідає на питання: чи рухається громада у правильному напрямку та чи дають реалізовані заходи очікувані результати.

На основі сформованої візії громади визначаються стратегічні напрямки. Рекомендується обирати не більше трьох-чотирьох напрямків, які водночас сприятимуть розвитку перспективних, але слабких сторін територіальної громади та

підтримуватимуть її сильні сторони. Стратегічні напрямки мають бути чіткими та зрозумілими, а стратегічні цілі – вимірювальними.

Типові стратегічні напрямки в туризмі можуть включати: розвиток інфраструктури, розвиток людського капіталу, покращення сервісу, розширення спектру туристичних можливостей, розвиток підприємництва у сфері туризму, маркетинг туристичної дестинації, забезпечення сталого розвитку туризму, розвиток партнерств та інституційної спроможності тощо.

Для оцінки ефективності реалізації стратегічних цілей можуть використовуватися показники ефективності, які формуються на основі показників операційних цілей, визначених для кожного напрямку або показники, визначені окремо для кожної стратегічної цілі. Індикатори дозволяють відстежувати проміжні результати та прогрес у досягненні стратегічної мети громади.

Приклади індикаторів для стратегічних напрямків:

1. Розвиток інфраструктури: кількість реалізованих туристичних проєктів, облаштованих об'єктів, нових маршрутів та відремонтованих туристичних об'єктів.

2. Розвиток людського капіталу: кількість навчальних заходів і тренінгів для персоналу, кількість сертифікованих гідів та працівників туристичної сфери.

3. Покращення сервісу: рівень задоволеності туристів послугами та інфраструктурою, кількість нових послуг і туристичних пакетів, кількість звернень та скарг і швидкість їх обробки.

4. Розширення туристичних можливостей: кількість нових туристичних маршрутів і подій; кількість туристів, які відвідали нові маршрути, об'єкти або події; кількість локальних туристичних продуктів, повторні відвідування громади туристами.

5. Маркетинг і промоція: кількість промоційних заходів та кампаній, кількість партнерств із туроператорами та агентствами, впізнаваність громади в ЗМІ та соціальних мережах.

Таким чином, цей вид моніторингу забезпечує оперативну оцінку просування за стратегічними напрямками, дозволяє виявляти відхилення та коригувати пріоритети для ефективного досягнення стратегічної мети розвитку туризму в територіальній громаді.

Моніторинг процесу реалізації заходів, проєктів, здійснюється на операційному рівні та спрямований на отримання відповідей на ключові питання: чи виконуються заплановані дії та чи реалізується стратегія розвитку туризму в територіальній громаді відповідно до затвердженого плану.

Цей вид моніторингу базується на звітності робочих груп щодо виконання заходів стратегічного плану розвитку туризму та передбачає оцінювання за такими параметрами:

— стан реалізації заходу (у відсотках або за відповідним статусом (виконано / частково виконано / не виконано);

- ефект від реалізації заходу (досягнуті результати, які підлягають кількісному або якісному оцінюванню через КРІ (ключові показники ефективності);
- активність робочої групи (рівень участі у виконанні заходів, дотримання строків виконання завдань).

У межах моніторингу також оцінюється стан реалізації кожного проєкту та ступінь досягнення результатів, визначених технічним завданням. При цьому здійснюється:

- аналіз ступеня виконання завдань у межах проєктів;
- визначення невиконаних завдань, причин відхилення та підготовка відповідних пропозицій;
- збір і аналіз даних за індикаторами результативності проєктів;
- оцінка потреб у фінансових ресурсах;
- формування пропозицій щодо вдосконалення реалізації Стратегії та системи моніторингу.

Моніторинг реалізації заходів, програм і проєктів здійснюється безпосередньо відповідальними виконавцями, а також цільовими групами, сформованими за окремими напрямками Стратегії розвитку туризму, або відповідним структурним підрозділом органів місцевого самоврядування.

Двічі на рік відповідальні за виконання завдань Стратегії подають моніторингові звіти до визначеного структурного підрозділу чи інституції.

Такий підхід до моніторингу дозволяє своєчасно контролювати хід реалізації заходів, виявляти проблеми на ранніх етапах та приймати управлінські рішення щодо коригування ходу реалізації заходів та досягнення стратегічних і операційних цілей територіальної громади.

У систему моніторингу реалізації стратегії розвитку туризму в територіальній громаді доцільно включити відповідно до RBM-підходів, окрім моніторингу загальних результатів реалізації стратегічного плану, моніторингу ступеня просування за визначеними стратегічними напрямками, та моніторингу виконання окремих заходів і проєктів, також моніторинг вхідних ресурсів (input monitoring).

Моніторинг вхідних ресурсів являє собою безперервний процес збору, систематизації та аналізу даних щодо ресурсів, залучених для реалізації заходів, проєктів або стратегічного плану. Він передбачає спостереження і контроль використання ресурсів у реальному часі з метою забезпечення ефективності управлінських рішень. Прикладами таких показників можуть бути: обсяг використаних фінансових коштів, кількість залучених фахівців та волонтерів, обсяг матеріально-технічних ресурсів, що задіяні в реалізації заходів, а також кількість нормативних актів або програмних документів, ухвалених для підтримки розвитку туризму.

Забезпечення системного моніторингу вхідних ресурсів дозволяє не лише контролювати їх використання, а й створює основу для оцінки

ефективності реалізації заходів і стратегічного плану в цілому, а також для своєчасного коригування управлінських рішень.

Усі компоненти системи моніторингу повинні бути взаємопов'язані та взаємодіяти між собою. Це дозволить отримати повну картину процесу реалізації стратегії розвитку туризму в територіальній громаді та своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Крім того, система моніторингу допоможе забезпечити відкритість та прозорість процесу планування та реалізації стратегій, що підвищить довіру громадян до влади.

RBM-підходи (управління, орієнтоване на результат, Results-Based Management) були закріплені у Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації та проведення моніторингу і оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, оприлюднених Міністерством розвитку громад та територій України у 2022 році [9]. Цей документ має на меті надати методичну підтримку органам місцевого самоврядування у процесі стратегічного планування розвитку громад.

Зокрема, у методичних рекомендаціях органам місцевої влади пропонується впроваджувати RBM-підходи як на етапах розроблення та реалізації стратегічного плану, так і при формуванні Положення про проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад, що забезпечує орієнтацію управлінських процесів на досягнення чітко визначених результатів та підвищує ефективність стратегічного управління.

Управління, орієнтоване на результат, є універсальним підходом, який може застосовуватися як до загальної політики розвитку туристичної сфери територіальної громади, відображеної у стратегічних документах, так і до конкретних місцевих програм або проєктів розвитку туризму.

Ключовими складовими такого підходу на рівні програм чи проєктів розвитку туризму є:

1. Виявлення потреб різних груп населення та учасників туристичного процесу у громаді;
2. Аналіз причин проблем, що перешкоджають задоволенню цих потреб;
3. Вибір оптимального варіанту розвитку на основі наявних ресурсів та можливих альтернатив;
4. Визначення конкретного результату розвитку туристичної інфраструктури та послуг, який є зрозумілим і підлягає об'єктивній оцінці.

Нині цей підхід використовується урядами багатьох розвинених країн як основа для планування та формування державної політики й стратегій, а також визнається міжнародними організаціями, зокрема Організацією Об'єднаних Націй та Організацією економічного співробітництва та розвитку [4].

Система індикаторів для моніторингу реалізації стратегічного плану розвитку туризму територіальної громади. Моніторинг реалізації стратегічного плану розвитку туризму стає більш об'єктивним та ефективним за умови формування чіткої системи індикаторів, які дозволяють оцінювати як

виконання заходів, так і досягнення кінцевих результатів (цілей). Система індикаторів – це сукупність кількісних та якісних показників, що дозволяють визначити ефективність реалізованих заходів та їхній внесок у досягнення стратегічних цілей розвитку туризму в територіальній громаді.

Найчастіше індикатори групуються за категоріями: фінансові, програмні (техніко-економічні), фізичні, інституційні, соціальні та екологічні. Водночас ключовим завданням під час формування системи індикаторів є відбір показників, які мають найбільш тісний зв'язок із цілями та завданнями стратегічного плану розвитку туризму в територіальній громаді.

В ідеальному випадку показники та індикатори результатів слід визначати вже на етапі підготовки проєкту, програми чи стратегії та включати їх до відповідних документів у вигляді рамки результатів (results framework) або таблиці результатів. Такий підхід забезпечує прозорість цілей, планування ресурсів і подальший контроль виконання стратегічних заходів.

Важливо, щоб індикатори моніторингу відповідали критеріям SMART:

- Specific (конкретність) – чітко визначена мета показника;
- Measurable (вимірюваність) – можливість кількісного або якісного оцінювання;
- Achievable (досяжність) – реалістичність досягнення у межах наявних ресурсів і умов;
- Relevant (релевантність) – безпосередній зв'язок із цілями стратегії;
- Time-bound (обмеженість у часі) – визначення термінів досягнення результату.

Дотримання цих принципів забезпечує об'єктивність та ефективність моніторингу, а також підвищує управлінську спроможність органів місцевого самоврядування у процесі реалізації туристичних стратегій.

У Методичних рекомендаціях щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації та моніторингу стратегій розвитку територіальних громад зазначено, що відповідно до підходу управління, орієнтованого на результат (RBM), для здійснення моніторингу слід визначати релевантні показники, які можна виміряти або розрахувати та на основі яких оцінюється успішність реалізації стратегій.

У цьому документі рекомендується використовувати такі групи показників:

- показники продукту (output);
- показники результату (outcome);
- показники впливу / прогресу (impact) [9].

На основі цих показників можна оцінювати результативність реалізації конкретних заходів, оперативних і стратегічних цілей та стратегічного плану в цілому. Проте для комплексної оцінки ефективності реалізації заходів, проєктів та стратегії необхідно також враховувати моніторинг вхідних ресурсів, задіяних у процесі реалізації плану.

В цьому контексті експерти Програми розвитку ООН (United Nations Development Programme,

UNDP) виділяють наступні групи показників, що дозволяють оцінювати не лише результати, а й внесок ресурсів у досягнення стратегічних цілей, що робить моніторинг більш комплексним і орієнтованим на підвищення ефективності управлінських рішень [4]:

- показники внесків (input) – визначають обсяг і тип ресурсів, задіяних для реалізації заходів туристичної стратегії. До таких показників належать:
 - фінансування туристичних проєктів та програм;
 - кількість залучених фахівців та волонтерів;
 - кількість обладнання та матеріально-технічних ресурсів, задіяних у реалізації заходів;
 - кількість нормативних актів або програмних документів, прийнятих для підтримки туризму.
- показники продуктів (output) – характеризують кількість та тип робіт, послуг чи заходів, наданих у процесі реалізації стратегії, та безпосередніх бенефіціарів. Для туристичної стратегії вони можуть включати:
 - кількість організованих туристичних заходів, екскурсій, фестивалів;
 - кількість навчальних семінарів для місцевого персоналу та підприємців туристичної сфери;
 - кількість створених туристичних маршрутів або інформаційних матеріалів;
 - кількість відвідувачів та учасників туристичних подій.
- показники результатів (outcome) – відображають опосередкований вплив реалізації заходів на бенефіціарів і регіон в цілому від реалізації заходів програми.

Показники результатів поділяють на:

- показники наслідків – відображають зміни, що відбуваються у сфері дії туристичної стратегії протягом середньострокового періоду. Вони можуть стосуватися змін у поведінці бенефіціарів, підприємців, туристичної спільноти або в політиці органів місцевого самоврядування, а також у функціонуванні локальної туристичної інфраструктури. зміни у поведінці учасників ринку туризму, наприклад, збільшення кількості локальних підприємств, що надають туристичні послуги; підвищення кваліфікації персоналу туристичної індустрії; збільшення числа туристичних ініціатив громади.
- показники впливу – довгострокові зміни в туристичній та економічній сфері громади (наприклад, зростання доходів від туризму, покращення інфраструктури, зміцнення бренду територіальної громади як туристичного напрямку, підвищення зайнятості в туристичній сфері).

У класичній структурі показників, що застосовується в межах підходу Results-Based Management (RBM), процесні показники, як правило, не виокремлюються в самостійну групу. Традиційна RBM-модель, яка має виражену практикоорієнтованість, зосереджена на логічному ланцюзі «ресурси (inputs) → діяльність (activities) →

продукти (outputs) → результати (outcomes) → вплив (impact)», де пріоритет надається досягненню вимірюваних результатів і довгострокових ефектів.

У цьому контексті процеси реалізації розглядаються як складова етапу діяльності (activities), а їх окреме індикативне вимірювання, як правило, не передбачається. Вважається, що контроль за процесами забезпечується в межах управлінських функцій, зокрема через внутрішній моніторинг виконання заходів, дотримання встановлених термінів, ефективність використання ресурсів та якість виконання робіт.

Водночас у контексті моніторингу реалізації стратегічних планів розвитку туризму в територіальних громадах доцільним є виокремлення процесних показників як окремої аналітичної категорії. Вони дозволяють оцінити хід виконання заходів, проєктів і програм, рівень організаційної ефективності, якість управлінських процедур та взаємодію між учасниками реалізації, що безпосередньо впливає на досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей. Таким чином, включення процесних показників дозволяє оцінити вплив процесу на усіх рівнях стратегічного планування – від конкретних заходів до загальної реалізації стратегічного плану розвитку туризму.

Процесні показники виступають медіатором між вхідними ресурсами та продуктами / результатами, показуючи, наскільки ефективно використовуються ресурси та організована діяльність, що дозволяє більш точно ідентифікувати причинно-наслідкові зв'язки. Емпірична база формування таких показників ґрунтується на даних системи управління проєктами, зокрема моніторингових звітах виконавців, а також результатах опитувань бенефіціарів (анкетування, інтерв'ю, фокус-групи).

Використання процесних показників у поєднанні з кореляційним і регресійним аналізом дозволяє оцінити не лише прямиий вплив ресурсного забезпечення на результати, але й опосередкований вплив через якість реалізації заходів, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень у сфері стратегічного розвитку.

Процесні показники (Process indicators) оцінюють як саме реалізуються заходи, проєкти, операційні і стратегічні цілі стратегічного плану, тобто ефективність організаційних, координаційних та управлінських дій.

Прикладами процесних показників для моніторингу реалізації заходів стратегічного плану розвитку туризму в громаді можуть слугувати:

- Час від планування до реалізації заходів (наприклад, відкриття туристично-інформаційного центру, впровадження цифрових сервісів для туристів, облаштування туристичної інфраструктури – інформаційних стендів, маршрутних вказівників).
- Відсоток заходів стратегічного плану, що виконані за графіком.

- Кількість партнерських угод з місцевими підприємцями та закладами.
- Якість наданих послуг (оцінка учасників, туристів).
- Рівень участі громади у плануванні та реалізації туристичних проєктів.
- Відсоток працівників органів місцевого самоврядування, які пройшли навчання або підготовку.
- Відсоток використаних бюджетних коштів без перевитрат
- Кількість процедур, виконаних за регламентом або методологією.

Система моніторингу може стати громіздкою через значну кількість індикаторів, що робить її трудомісткою та дорогою в управлінні. У стратегічному плані доцільно залишати процесні індикатори як опційний блок для окремих проєктів, де моніторинг реалізації є критично важливим, наприклад, для великих інфраструктурних або комплексних туристичних ініціатив. Для менших проєктів можна покладатися на загальні управлінські звіти без організації окремого процесного моніторингу.

У межах стратегічного плану розвитку туризму ключовим є визначення ресурсів, які забезпечують реалізацію проєктів та ініціатив. У схемі RBM ресурси (Inputs) поділяються на кілька категорій, що охоплюють фінансові, людські, матеріально-технічні, інформаційні, нормативні, організаційні та партнерські, а також природні й культурні ресурси. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати потенціал громади для розвитку туристичної інфраструктури та послуг.

Експерти UNDP виділяють такі ресурси як базу для моніторингу реалізації заходів стратегічного плану: фінансові, людські, матеріально-технічні та інформаційні [4]. У межах пропонованого підходу до цього переліку доцільно додати нормативні, організаційні та партнерські ресурси, а також природні та культурні ресурси, що дозволяє комплексно здійснити моніторинг ресурсів, які задіяні в стратегічному плані розвитку туризму в територіальних громадах територіальної громади.

Розширений перелік ресурсів дозволяє більш повно врахувати потенціал територіальної громади для досягнення цілей стратегічного плану розвитку туризму. На його основі формується RBM-схема, у якій ресурси (Inputs) стають відправною точкою для планування діяльності, встановлення очікуваних результатів та оцінки впливу. Нижче наведено узагальнену структуру ресурсів, які пропонується включити до ресурси (Inputs) у RBM-схемі стратегічного плану розвитку туризму (табл. 2):

З метою забезпечення ефективного впровадження стратегії розвитку туризму доцільно застосовувати поетапний механізм моніторингу, адаптований до умов функціонування органів місцевого самоврядування та заснований на підході управління, орієнтованого на результат (RBM).

Таблиця 2. Види ресурсів для Inputs у RBM-схемі стратегічного плану розвитку туризму

Категорія ресурсу	Приклади / пояснення
Фінансові ресурси	Бюджетні кошти, гранти, інвестиції
Людські ресурси	Спеціалісти, працівники туристичної сфери, волонтери
Матеріально-технічні ресурси	Об'єкти інфраструктури, транспорт, обладнання
Інформаційні ресурси	Статистичні дані, аналітичні звіти, туристичні маршрути та карти, цифрові бази даних, методичні матеріали
Нормативні ресурси	Законодавчі та регуляторні акти, місцеві політики
Організаційні та партнерські ресурси	Мережі партнерів, локальні організації, управлінські структури
Природні та культурні ресурси	Природні ландшафти, пам'ятки, культурні події та традиції

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

1. Підготовчий етап передбачає формування системи моніторингу, зокрема:

— створення системи показників реалізації Стратегії розвитку туризму слід здійснювати за рівнями: ресурси, діяльність (процесні показники), продукти, результати та вплив.

При цьому необхідно забезпечити логічну узгодженість між різними рівнями показників, щоб досягнення цілей на нижчих рівнях сприяло реалізації стратегічних результатів та довгострокового впливу на туристичну сферу громади.

— визначення процесу та процедури моніторингу (визначення джерел даних та періодичності збору інформації; розроблення форм звітності та інструментів збору даних);

— визначення суб'єктів моніторингу та їх повноважень.

2. Етап збору даних включає систематичний збір інформації відповідно до визначених індикаторів із використанням адміністративних даних, статистики, фінансової звітності, а також результатів соціологічних досліджень.

3. Етап аналізу та оцінювання передбачає:

— оцінку досягнення запланованих показників;

— аналіз відхилень та причин їх виникнення;

— встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ресурсами, діяльністю (процесними показниками) та результатами.

4. Етап звітування та комунікації. Результати моніторингу узагальнюються у звітах та доводяться до відома органів влади, бізнесу та громадськості. Важливим є забезпечення прозорості та доступності інформації.

5. Етап коригування управлінських рішень. На основі отриманих результатів здійснюється коригування заходів, перерозподіл ресурсів та оновлення пріоритетів розвитку.

Ефективність моніторингу значною мірою залежить від залучення ключових стейкхолдерів:

— Органи місцевого самоврядування виконують координаційну функцію, забезпечують організацію моніторингу, збір і аналіз даних, прийняття управлінських рішень.

— Бізнес (суб'єкти туристичної діяльності) надає інформацію про економічні показники, участь у реалізації заходів, інвестиції та оцінку ділового середовища.

— Громада (мешканці, громадські організації) бере участь через громадські консультації, опитування, надання зворотного зв'язку щодо якості туристичних послуг і впливу туризму на територію.

— Зовнішні експерти та наукові установи забезпечують методичну підтримку, проведення незалежної оцінки та розроблення рекомендацій.

Висновки та перспективи подальших досліджень

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено практичні підходи до організації моніторингу та оцінювання реалізації стратегічних планів розвитку туризму в територіальних громадах.

Встановлено, що ефективність реалізації стратегій значною мірою залежить від наявності комплексної, системної та інституційно забезпеченої моделі моніторингу, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення, оцінювати досягнення цілей та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Доведено доцільність застосування RBM-підходів (управління орієнтоване на результат), який забезпечує логічну узгодженість між ресурсами, діяльністю, результатами та впливом, а також орієнтацію управління на досягнення вимірюваних результатів.

Запропонована система індикаторів дозволяє комплексно оцінювати результати реалізації стратегічного плану розвитку туризму з урахуванням економічних, соціальних, екологічних, інституційних та маркетингових аспектів. Додатково у статті обґрунтовано доцільність інтеграції процесних показників у склад діяльності (activities) як окремого аналітичного рівня оцінювання, що дає змогу підвищити точність аналізу ефективності управлінських та організаційних процесів.

Розроблений поетапний механізм моніторингу, який включає підготовчий етап, збір даних, аналіз і оцінювання, звітування та коригування управлінських рішень, може бути використаний органами місцевого самоврядування для підвищення ефективності реалізації стратегій розвитку туризму.

Перспективами подальших досліджень є розроблення прикладних інструментів цифровізації моніторингу, вдосконалення методик оцінювання мультиплікативного ефекту туризму на рівні територіальних громад, а також апробація запропонованих підходів на практиці.

Abstract

In the context of decentralization and the increasing role of territorial communities in ensuring the socio-economic development of regions, tourism is increasingly considered one of the key drivers for stimulating local economies. In this regard, a significant number of territorial communities are developing and implementing strategic tourism development plans. However, the effectiveness of their implementation is substantially constrained by the lack of an adequate system for monitoring and evaluation. The aim of this study is to substantiate the theoretical and methodological foundations as well as practical approaches to organizing the monitoring of the implementation of a strategic tourism development plan in a territorial community, and to define a system of indicators for assessing its effectiveness.

The article analyzes the regulatory and legal framework of strategic planning, in particular the approaches to organizing monitoring and evaluation of territorial community development strategies. It also examines the practice of implementing tourism development strategies in territorial communities of Ukraine, particularly in the Lviv region.

A comprehensive structure of the monitoring system is proposed, including analysis of the external environment, evaluation of overall results, tracking the implementation of strategic directions, measures and projects, as well as control of input resources. The feasibility of applying the Results-Based Management (RBM) approach to ensure results-oriented management is substantiated.

Additionally, the article justifies the integration of process indicators into the activities component as a separate analytical level of evaluation, which enhances the accuracy of assessing the effectiveness of managerial and organizational processes.

A system of indicators for evaluating the implementation of the strategic tourism development plan is developed, covering economic, social, institutional, environmental, and marketing dimensions. A step-by-step mechanism for organizing monitoring is proposed, and the role of key stakeholders in this process is defined.

The results of the study show that the effectiveness of strategy implementation largely depends on the existence of a comprehensive, systematic, and institutionally supported monitoring model that enables the timely identification of deviations, assessment of goal achievement, and informed managerial decision-making.

References:

1. Berdanova, O., & Vakulenko, V. (2012). Strategic planning of local development. Sofyia-A.
2. Vasylychenko, H., Parasiuk, I., & Yeremenko, N. (2015). Planning of territorial communities development. V.N.A. Enterprise.
3. Zablodska, I. V., Hrechana, S. I., & Burbelo, S. O. (2023). Socio-economic performance and efficiency of territorial communities' functioning and their investment potential in wartime. *Ekonomika ta pravo*, 3, 61–79. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.03.061>
4. Mohilat, I. M., & Nyzhnyk, O. M. (2023). Methodological recommendations for monitoring and evaluation of implementation of planning documents for recovery and development of territorial communities. UNDP Ukraine. <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/metodychni-rekomendatsiyi-zi-zdiysnennya-monitorynhu-i-otsinky-realizatsiyi-planuvalnykh-dokumentiv-iz-vidnovlennya-ta-rozvytku>
5. Kharchenko, T. O., & Hasiuk, R. Y. (2022). Evaluation of the effectiveness of strategic planning as a component of the organizational mechanism of state regulation of territorial communities development. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 4, 67–72. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.9>
6. Nudelman, V., & Sanzharovskiy, I. (2002). Development of the strategy of territorial community development: General methodological principles. Data Bank Ukraina.
7. Bovaird, T., & Löffler, E. (2002). Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking "good local governance." *International Review of Administrative Sciences*, 68, 9–24. <https://doi.org/10.1177/0020852302681001>
8. Law of Ukraine No. 156-VIII on the principles of state regional policy. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>
9. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2022). Order No. 265: Methodological recommendations for the development, approval, implementation, monitoring and evaluation of territorial community development strategies. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>
10. Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. (2024). Constructor of strategies for recovery and development of communities in crisis conditions: Quick and effective tools for sustainable results. https://mtu.gov.ua/files/Конструктор_22-07.pdf

11. Bibrska City Territorial Community. (2025). Development strategy of the Bibrska City Territorial Community for 2025–2030. http://www.bibrka-rada.gov.ua/public/uploads/ckeditor/files/2025/Strategia/Strategia_BibrskaMTG.pdf
12. Zhovkva City Territorial Community. (2024). Development strategy of the Zhovkva City Territorial Community until 2028. <https://zhovkva-rada.gov.ua/dijalnist-radi/strategija-gromadi.html>
13. Slavske Settlement Territorial Community. (2018). Development strategy of the Slavske Settlement Territorial Community until 2025. <https://gromada.org.ua/gromada/slavska/docs/75377/>
14. Skole City Territorial Community. (2022). Development strategy of the Skole City Territorial Community until 2027. <https://skole-rada.gov.ua/news/1672313555/>
15. Sambir City Territorial Community. (2024). Development strategy of the Sambir City Territorial Community until 2027. <https://sambircity.gov.ua/strategiya-rozvitku-gromadi/>
16. Solonka Rural Territorial Community. (2019). Sustainable development strategy of the Solonka Rural Territorial Community for 2019–2027 (revised ed.). <https://solonkivska-gromada.gov.ua/strategiya-solonkivskoi-otg-15-55-14-11-03-2020/>
17. Truskavets Subregion. (2019). Development strategy of the Truskavets Subregion until 2028. <https://truskavets.ua/wp-content/uploads/2019/pdf/UK-2028-Truskavets-sub-region-development-strategy.pdf>
18. Zolochiv City Council. (2020). Tourism development strategy of the city of Zolochiv, Lviv region. https://zlmr.gov.ua/phocadownload/Sesii_miskradu/2020/2516%20vid%2010.11.2020%20roku%20Shchodo%20zatverdzhennia%20Stratehii%20rozvytku%20turyzmu.pdf
19. Kostyuchko, V. M. (2026). Institutional foundations of implementation of strategic tourism development plans in territorial communities. *Efektivna ekonomika*, 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.84>

Посилання на статтю:

*Костючко В.М. Моніторинг та оцінка реалізації стратегічних планів розвитку туризму в територіальних громадах: методичні підходи та практичні аспекти / В.М. Костючко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2026. – № 3 (85). – С. 67-79. – Режим доступу: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No3/67.pdf>
<https://doi.org/10.15276/ETR.03.2026.7> <https://zenodo.org/records/20684069>.*

Reference a Journal Article:

*Kostyuchko V.M. Monitoring and Evaluation of the Implementation of Strategic Tourism Development Plans in Territorial Communities: Methodological Approaches and Practical Aspects / V.M. Kostyuchko // Economics: time realities. Scientific journal. – 2026. – № 3 (85). – P. 67-79. – Retrieved from: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No3/67.pdf>
<https://doi.org/10.15276/ETR.03.2026.7> <https://zenodo.org/records/20684069>.*



This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)