

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського**  
**Навчально-науковий інститут**  
**управління, економіки та природокористування**

Кафедра індустрії гостинності та сталого розвитку

На правах рукопису

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти  
першого рівня (бакалавр)

**ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В**  
**КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Студент групи 242-416

Ярмолкін М.В.

Спеціальність 242 "Туризм",  
освітня програма "Організація  
туристичного бізнесу"

Науковий керівник

д.е.н., доцент Безчасний О.У.

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Київ – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського  
Навчально-науковий інститут  
управління, економіки та природокористування  
Кафедра індустрії гостинності та сталого розвитку

Перший освітньо-кваліфікаційний рівень (бакалавр)  
Спеціальність 242 "Туризм"  
Освітня програма "Організація туристичного бізнесу"

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Завідувач кафедри

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Ярмолкіну Максиму Вікторовичу

1. Тема роботи: Особливості регулювання розвитку туризму в кризових умовах

Науковий керівник: д.е.н., доцент Безчасний О.У.

затверджені Наказом ТНУ імені В. І. Вернадського від \_\_\_\_\_р.

№ \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи 29.05.2023р.

3. Вихідні дані до роботи:

законодавчі та нормативні документи, спеціальна література, фахові та міжнародні наукові видання, відкриті статистичні джерела, інтернет-ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Теоретичні аспекти дослідження системи державного регулювання розвитку туризму, особливості розвитку туризму в кризових умовах, удосконалення державного регулювання туристичної діяльності в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу:

Функції та види туризму, Елементи економічного механізму управління діяльністю туристичного суб'єкту, Важелі державного регулювання діяльності туристичного суб'єкту, Функціональні моделі регулювання туристичної діяльності, Дерево цілей стратегії розвитку туристичних суб'єктів, Засади досягнення цільових орієнтирів національної туристичної системи в контексті стратегії міжнародного брендингу

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7.Дата видачі завдання 21.02.2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання	Примітка
1.	Написання теоретичного I розділу кваліфікаційної роботи	16.03.2023	
2.	Підготовка аналітичного II розділу кваліфікаційної роботи	7.04.2023	
3.	Написання рекомендаційного III розділу кваліфікаційної роботи	21.04.2023	
4.	Написання вступу та висновків до кваліфікаційної роботи	5.05.2023	
5.	Оформлення використаних джерел, додатків та кваліфікаційної роботи в цілому	10.05.2023	
6.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	15.05.2023	
7.	Усунення зауважень	19.05.2023	
8.	Подання кваліфікаційної роботи на перевірку на плагіат у електронному вигляді	28.04.2023	
9.	Отримання відгуку керівника та зовнішньої рецензії	26.05.2023	
10.	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для її затвердження і допуску до захисту	29.05.2023	
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	5.06.2023-23.06.2023	

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Ярмолкін М. В. «Особливості регулювання розвитку туризму в кризових умовах».

*Дипломна робота на здобуття першого рівня вищої освіти «бакалавр».*  
– Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. – Київ, 2023.

У вступі обґрунтована актуальність теми, визначені предмет, мета і задачі роботи, розкрита теоретична і практична значимість. В першому розділі розкрито теоретико-методичні засади регулювання розвитку туризму. В аналітичному розділі розглянуто особливості розвитку туризму в кризових умовах. В рекомендаційному розділі розроблені рекомендації щодо удосконалення державного регулювання туристичної діяльності в Україні.

**Ключові слова:** розвиток, туризм, кризові умови, туристична діяльність, сфера, галузь.

## ABSTRACT

Yarmolkin M. V. "Peculiarities of regulation of tourism development in crisis conditions."

Thesis for obtaining the first level of higher education "Bachelor". - Tavria National University named after V.I. Vernadskyi. - Kyiv, 2023.

In the introduction, the topicality of the topic is substantiated, the subject, purpose and tasks of the work are defined, the theoretical and practical significance is revealed. In the first chapter, the theoretical and methodological principles of regulating the development of tourism are revealed. The analytical section examines the peculiarities of tourism development in crisis conditions. Recommendations for improving state regulation of tourism activities in Ukraine are developed in the recommendation section.

**Keywords:** development, tourism, crisis conditions, tourist activity, sphere, industry.

## ЗМІСТ

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти .....	1
<b>ЗАВДАННЯ</b> .....	2
<b>НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ</b> .....	2
Примітка.....	3
<b>1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ</b> .....	9
1.1 Теоретичні засади функціонування та розвитку туристичної діяльності	9
1.2 Основні принципи та функції державного регулювання в сфері туризму .....	20
Висновки до розділу 1 .....	28
<b>2 ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ</b> .....	31
2.1 Вплив кризових процесів на розвиток туристичної галузі.....	31
2.2 Використання статистичної інформації для оцінки перспектив діяльності підприємств туристичної галузі.....	40
2.3 Іноземний досвід державного регулювання туристичної діяльності в умовах кризи.....	48
Висновки до розділу 2 .....	57
<b>3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ</b> .....	59
3.1 Забезпечення управління в туристичною діяльністю в кризових умовах .....	59
3.2 Напрями удосконалення державного регулювання туристичної діяльності в Україні .....	66
3.3 Моделі стратегічного розвитку діяльності туристичних суб'єктів у сучасних умовах .....	74
Висновки до розділу 3 .....	80
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	82
<b>ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ</b> .....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні світові економічні системи опинились в складних умовах пандемічного шоку, зокрема ті, що спеціалізуються на туризмі. В переліку цих країн опинилась і Україна, яка має усі рекреаційні передумови. Зважаючи на досвід позитивного мультиплікаційного впливу на макроекономічні показники локацій, що виявляються у суміжності галузей, які формують туристичний продукт, та капіталоутворюючу роль туризму актуальність досліджень апелює до очікуваних активацій туристичного попиту в найближчій перспективі. Санітарно-гігієнічна, економічна, військова безпека туриста, надання йому якісного обслуговування продукують гарантії, які може юридично забезпечити механізм державного регулювання через важелі, інструменти та методи цільового впливу.

Оцінювання ефективності діючого регулюючого механізму у сфері туризму потребує вивчення еволюційного спадку інституційної системи, умов і закономірностей функціонування туризму, загальних тенденцій розвитку та інноваційних змін. Вищезазначене показує актуальність дослідження інституціональної проблематики.

Необхідність інституційного впливу на розвиток туризму доведена практикою провідних країн. Більшість країн світу не використовує методи централізованого управління туризмом, але й не покладається повністю на ринкове саморегулювання цієї галузі. Вважається, що через саморегулювання неможливо забезпечити такий розвиток туризму, який би не спричиняв шкоди природним і культурним цінностям країни або регіону, а також забезпечити захист туриста від неякісного туристичного продукту. Саме держава має передбачити у своїй політиці такі механізми, які б забезпечили якість туристичних продуктів та туристичного обслуговування, захист природних та антропогенних рекреаційних ресурсів, сприяли інноваційному конкурентоспроможному розвитку туристичних суб'єктів та дестинацій. Тому дослідження системи державного регулювання туристичної діяльності є

актуальним з точки зору виявлення функцій та управлінських механізмів держави як ефективного бізнес-партнера, що формує інвестиційно привабливе економічне середовище.

**Інформаційна база дослідження.** Питанням державного регулювання туристичної діяльності присвятили увагу такі дослідники як Є. Козловський, Ю. Алексєєва, В. Биркович, М. Борушак, О. Гусякова, А. Захарова, І. Кравчук, О. Музиченко-Козловська, А. Охріменко, Т. Ткаченко, О. Угоднікова, С. Цьохла, Е. Щепанський та ін. Так, О. Ахмедовою було проаналізовано світову практику державного управління в сфері туризму та перспективи запровадження результатів цього аналізу в національній системі господарювання та державного управління, О. Білотіл, О. Камушков, Є. Козловський, провели дослідження системи управління в галузі туризму на державному рівні та надали теоретико-методичні та практичні рекомендації щодо формування системи державного управління туризмом. Узагальнення науково-практичних напрацювань з цієї проблематики дозволяє виявити недостатню опрацьованість механізмів взаємодії макроекономічних суб'єктів в площині туристичної діяльності. Кластеризація туристичного бізнес-простору виявляє неефективність діяльності державних інституцій, непослідовну державну політику наслідком якої є руйнування і занепад туристичної галузі.

Праці перерахованих вище авторів являють собою значущі джерела, які дозволили сформулювати концепцію цього дослідження. Вони є методологічним і загальнотеоретичним фундаментом проблематики державного регулювання туристичної діяльності як фактору сприятливого розвитку економіки.

**Метою дипломної роботи** є розкриття теоретичних та прикладних аспектів здійснення та реалізації державного регулювання туристичної діяльності.

Для досягнення мети дослідження в роботі поставлені такі **завдання**:

– здійснення аналізу термінології у сфері державного регулювання туристичної діяльності;

- визначення основних етапів формування системи державного регулювання туристичної діяльності;
- дослідження іноземного досвіду державного регулювання туристичної діяльності;
- аналіз туристичного потоку як передумов розвитку туризму в Україні;
- оцінка факторів впливу державного регулювання на туристичну діяльність;
- формування напрямів удосконалення державного регулювання туристичної діяльності в Україні;
- надання пропозицій щодо розвитку туристичної діяльності на основі моделі стратегічного розвитку.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні основи формування системи державного регулювання туристичної діяльності в Україні.

**Предметом дослідження** є формування та реалізація державного регулювання туристичної діяльності в Україні.

**Методологія дослідження** полягає у застосуванні методів аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, конкретно-пошукового методів. Вони використовувалися в процесі аналізу термінології у сфері державного управління туристичною діяльністю, визначення передумов розвитку туристичної діяльності, опису етапів розвитку системи державного регулювання туристичної діяльності в Україні, а також виявлення напрямів удосконалення державного регулювання туристичної діяльності в Україні.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Список використаних джерел налічує 61 найменування.



# 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

## 1.1 Теоретичні засади функціонування та розвитку туристичної діяльності

Сьогодні туризм став провідною економічною сферою у світі у зв'язку зі збільшенням вільного часу та поліпшенням платоспроможності економічно активного населення, посиленням їхнього інтересу до подорожей. Це сприяло притягненню уваги бізнесу до туризму та проведення відповідних наукових досліджень, що сприятимуть впровадженню інновацій та зростанню і туристичної привабливості певних локацій.

Для опрацювання теоретичного базису розвитку туризму варто дослідити сутність туризму, його функції та роль у суспільстві. Дефініція «туризм» не має однозначного визначення через великий спектр включених видів та функцій, що покладаються на туризм в економічному середовищі (табл. 1.1).

Узагальнивши визначення, подані в табл. 1.1 можна сказати, що туризм є комплементарною діяльністю, пов'язаною з реалізацією деяких конституційних прав (на відпочинок, освіту, лікування тощо), та задоволення персоніфікованих потреб людей, які самостійно або користуючись організаційними послугами суб'єктів туристичної діяльності, подорожують у місця за межами їхнього звичайного середовища не маючи мети отримання прибутку. Отже, в процесі подорожі людина задовольняє свої фізіологічні (відпочинок, лікування) та ціннісно-дозвіллеві (релігійні, пізнавальні тощо) потреби, організовуючи свій вільний час.

Роль туризму у суспільстві важко переоцінити. Для індивідуала – це прояв особистих амбіцій, інтересів та психофізіологічних потреб, для суспільства – сукупність цінностей та прагнень певних демографічних груп. Проте для локацій – це рушій розвитку територій та економічного потенціалу,

що допомагає нівелювати низку соціально-економічних проблем, генерувати значні грошові потоки та приваблювати інвестиції.

Таблиця 1.1 – Трактування терміну «туризм» в науковій літературі

Джерело	Визначення
Про підтримку розвитку туризму в Україні [3]	«сфера реалізації прав і потреб громадян на відпочинок, пересування, оздоровлення»
Остап'юк Н. І. [35]	«поїздка особи з постійного місця її проживання з будь-якою метою, окрім заняття діяльністю, оплачуваною з джерела, що перебуває в місці відвідування, на термін від 24 годин до 6 місяців»
Борушак М. [12]	«динамічна й багатопланова діяльність, що присутня в суспільній, культурній, психологічній, просторовій та економічній сферах»
Пеклун О.С. [32]	«складова частина успішної діяльності і престижу країни на міжнародній арені»
Любіцева О.О. [25]	«безперервна, динамічна, поліфункціональна з тенденцією постійного урізноманітнення функцій, етапного відповідно до змін соціально-економічного розвитку та поступу НТП, полілінійного процесу з чітко визначеними хронологічним і хорологічним векторами розвитку»
Чекалюк В.В. [35]	«іміджетвотрний і високоприбутковий сектор економіки та чинник підвищення міжнародного авторитету України»
Біль М. [10]	«сфера життєдіяльності людини, пов'язана з перебуванням за межами постійного проживання, як правило, не з соціальними цілями, а також суб'єктів підприємницької діяльності, що забезпечують цей процес за рахунок реалізації турпродукту»
Мельниченко О. А., Шведун В. О. [29]	«специфічний вид діяльності, спрямований на задоволення усе зростаючих потреб населення та усебічний розвиток суспільства за одночасного зростання потенціалу національної економіки й окремих її складових, задіяних у цьому процесі»
Сисоєва С.І. [44]	«каталізатор регіональної економіки, спроможний залучити до процесу розвитку не тільки комплекс рекреаційних ресурсів, але й найбільш ефективно використовувати виробничий та соціально-культурний потенціал тієї чи іншої території за умов збереження екологічної різноманітності»
Устименко Л. [50]	«мандрівка заради задоволення»
В. Теобальд (William Theobald) [61, с. 6-7]	«походить від англо-французького слова «tourn», що, своєю чергою, походить від латинського «tornare» та грецького «tornos», які в перекладі відповідно означають обертання/коло» і «рух навколо своєї осі». Таким чином, туризм, подібно до кола, відображає дію від'їзду й повернення, спровоковану необхідністю чи бажанням до подорожі»

Джерело: сформовано автором

Таким чином, туризму притаманні такі аспекти:

- 1) індивідуальний (туриста) – досвід, отриманий у подорожі;
- 2) суспільний – події та явища, які визначають напрями трансляції або ретрансляції ціннісного туристичного досвіду;
- 3) економічний – має мультиплікативний ефект (створює дохід не лише у бізнес-одиниці (туристичній компанії, готелі тощо), але й суміжних галузях);
- 4) територіальний – соціально-економічний рушій розвитку території.

Туризм у суспільстві виконує такі функції (рис. 1).

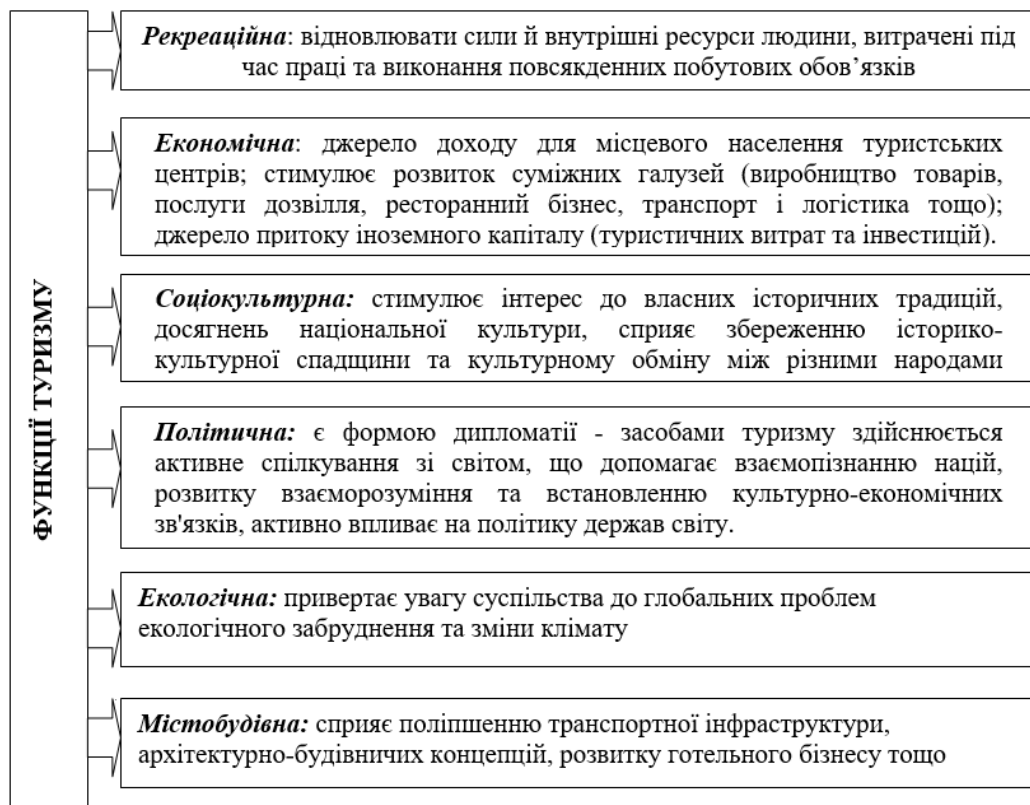


Рисунок 1.1 – Функції туризму Джерело [11; 20; 29; 42; 50]

Поруч з наведеними позитивними характеристиками впливу туризму на соціально-економічний простір розвитку території слід зазначити і негативні: через надмірний приток відвідувачів поступово руйнуються цінні історичні пам'ятки, погіршується екологія, страждає флора і фауна.

Спілкування з закордонними гостями часом згубно впливає на місцеву культуру та національні цінності, руйнує традиційний спосіб життя місцевого населення. Крім того, імморальне поведіння туристів часто породжує чималі проблеми та провокує злочини. Всупереч інтересам місцевого населення туристам створюються найсприятливіші умови.

Вищезазначене аргументує важливість планування розвитку туристичних дестинацій з урахуванням можливих негативних еколого-соціальних наслідків, що можливо при інституційному регулюванні стійкого розвитку туризму, що передбачає створення й розвиток кластерів.

Туристичному кластеру, порівнюючи з іншими формами організації бізнесу, притаманні такі специфічні атрибути: незвично великий контент учасників; географічний масштаб кластера може модифікуватись залежно від розміру міста та особливості території; присутність синергетичного ефекту; аджілізація та динамічність функціонування; конкуруючі суб'єкти йдуть на співробітництво з метою реалізації потенціалу території та її конкурентних переваг [21].

Ці кластери можуть реалізовуватись в фреймах певного виду туризму. Так, зокрема для кластиризації важливими є класифікаційний поділ видів туризму на рекреаційний та діловий [20]. Проте еволюційно можуть розширюватись базиси кластерів за формами і видами туризму, в тому числі інноваційних трендів, зміною туристичних уподобань, що практично унеможлиблює сталу класифікацію видів туризму. Так, основні характеристики і класифікація туризму за різними ознаками (метою, формою організації, сезоном та терміном перебування, класом обслуговування, способом подорожування, формою розрахунків, територіальною спрямованістю) відображено в наукових працях багатьох учених, а саме: А. Гуменюка [14], О. Любіцевої [25], О. Камушкова [19], Д. Харпера [56]; А. Бівера [54] та інших. На основі вивчених досліджень ми пропонуємо узагальнене бачення класифікації видів туризму (рис. 1.2).

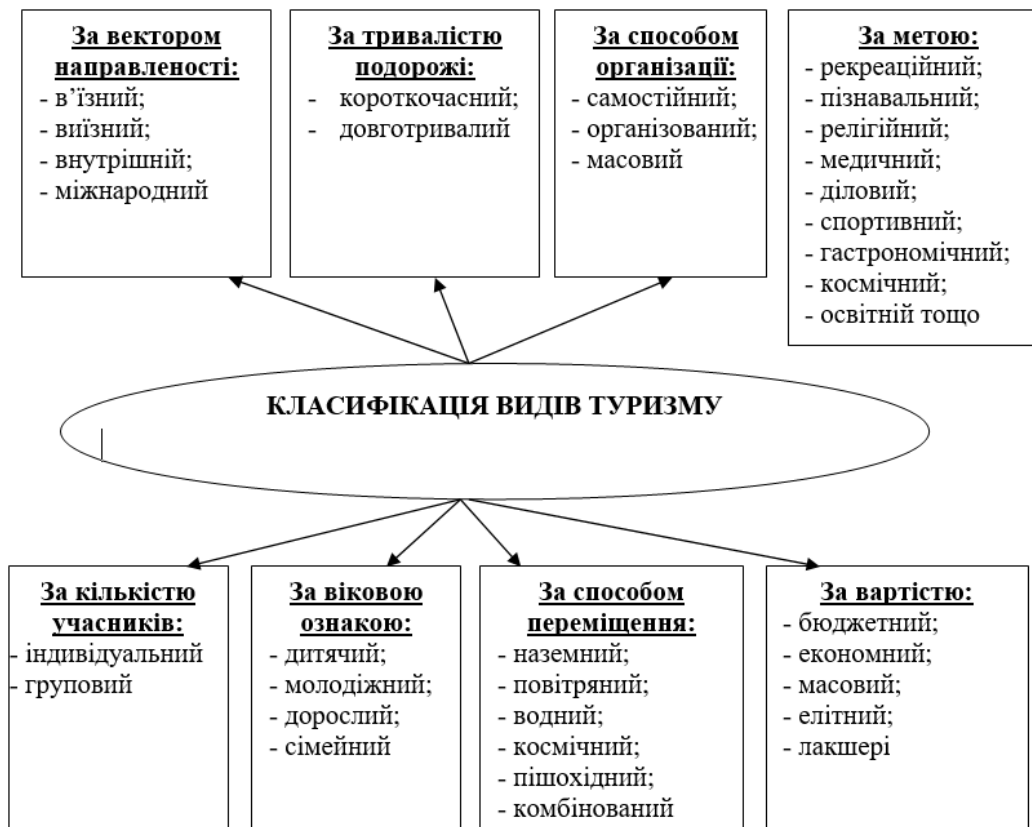


Рисунок 1.2 – Види туризму. Джерело: [31; 39-41; 43; 47; 50-51]

За метою поїздки види туризму постійно актуалізуються та поповнюються, що продиктовано розвитком нових форматів та концепцій бізнесу.

Так, за метою поїздки, в доповнення рис. 1.2. варто розглянути особливості кожного з них.

Найбільш розповсюдженим напрямом є рекреаційний туризм, спрямований на відтворення фізичних, духовних і нервово-психічних сил людини, який забезпечується системою заходів і здійснюється у вільний від роботи час на спеціалізованих територіях [17]. Осередком рекреаційного туризму є курорти та інші рекреаційні заклади, які виконують наступні функції [31]:

- санаторно-лікувальна рекреація;
- медична реабілітація хворих;
- оздоровчий відпочинок і профілактика захворювань;

– культурно-лікувальна і дозвілєва рекреація.

Крім того, рекреаційну сферу можна розглядати як складну систему, до складу якої входять соціальні, біологічні, технічні та інші компоненти [20], а також склад компетентних професіоналів, що забезпечують туристично-рекреаційний процес, а також матеріально-технічна база, що забезпечує надання туристично-рекреаційного обслуговування.

Пандемічна криза у суспільстві сфокусувала увагу не лише на відпочинку та організації дозвілля, а і забезпеченню належного стану здоров'я, що є детермінантою розвитку медичного туризму. Обсерваційні можливості, лікування за медичними показаннями і протоколами – стають можливостями пацієнта у виборі країни (локації), лікаря та клініки. Задля цього залучаються такі основні оздоровчо-рекреаційні ресурси та заходи:

- кліматотерапія – лікування за допомогою сприятливого для конкретного організму клімату;
- бальнеотерапія – лікування мінеральними водами;
- пелоїдотерапія – лікування спеціальними грязями;
- телассотерапія – лікування за допомогою сприятливих властивостей морської води;
- айротерапія – оздоровчі процедури з використанням гірського повітря;
- спелеотерапія – використання при лікуванні мікроклімату печер;
- фітотерапія – використання цілющих властивостей рослин [20].

«Для відновлення власних «життєвих сил» люди мають не лише відпочивати та лікуватись, а і належним чином харчуватись (у т.ч. під час мандрівок). І якщо одних цікавить лише безтурботний доступ до продуктів харчування (зокрема, відсутність необхідності купувати продукти, готувати страви, мити посуд), то інших – можливість скуштувати нові страви світової кухні. Останнє створює передумови для розвитку ресторанного (гастрономічного, кулінарного) туризму – спеціалізованого виду туризму, пов'язаного з ознайомленням з історією, технологією та культурою споживання національних страв і продуктів, а також навчання і підвищення

рівня професійних знань у сфері кулінарії [40]. Тому метою подорожі є заклади харчування та інші об'єкти (гастрономічні конкурси, фестивалі, майстер-класи тощо), які дозволяють не тільки підтримувати життя людини, а й формувати додаткове джерело естетичного задоволення, засіб пізнання інших кулінарних та гастрономічних традицій. Аналізуючи можливості розвитку ресторанного туризму, доцільно об'єднати їх у декілька перспективних напрямів [6; 40]:

- агропромислову (винну, медову, рибну, кавову тощо) спеціалізацію;
- сформовані гастрономічні бренди;
- традиційні продукти;
- гастрономічні фестивалі;
- органічне землеробство;
- етнографічна кухня;
- концептуальні ресторани;
- екзотика.

Популярністю з погляду розвитку ресторанного туризму користуються переважно європейські країни (Франція, Італія, Іспанія, Австрія), а також екзотичні гастрономічні традиції Японії, Китаю, Індії, Мексики та країн арабського світу [34]. Найбільшого поширення кулінарні тури набули у Великобританії та Перу. Дуже популярними стали відомі французькі, болгарські винні тури; сирні тури в Голландію, Швейцарію, Італію; пивні тури по Німеччині, Австрії, Чехії, Бельгії з відвідуванням пивоварень, відомих пивних барів та фестивалів. Крім того, гастрономічні подорожі приваблюють людей, чий бізнес безпосередньо пов'язаний із приготуванням і вживанням їжі – ресторатори, сомельє, дегустатори, ресторанні критики. Метою таких подорожей є підвищення рівня професійної компетентності, пізнання нового і отримання досвіду.

Важливою конкурентною перевагою для вітчизняного туризму має стати усталена традиція хлібосолюства й гостинності, вміння майстерно приготувати страви, вправно їх подати та вміння щедро прийняти гостей.

Борщ, а також інші взірці української кулінарії: галушки, вареники, горілка були символами етнічної культури не лише завдяки своїй оригінальності, а й через те, що вплетені були в обрядову культуру – і, отже, недаремно всі вони виступали насамперед компонентом святкової їжі [40].

«Всебічне втілення концепції сталого розвитку в життя робить екологічний туризм – життєздатний туризм, чутливий до навколишнього середовища, що включає вивчення природного і культурного навколишнього середовища і має на меті покращення стану цього середовища; відповідальна подорож в природні території, яка сприяє охороні природи й покращує добробут місцевого населення; екологічно відповідальні подорожі та відвідування відносно непорушених природних територій з метою вивчення, милування й дослідження природи і супутніх культурних пам'яток, які сприяють збереженню оточуючого середовища, наносять мінімальну шкоду природі і створюють соціально-економічні вигоди місцевому населенню; туризм, що включає в себе подорожі в місця з відносно незміненою природою з метою отримати уявлення про природні й культурно-етнографічні особливості даної місцевості, який не порушує при цьому цілісності екосистем і створює такі економічні умови, за яких охорона природи і природних ресурсів стає вигідною для місцевого населення» [30].

Відповідно до наведених формулювань визначено основні принципи екотуризму: стимулювання та задоволення потреб гармонізації з природою; ознайомлення з місцевими традиціями і культурою; санація негативного впливу та зведення до мінімуму негативних наслідків екологічного і соціокультурного характеру, підтримка екологічної стійкості середовища; екологічна освіта; співучасть місцевих жителів в діяльності кластур, що створить для них економічні стимули для охорони природи; економічна ефективність і забезпечення соціально-економічного розвитку території; сприяння стійкому розвитку відвіданих регіонів [31]. Екологічний туризм в роки став одним з найбільш перспективних видів туризму в Україні також через значну різноманітність циклів туристичних занять: пізнавальних



(ознайомлення з культурно-історичними, етнографічними, природними об'єктами території), розважальних (рибальство, збирання грибів, горіхів, ягід, лікарських рослин, прогулянки на човнах), оздоровчих (плавання в водоймах, фізична праця), зміна вражень і постійний контакт з природою у поєднанні з низькими фінансовими витратами [43]. Доволі перспективним є також розвиток вітчизняного мисливського та риболовецького туризму.

Майданівські події в країні актуалізували проблематику політичного туризму, суть якого полягає у поїздках громадян заради зміни засад внутрішньої та зовнішньої політики держави [42]. Метою політичного туризму є відвідування місцевостей та подій, пов'язаних із політичною діяльністю.

Головними суб'єктами, при цьому, виступають домогосподарства, які прагнуть відкрито виявити власну думку; та політичні партії, які використовують кризу для отримання власної економічної та політичної вигоди. В цілому, політичний туризм аналізується у двох аспектах: дипломатичному (відвідування офіційних заходів представниками однієї країни чи регіону в інших); організаційному (поїздки на з'їзди партій, демонстрації, мітинги, політичні акції протесту, тощо).

Таким чином, технологічні інновації провокують диференціацію та диверсифікацію видів та напрямів туристичних поїздок. Потреби та інтереси туристів також урізноманітнюються, удосконалюються смаки та вимоги до якості надаваних послуг. Тому конкуренція на ринку туристичних послуг у світі дуже висока та спричиняє прийняття рішення про подорож на стику таких аспектів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Чинники формування рішення про вибір туристичної дестинації

Вищезазначене дозволяє констатувати, що основними мотивами здійснення туризму є результативність (якість туристичних послуг), доступність (рівень цін на туристичні та супутні послуги) та безпека (для життя, здоров'я). Основними стимулюючими чинниками розвитку туризму, при цьому, є: приваблива ціна, асортимент та комплексність послуг.

В світлі зазначеного пропонуємо досліджувати проблематику державного регулювання розвитку туризму в розрізі наступних складових:

- створення туристичного концепту (пропозицій турпродукту);
- реалізація туристичного продукту (система туристичної дистрибуції);
- супроводження туристичного продукту (страхові компанії, фінансові установи; ЗМІ; логістичні, юридично-аудиторські, маркетингові, рекламно-інформаційні, технологічні (обслуговуючі) та проектні установи);

- надання супутніх комплементарних послуг (аутсорсинг та консалтинг, послуги екскурсоводів, гідів-перекладачів, інструкторів, провідників; підприємства зв'язку, торгівлі та транспорту, а також з виробництва сувенірів, туристичного спорядження; заклади розміщення, громадського харчування, розваг, культури, науки, освіти, ділового, пізнавального, лікувально-оздоровчого, фізкультурно-спортивного, побутового обслуговування та іншого призначення; комунальні служби; правоохоронні органи тощо);

- регулювання туристичної інфраструктури та об'єктів (органи державного управління й органи місцевого самоврядування України; громадські об'єднання; органи влади інших країн; міжнародні організації);

- обсяги та структура споживання туристичного продукту (населення).  
Науковці наводять такі вияви економічного та соціального ефекту від формування кластерів індустрії туризму [12; 21; 41; 50]:

- полегшення доступу до спеціалізованих факторів виробництва;
- стимулювання до ефективної діяльності та її розширення;
- використання продукції однієї сфери регіону для потреб іншої;
- зменшення фінансових й операційних ризиків діяльності учасників кластеру;

- обмеження впливу недобросовісної конкуренції у сферу діяльності кластеру;
- притік інвестиційних ресурсів у сферу економічної діяльності та регіон розміщення кластеру;
- більш адекватне й швидке реагування на потреби споживачів туристичних послуг;
- збереження й раціональне використання культурного та природного потенціалу; – ефективніше використання нових ринкових тенденцій для соціально-економічного розвитку регіону;
- приток іноземної валюти;
- зростання податкових надходжень до бюджету;
- сприяння формальному та неформальному обміну знаннями, а також співробітництву;
- зростання зайнятості населення;
- розширення інвестиційної спроможності учасників кластеру через спільну участь в грантових програмах;
- істотне зниження бар'єрів виходу на ринки збуту продукції та поставок сировини й матеріалів, робочої сили;
- підвищення конкурентоспроможності регіону;
- зменшення трансакційних витрат його учасників та отримання ними додаткові переваг;
- підвищення якості продукції;
- сприяння розвитку інноваційних технологій;
- джерело доходу для місцевого населення;
- стимулювання розвитку галузей, пов'язаних з випуском предметів споживання (виробів місцевої промисловості, сувенірів) для туристів;
- сприяння розвитку розважальної та пізнавальної сфери, збереженню музеїв, пам'ятників, архітектурних ансамблів, будівництву різноманітних атракціонів; – сприяє розвитку транспортних підприємств і організацій, розширенню автосервісу; – стимулювання розвитку засобів зв'язку;

– сприяння припливу в країну значних коштів в іноземній валюті.

Таким чином, туризм відіграє істотну переважно позитивну соціально-економічну роль у розвитку національної економіки, а тому є об'єктом регуляторного впливу держави.

## 1.2 Основні принципи та функції державного регулювання в сфері туризму

Необхідність державного управління сфери туризму є підсумком наукових обґрунтувань забезпечення якісного та безпечного відпочинку та рекреації. Проблемні аспекти виникають, насамперед, у процесі зіткнення інтересів ринку та його суб'єктів із загальнодержавними інтересами, направленими на суспільний поступ через зростання рівня економічного добробуту населення. Ця проблематика висвітлена у ряді праць вітчизняних учених. Так, за твердженням авторів, необхідність втручання держави в економіку зумовлена створенням умов для ефективного функціонування самого ринкового механізму, усуненням негативних наслідків ринкових процесів, захистом національних інтересів, вирішенням проблем, які ринковий механізм вирішити не може або вирішує їх погано» [18].

На думку Є.Козловського, у взаємодії «державне регулювання – ринок» первинною ланкою є ринок, а державне регулювання виступає як інструмент, яке забезпечує загальні умови його існування, вирівнює стартові умови його суб'єктів та усуває, по можливості, негативні прояви ринкової стихії [22]. Первинність ринку у взаємодії з державою є наслідком його саморегулювання, яке забезпечує ефективний розподіл ресурсів за ідеальних умов. Проте практично завжди ринковий механізм не забезпечує оптимального використання ресурсів, оскільки один суб'єкт ринку не може поліпшити своє становище, не погіршивши при цьому становища іншого суб'єкта (так званий ефект Парето). У результаті таких взаємин виникають недоліки ринку через

неспроможність забезпечити людей суспільними товарами; зовнішні ефекти, неповноту ринків; недосконалість інформації; економічну нестабільність [15]. Крім того, туризм є специфічним об'єктом державного управління, адже, з одного боку, туристичний продукт повинен задовольняти потреби споживача та сприяти формуванню позитивного іміджу країни у світі, проте, з другого боку, управління повинне спрямовуватись на досягнення позитивного соціально-економічного ефекту. На думку В.Герасименка та А.Гуменюка, необхідність державної підтримки та регулювання туризму як синтетичної та багатогранної економічної системи з розгалуженою мережею зв'язків є очевидною [14; 15].

При відсутності впливового державного управління туризм може спричиняти рецесивний вплив на соціально-економічний розвиток території. Тому контроль структури, обсягів туристичних потоків, а також добросовісності у діяльності суб'єктів надання туристичних послуг є важливим макроекономічним завданням розвитку територій. Таким чином, державне управління туризмом повинне спрямовуватись не лише на досягнення позитивного ефекту від реалізації функцій туризму та усунення можливих загроз від впливу галузі, а й на оцінку рівня впливу відповідних чинників зовнішнього середовища, які в сукупній своїй дії повинні створювати сприятливі умови для розвитку туризму на відповідній території.

При цьому, зупинимось на визначенні основних категорій – учасників туристичного ринку: суб'єктів та об'єктів. Суб'єктом державного управління в туристичній галузі, як і в будь-якій іншій сфері, виступає держава (представлена інституціональними органами). Якщо розглядати управління в цілому, то його можуть здійснювати також суб'єкти підприємницької діяльності, громадські та міжнародні структури.

Об'єктами державного управління туристичною галуззю можуть виступати:

- 1) за галузевою ознакою - туристична галузь загалом;
- 2) за географічною ознакою - туристично-рекреаційний регіон;

- 3) за напрямом туристичної діяльності - окремий вид туризму;
- 4) за напрямом впливу - потреби туристів (реальних та потенційних).

Об'єктами державного управління туристичною галуззю можуть також виступати окремі явища і ситуації (наприклад зменшення обсягів в'їзних туристичних потоків унаслідок стихійного лиха), а також відносини між конкретними суб'єктами - учасниками ринку туристичних послуг (наприклад між туристичними агентами і громадськими структурами з питань захисту навколишнього середовища). Проте такі процеси виникають стихійно, а управління ними здійснюється на основі концептуальних основ реалізації механізму державного управління туристичною галуззю.

Таким чином, під державним управлінням туристичною галуззю слід розуміти вид діяльності держави, що передбачає цілеспрямований вплив на галузь чи окремі її складові через дієвий механізм державного управління з метою досягнення визначених стратегічних завдань [11].

Щодо законодавчої бази основними є Закон України «Про туризм» (остання редакція 01.04.2023 р.) [1] та Закон України «Про курорти» (остання редакція 16.10.2020 р.) [2], які формують права та обов'язки суб'єктів туристичної діяльності (табл. 1.2) [1].

Означені права та обов'язки реалізуються під час продажу туристичного продукту – попередньо розробленого комплексу туристичних послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідувань об'єктів культури, відпочинку та розваг, реалізації сувенірної продукції тощо) [1].

Таблиця 1.2 – Права та обов'язки суб'єктів туристичної діяльності у сфері надання туристичних послуг

Права	Обов'язки
виробляти і реалізовувати туристичні послуги згідно із законодавством	проводити діяльність у галузі туризму, яка підлягає ліцензуванню, лише за наявності ліцензій
вносити пропозиції щодо охорони туристичних ресурсів України, їх збереження та відновлення, порядку використання	надавати туристичні послуги, що підлягають обов'язковій сертифікації, після проведення такої сертифікації в установленому порядку;
вносити пропозиції щодо вдосконалення освітніх програм з професійного навчання в галузі туризму, підвищення рівня професійної підготовки працівників і фахівців у галузі туризму	залучати до надання туристичних послуг осіб, які відповідають встановленим законодавством відповідним кваліфікаційним вимогам, а у випадках, визначених Законом про туризм, також мають відповідні дозволи на право здійснення туристичного супроводу;
на встановлення об'єктам туристичної інфраструктури (готелям, іншим об'єктам, призначеним для надання послуг з розміщення, закладам харчування, курортним закладам тощо), власниками яких вони є, відповідної категорії	надавати туристам необхідну і достовірну інформацію про туристичні послуги, права, обов'язки та правила поведінки туристів (екскурсантів), мови страхування, порядок відшкодування завданих збитків, умови відмови від послуг, правила візового митного режиму, перетинання державного кордону та іншу інформацію;
на отримання в установленому порядку інформації, необхідної для здійснення їх діяльності, в органах державної влади та органах місцевого самоврядування	надавати туристичні послуги в обсягах та в терміни, обумовлені договором; виконувати вимоги закону щодо забезпечення безпеки туристів, охорони туристичних ресурсів України та довкілля;
брати в установленому порядку участь у розробці програм розвитку туризму та курортно-рекреаційної сфери	вести облікову та іншу визначену законодавством документацію, надавати в установленому порядку бухгалтерську та статистичну звітність; відшкодовувати в установленому порядку збитки, завдані туристам (екскурсантам), іншим особам та довкіллю.
визначати та оприлюднювати шляхом опублікування загальні умови типового (публічного) договору на надання туристичних послуг	проводити діяльність у галузі туризму, яка підлягає ліцензуванню, лише за наявності ліцензій
визначати мінімальну кількість туристів (екскурсантів) у групі	
на відшкодування збитків, заподіяних внаслідок незаконних рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб чи заподіяних суб'єктами туристичної діяльності	

Окрему увагу варто приділити галузевим стандартам. Так, існуючі стандарти оперують такими напрямками:

- вимоги до надання туристичних послуг (ДСТУ ISO 13687; ДСТУ ISO 13810; ДСТУ EN 13809; ДСТУ ISO 18065; ДСТУ ISO 17680; ДСТУ ISO 17679; ДСТУ ISO 13009);
- вимоги до засобів розміщення (ДСТУ 4527:2006; ДСТУ 4268:2003; ДСТУ 4269:2003; ДСТУ ISO/TS 13811:2016 (ISO/TS 13811:2015, IDT));
- вимоги до туристичних інформаційних центрів (офісів) - ДСТУ ISO 14785:2016 (ISO 14785:2014, IDT);
- вимоги та специфікації для інвалідів та інших маломобільних груп населення (ДСТУ ISO 17049:2017 (ISO 17049:2013, IDT); ДСТУ ISO 23599:2017» (ISO 23599:2012, IDT));
- вимоги до закладів ресторанного господарства (ДСТУ 4281:2004; ДСТУ 3862-99);
- вимоги до професійної підготовки кадрів (ДСТУ EN 15565:2016 (EN 15565:2008, IDT));
- вимоги щодо туристсько-екскурсійного обслуговування (ДСТУ EN 15700:2014; ГОСТ 28681.3-95; ГОСТ 28681);
- технічні умови щодо туристського спорядження (ДСТУ ISO 5912:2015 (ISO 5912:2011, IDT); ДСТУ ISO 5912:2008; ГОСТ 28917-91 (ИСО 5912-85); ДСТУ 2584-94 (ГОСТ 30154-94).

Таким чином, відрегульовані питання щодо змісту та якості надання туристичних послуг, які, на нашу думку, повинні актуалізуватися з урахуванням появи технічних і технологічних інновацій, а також нових видів туризму. В цілому, вищезазначене зводиться до таких напрямів державного регулювання туристичної діяльності:

- ліцензування туристичної діяльності. З метою створення рівних можливостей суб'єктам туристичної діяльності, забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, а також захисту довкілля та підвищення рівня



туристичного обслуговування здійснюється ліцензування туроператорської та турагентської діяльності;

- державна реєстрація суб'єктів підприємництва за місцем перебування підприємця. Зареєстровані суб'єкти вносяться до Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України (ЄДРПОУ). Після реєстрації відкриваються рахунки в банках;
- стандартизація у сфері туристичної діяльності;
- встановлення готелям, закладам харчування і курортним закладам відповідної категорії;
- укладення договорів на туристичне обслуговування;
- страхування туристів при здійсненні туристичних поїздок;
- фінансове забезпечення діяльності туроператора та турагента;
- наймання працівників і соціальні гарантії за використання їхньої праці;
- майнова відповідальність суб'єктів підприємництва за використання туристичних ресурсів.

Ці напрями інтерпретуються у створенні організаційно-економічного механізму управління туристичною діяльністю – сукупності конкретних методів (економічних і адміністративних), економічних важелів та інструментів управління господарським процесом туристичного суб'єкта, спрямованим на реалізацію його основних цільових функцій (рис.1.4).

Економічні методи (непряме регулювання) побудовані на принципах комерційного розрахунку (самоокупності та самофінансування) та госпрозрахунок (допомога держави збитковим державним та стратегічно важливим для країни підприємствам).

Адміністративні (пряме регулювання) передбачає виконання функції держави з приводу контролю за діяльністю суб'єктів господарювання: державна реєстрація створення підприємства, ліцензування, оподаткування, інформаційна підтримка, контроль за дотриманням фінансової та правової дисципліни, контроль за розміщенням та будівництвом, за екологічною безпекою. Важелі економічного впливу використовуються як засіб зміни

економічного стану об'єкта, регулювання та контролювання його діяльності за допомогою певних інструментів.



Рисунок 1.4 – Елементи економічного механізму управління діяльністю туристичного суб'єкта

Економічні важелі включають:

– кредитні пільги, облікова ставка Національного банку України (НБУ) тощо. Дають можливість коригувати підприємству фінансову політику з метою пошуку оптимального інструменту фінансування поточних та довгострокових. Ставка НБУ визначає кредитну політику держави (стимулюючу чи стримуючу) та визначає мінімальну ціну грошей в економіці країни;

– фінансування у формі дотацій, субсидій, інвестиційних надбавок, бюджетних позичок тощо. У деяких країнах існує спеціальна надбавка за новостворені робочі місця (Німеччина, Франція);

– пільгове оподаткування. Застосовували до готелів у 2012 р., які приймали участь в розміщуванні гостей чемпіонату з футболу Євро-2012, а також у вільних економічних зонах та територіях пріоритетного розвитку, що існували в Україні до 2008 р.;

– прискорена амортизація, за допомогою якої держава дозволяє підприємству підвищити норми списання основного капіталу, що сприяє його оновленню в більш короткі терміни;

– митна політика, яка виступає і як форма регулювання експортно-імпортних торговельних відносин та залучення іноземних інвестицій.

Інструментами, в свою чергу, виступають ціни і тарифи, податки і збори різних бюджетних рівнів, фінансові трансферти (платежі, санкції) тощо. Отже, регулювання діяльності підприємств в Україні здійснюється за допомогою таких важелів:

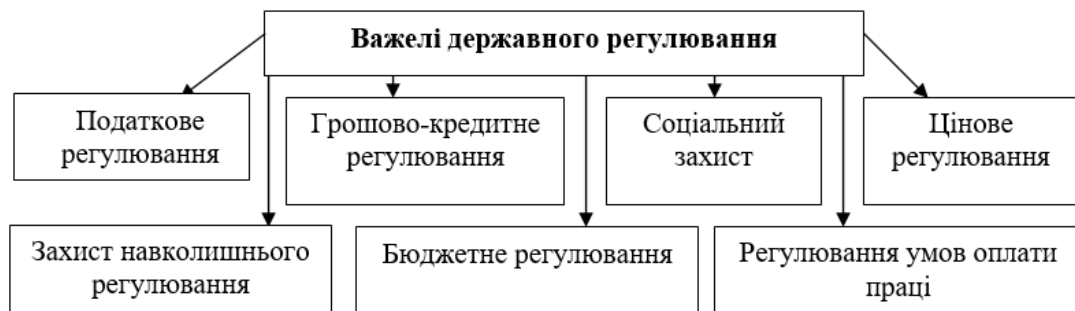


Рисунок 1.5 – Важелі державного регулювання діяльності туристичного суб'єкта

При цьому застосовуються такі інструменти державного регулювання: управління попитом: маркетинг і просування продукту, ціноутворення, обмеження доступу до кредитних ресурсів, ліцензування і градація за якістю, візовий режим в туризмі; управління пропозицією: моніторинг, планування діяльності, регулювання ринку, планування і контроль за використанням природних ресурсів, податки та інвестиції.

Державне регулювання здійснюється на регіональному та локальному рівнях відповідними міністерствами і відомствами, виконавчими органами державної місцевої влади та контролюючими організаціями. Щодо контролювання, то його здійснює Державна фіскальна служба, служба пожежної безпеки системи Міністерства охорони здоров'я України,

Санітарно-епідеміологічна служба Міністерства безпечності харчових продуктів та споживачів, Державне управління охороною праці тощо.

Підсумовуючи вищезазначене, можна констатувати, що державне регулювання туристичної галузі як об'єкт дослідження представляє собою сукупність методів впливу інституційних суб'єктів на туристичну сферу (кластери), які мають практичний характер та функціональну спрямованість для досягнення визначених цілей. Особливістю державного регулювання, що відрізняє його від управління, є врахування прямого впливу (безпосереднього впливу) на суб'єкти туристичного ринку. Тобто державне управління є концептуальною основою організаційно-економічного механізму в реалізації правових принципів, а державне регулювання відображає безпосередній вплив на економічні процеси на ринку та формування прогнозів сталого розвитку та економічного зростання.

## Висновки до розділу 1

Опрацювання теоретичних аспектів формування системи державного регулювання розвитку туризму дозволило зробити наступні висновки:

1. Теоретична база системи регулювання туризму ґрунтується, перш за все, на термінах і визначеннях. Так, законодавчі джерела та наукова література трактують «туризм» досить широко, розгляд яких зумовив узагальнення поняття туризму як специфічної діяльності, пов'язаною з реалізацією певних конституційних прав (на відпочинок, на освіту, на лікування тощо), та задоволення персоніфікованих потреб відповідних суб'єктів, які самостійно або користуючись послугами суб'єктів туристичної діяльності, подорожують у місця за межами їхнього звичайного середовища не маючи мети отримання прибутку.

2. Туризму притаманні такі аспекти: індивідуальний (туриста) – досвід, набутий у подорожі; суспільний – подія, яка стає механізмом трансляції або

ретрансляції досвіду туристичної діяльності в тих цінностях, які людина може отримати в ній; економічний – має мультиплікативний ефект (створює дохід не лише у бізнес-одиниці (туристичній компанії, готелі тощо), але й суміжних галузях); територіальний – соціально-економічний рушій розвитку території.

3. У формуванні та функціонуванні системи державного регулювання туризму складність та ієрархічність визначатиметься багатьма чинниками, визначальним з яких є види туризму, на яких спеціалізуються туристичні дестинації як окремих територій, так і України в цілому. Зважаючи на тривалу пандемічну кризу та наявні рекреаційні можливості варто розвивати медичний туризм в складі туристичних кластерів. Основними стимулюючими чинниками розвитку туризму: приваблива ціна, асортимент та комплексність послуг.

4. Туризм є специфічним об'єктом державного управління: з одного боку, туристичний продукт повинен задовольняти потреби споживача та сприяти формуванню позитивного іміджу країни у світі, з іншого – управління повинне спрямовуватись на досягнення позитивного соціально-економічного ефекту.

5. Нормативно-правове поле здійснення туристичної діяльності переважно є застарілим та потребує інституціональної актуалізації, зокрема з урахуванням пандемічних, техногенних та інших катастрофічних ризиків.

6. До напрямів державного регулювання туристичної діяльності, які є об'єктом дослідження, відносяться: ліцензування туристичної діяльності; державна реєстрація суб'єктів підприємництва; стандартизація у сфері туристичної діяльності; укладення договорів на туристичне обслуговування; страхування туристів при здійсненні туристичних поїздок; фінансове забезпечення діяльності туроператора та турагента; наймання працівників і соціальні гарантії за використання їхньої праці; майнова відповідальність суб'єктів підприємництва за використання туристичних ресурсів.

7. Вивчений іноземний досвід дозволяє визначити основні пріоритети в розвитку системи державного регулювання туризму: державна політика впроваджується безпосередньо через центральні органи виконавчої влади –

національні туристичні організації, інші інститути, а також за підтримки туристичної інфраструктури й міжнародної політики.

Ефективність зазначених заходів реформування системи державного регулювання інтерпретується в економічному середовищі соціально-економічними показниками економічних суб'єктів і систем та визначає макроекономічний стан регіонів і країни в цілому.

## 2 ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

### 2.1 Вплив кризових процесів на розвиток туристичної галузі

Туризм серед інших галузей невиробничої сфери економіки є більш чутливим до впливу зовнішніх факторів. У цьому сенсі вплив глобальних кризових процесів на світову туристичну індустрію не є винятком, і, звичайно, більшість фахівців говорять про негативні наслідки нестабільності світової економіки для подальшого розвитку туристського бізнесу. Туризм - важливий двигун світової економіки, на який припадає 7% міжнародної торгівлі. Кожне десяте робоче місце у світі безпосередньо або опосередковано генерується туризмом.

Криза, викликана пандемією COVID-19, зруйнувала економіку туристського сектора, що призвело до безпрецедентних наслідків для робочих місць та підприємств. Туризм – один із секторів, що найбільше постраждали в результаті вжиття заходів щодо стримування захворювання COVID-19, а з урахуванням існуючих в той час обмежень на подорожі та глобальної рецесії, що нависає над нами, він ризикує стати одним з останніх за швидкістю відновлення.

У такій ситуації більшість туроператорів ризикують резервувати транспортні послуги та блоки місць у готелях, а в умовах невизначеності банки відмовляють у кредитах тим сферам економіки, які є низькоприбутковими та ризиковими. У зв'язку з цим страждає сфера розміщення та туристичних перевезень. Катастрофічне падіння попиту на організований відпочинок та збільшення витрат туроператорів створює передумови для порушення фінансово-господарських процесів у суб'єктів індустрії гостинності, наслідком чого може бути їх банкрутстві.

Можна говорити про таку реакцію вплив зовнішніх чинників, як зміна маршрутів і дальності поїздок. Згідно з прогнозами на той час, туристи

вибиратимуть ближчі, недорогі напрямки, віддаючи перевагу маршрутам власною країною або сусіднім державам з використанням більш економічних транспортних засобів та з урахуванням обмежень протиепідемічного режиму. Зменшаться також тривалість поїздок, їх частота, витрати під час подорожей, знизиться кількість пакетних турів, зокрема пляжні курорти. Одночасно зросте кількість поїздок, які бронюються самостійно, в основному з розміщенням у друзів або родичів. Найбільший попит мають поїздки в ті країни, протиепідемічні обмеження в яких будуть найслабшими. В меншому обсязі криза торкається ділового та освітнього туризму, особливо з тривалим відвідуванням, оскільки значна кількість країн створює більш сприятливий режим для таких туристів. Подальший розвиток підтвердив справедливості цих прогнозів.

Туризм продемонстрував високий ступінь чутливості до сучасної кризи – реакція мандрівників, що виявилася в масових відмовах від бронювання та у суттєвому скороченні туристичного трафіку, почалася з негативного фону новин, коли COVID-19 ще не був визнаний пандемією [47]. При цьому традиційно вважається, що туризм, будучи вразливим перед різними кризами та потрясіннями (соціальними та природними), характеризується гарною адаптованістю до них та високою швидкістю відновлення [43]. Проте від поточної кризи слід очікувати глибоких та довгострокових змін, здатних трансформувати структуру та тенденції світового туризму [46].

Пандемія COVID-19 по різному вплинула на в'їзний, виїзний та внутрішній туризм у різних країнах, але загальний негативний вплив може бути оцінений за таким показником, як туристичні прибуття (рис. 2.1; 2.2)..



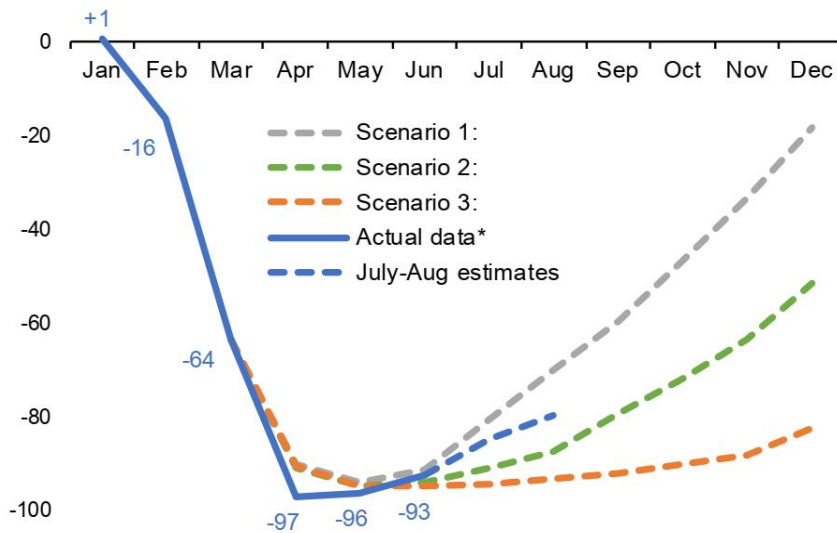


Рисунок 2.1 – Прогноз посткризового розвитку світового туризму (станом на березень 2020р.) [54].

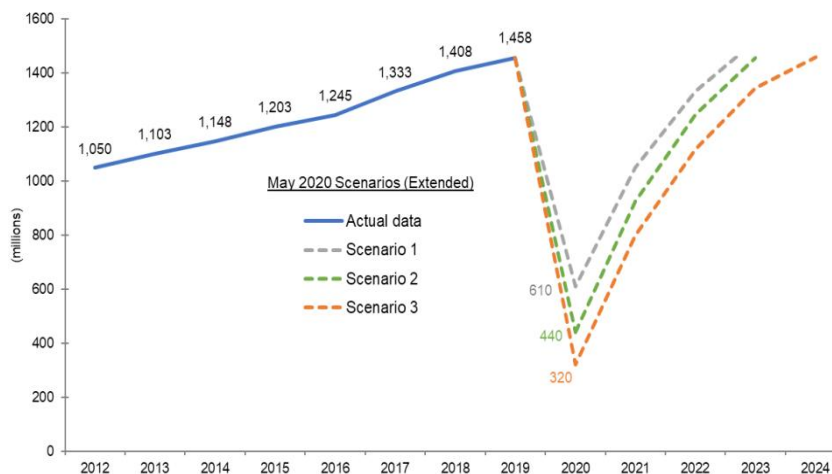


Рисунок 2.2 – Прогноз посткризового розвитку світового туризму (станом на травень 2020р.) [54].

В рамках прогнозування впливу пандемії на розвиток туризму та визначення можливих темпів відновлення галузі експертами, залученими UNWTO визначалися можливі сценарії відновлення туристичної галузі від найбільшого падіння до рівня -97%, з різним ступенем оптимізму.

Збитки туристичної галузі у світі за підсумками 2020 року склали 2,4 трильйона доларів, а за підсумками двох років - 2020-2021 - на рівні 4 трильйонів доларів, йдеться в дослідженні ООН, оприлюдненому в середу, 30 червня 2020 року.

Як очікують експерти, повністю туристична галузь відновиться не раніше 2023 року.

У 2020 році кількість туристів впала на 73 відсотки порівняно з допандемічним 2019 роком. Це завдало туризму та суміжним галузям збитки, які оцінюють у 2,4 трильйона доларів, ідеться в спільному звіті Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD) та Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) [54].

У дослідженні згадуються три сценарії розвитку подій на 2021 рік, котрі передбачають скорочення туристичного потоку на 63-75 відсотків порівняно з допандемічними показниками (рис. 2.3). Це означатиме збитки для галузі від 1,7 трильйона до 2,4 трильйона доларів.

Перший, за прогнозом UNWTO, відображає скорочення міжнародного туристичного прибуття на 75% – найбільш песимістичний прогноз – на основі скорочення туристів у 2020 році.

У цьому сценарії падіння світових туристичних надходжень на 948 мільярдів доларів спричиняє втрату реального ВВП у розмірі 2,4 трильйона доларів, що збільшується в два з половиною рази. Це співвідношення сильно варіюється в різних країнах: від одного до трьох або чотирьох разів.

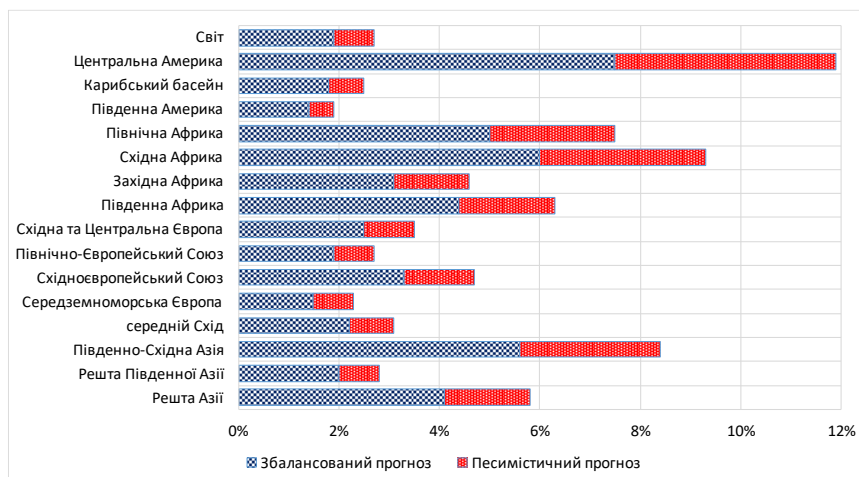


Рисунок 2.3 – Розрахункові втрати ВВП за регіонами від скорочення туризму (у відсотках)

Згідно зі звітом, це мультиплікатор і залежить від відсталих зв'язків у туристичному секторі, включаючи безробіття некваліфікованої робочої сили.

Наприклад, на міжнародний туризм припадає близько 5% ВВП Туреччини, а в 2020 році кількість міжнародних туристів в країні скоротилася на 69%. Падіння туристичного попиту в країні оцінюється в 33 мільярди доларів, і це призводить до втрат у тісно пов'язаних секторах, таких як продукти харчування, напої, роздрібна торгівля, зв'язок і транспорт.

Загальне падіння виробництва в Туреччині становить 93 мільярди доларів, що приблизно втричі перевищує початковий шок. Лише зниження туризму сприяє втраті реального ВВП приблизно на 9%. Це зниження в реальності було частково компенсовано фіскальними заходами для стимулювання економіки.

Другий сценарій відображає скорочення числа міжнародних туристів на 63%, менш песимістичний прогноз UNWTO. І третій сценарій, сформульований ЮНКТАД, передбачає різні темпи внутрішнього та регіонального туризму в 2021 році. Передбачається скорочення туризму в країнах з низьким рівнем вакцинації на 75%, а в країні – на 37%.

Крах міжнародного туризму через пандемію коронавірусу може призвести до втрати більш ніж 4 трильйони доларів світового ВВП у 2020 та 2021 роках, згідно зі звітом ЮНКТАД, опублікованим 30 червня 2021 року [53].

Очікувані збитки були спричинені прямим впливом пандемії на туризм та її неспокійним впливом на інші сектори, тісно з ним пов'язані.

У звіті, представленому спільно із Всесвітньою туристичною організацією ООН (UNWTO), йдеться про те, що міжнародний туризм та його тісно пов'язані сектори зазнали збитків у 2020 році в розмірі 2,4 трильйона доларів через прямі та непрямі наслідки різкого падіння кількості міжнародних туристів.

Подібна втрата може статися цього року, попереджається у звіті, відзначаючи, що відновлення туристичного сектору значною мірою залежатиме від поширення вакцин проти COVID-19 у всьому світі.

На думку виконувач обов'язків Генерального секретаря ЮНКТАД Ізабель Дюрант «Світ потребує глобальної вакцинації, яка захистить працівників, пом'якшить негативні соціальні наслідки та прийме стратегічні рішення щодо туризму, беручи до уваги потенційні структурні зміни» [28].

Генеральний секретар ЮНВТО Зураб Пололікашвілі сказав: «Туризм є рятівним кругом для мільйонів, і просування вакцинації для захисту громад та підтримки безпечного відновлення туризму має вирішальне значення для відновлення робочих місць та створення вкрай необхідних ресурсів, особливо в країнах, що розвиваються, багато з яких сильно залежать від міжнародного туризму» [28].

Оскільки вакцинація проти COVID-19 в деяких країнах більш виражена, ніж в інших, у звіті йдеться, що втрати від туризму зменшуються в більшості розвинених країн, але погіршуються в країнах, що розвиваються.

Згідно зі звітом, асиметричне впровадження вакцин посилює економічний удар, завданий туризмом у країнах, що розвиваються, оскільки вони можуть спричинити до 60% втрат світового ВВП.

Очікувалося, що туристичний сектор відновиться швидше в країнах з високим рівнем вакцинації, таких як Франція, Німеччина, Швейцарія, Велика Британія та Сполучені Штати. Але експерти не очікували повернення до рівня прибуття міжнародних туристів до COVID-19 до 2023 року або пізніше, згідно з UNWTO.

Основними бар'єрами є обмеження на поїздки, повільне стримування вірусу, низька впевненість мандрівників та погане економічне середовище.

Відновлення міжнародного туризму очікувалося у другій половині цього року, але у звіті ЮНКТАД усе ще показується втрата від 1,7 до 2,4 трильйона доларів у 2021 році порівняно з рівнем 2019 року.

Результати засновані на моделюваннях, які відображають лише наслідки скорочення міжнародного туризму, а не такі політики, як програми економічного стимулювання, які можуть пом'якшити вплив пандемії на сектор.

У звіті оцінюється економічний вплив трьох можливих сценаріїв, кожен із яких відображає скорочення міжнародних прибуття, на туристичний сектор у 2021 році.

Як показав подальший розвиток подій, прогнози першої половини 2020 року були занадто оптимістичними, і замість короткострокової кризи, по завершенні якої очікувалось відновлення, туристична галузь отримала довготривалий фактор впливу. Фактично це призвело до переоцінки стратегії розвитку світової туристичної галузі від посткризового відновлення до тривалої діяльності в умовах негативного впливу пандемії.

Україна, на відміну від країн з розвинутою економікою та стабільним соціально-політичним середовищем є більш чутливою до кризових процесів, які обумовлені зовнішніми та внутрішніми чинниками.

Зокрема варто зазначити, що у несприятливих умовах в'їзний туризм в Україні демонструє помітний спад, натомість за сприятливих умов реалізується наявний великий потенціал і темп зростання може значно перевищувати середньосвітовий (рис. 2.4).

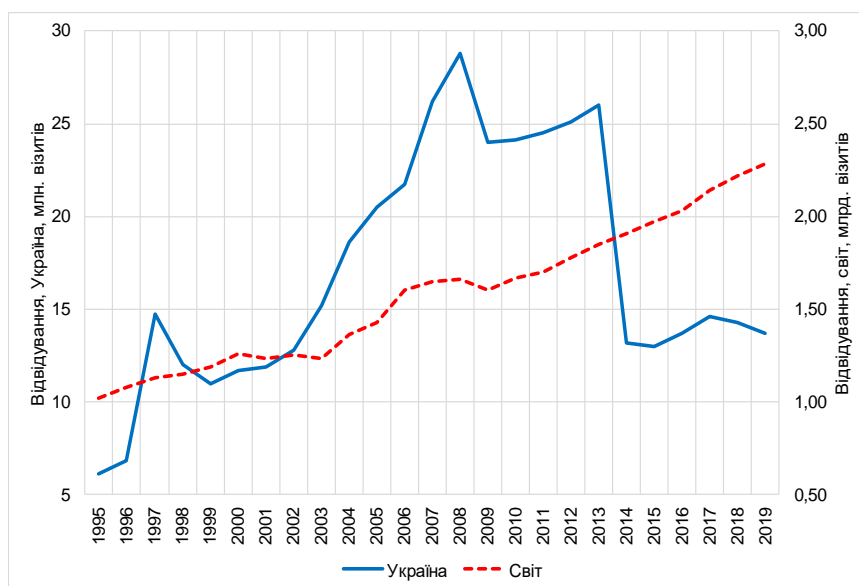


Рисунок 2.4 – Динаміка туристичних відвідувань

В якості найбільш загального показника, який відображає зміни в українській економіці можна розглядати валовий внутрішній продукт.

Розглядаючи темп змін ВВП за останні 20 років можна виділити три кризові періоди (рис. 2.5).

Перший період, 2008-2009 роки, був викликаний світовою економічною кризою. Другий, 2014-2015 роки, виник внаслідок сукупного впливу декількох факторів: втратою контролю над територією та доступу до економічного потенціалу Криму та частини Донецької і Луганської областей внаслідок російської агресії, розриву економічних зв'язків з Російською Федерацією, накопичення економічних проблем від час «застою» 2012-2013 років.

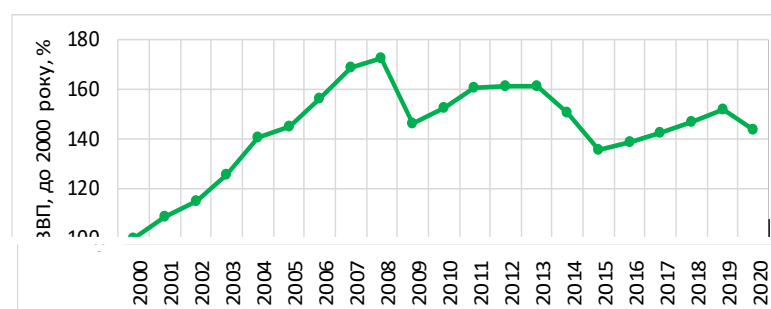


Рисунок 2.5 – ВВП України 2000-2020 роки

Третя криза, яка розпочалася у 2020 році обумовлена негативним впливом пандемії COVID-19 та обумовлених нею обмежень. На відміну від двох перших криз, які в першу чергу проявилися у виробничій сфері, пандемія COVID-19 в Україні, як і у більшості країн світу, вплинула на сферу споживання, зокрема сферу послуг.

Сьогодні український туризм знаходиться в четвертому кризовому періоді, викликаному повномасштабною російською агресією.

Найбільше падіння в'їзного туризму мало місце у 2015 році, у зв'язку з анексією Криму, який був найбільшим туристично-рекреаційним регіоном. Туристи з Російської Федерації та ряду інших країн отримали можливість відвідувати АРК повз контрольні-пропускні пункти на українському кордоні. Через це, а також внаслідок зменшення привабливості українських курортів для російських туристів у 2015 році Україну відвідало лише 1,2 млн. громадян РФ проти 7,9 млн. у 2010 році. Натомість внутрішній туристичний попит, який

переорієнтувався з Криму на Азовське і Чорноморське узбережжя, призвів до перенавантаження наявних ресурсів в цих регіонах і зменшення їх туристичної привабливості для іноземних туристів. Разом з негативними впливами локальної економічної кризи та військових дій на сході країни це призвело до загального скорочення кількості туристів.

Але створений анексією Криму незадоволений туристичний попит та активне розширення безвізового режиму, в першу чергу з європейськими країнами стало стимулом для розвитку виїзного туризму.

Очікувалося, що 2022 рік з високою ймовірністю стане початком нового етапу розвитку вітчизняного туризму, який буде характеризуватися впливом двох складових: посткризового відновлення туристичної галузі та додатковим розвитком внутрішнього та в'їзного туризму, але війна стала на заваді цьому.

Остаточний результат залежить від сценарію завершення війни, тривалості та інтенсивності військових дій та повоєнного відновлення, характеру урядової підтримки галузі, можливостей туристичних компаній протистояти кризі. Тривалість спаду також визначатиметься швидкістю та ступенем переорієнтації туристських потоків на внутрішній ринок. Переорієнтація на внутрішні потоки частково скоротить втрати, але проблему зовнішньоекономічної нестабільності не вирішить. Проте саме внутрішній туризм у самодіяльній чи організованій формі має виступити і реаніматором та драйвером для туристського сектору економіки. Щоправда, це буде можливим лише за умови раціонального використання наявних в Україні природних та антропогенних туристичних ресурсів та розвитку відповідної інфраструктури. Крім того, важливою є позитивна динаміка реальних доходів споживачів – за її відсутності попит на туристські послуги буде заморожений. З боку пропозиції має бути продумана політика туристських компаній щодо співвідношення цін на туристські продукти та якості сервісу, запуск програм, орієнтованих на різні категорії споживачів.

## 2.2 Використання статистичної інформації для оцінки перспектив діяльності підприємств туристичної галузі

Сучасні умови ведення господарської діяльності вимагають від підприємств оперативного та ефективного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Своєчасно вжиті заходи дають можливість підприємствам зменшити наслідки негативних впливів та належним чином реалізувати можливості, що виникли. Найбільш ефективним є завчасне реагування на подію чи стан, яка ще в повній мірі не проявилася, але настання якої є достатньо ймовірним.

Адекватна оцінка поточної ситуації та можливих напрямків її зміни є важливим елементом забезпечення стабільного та стійкого розвитку підприємства та надає можливості ефективної адаптації до змін у зовнішньому середовищі і позитивно впливає на якість управління діяльністю та розвитком підприємства. При оцінюванні перспектив діяльності використовується об'єктивна інформація про стан середовища і бізнеса, експертні оцінки, досвід керівників підприємства.

Для оцінювання стану ринку туристичних послуг можуть використовуватися показники, які визначені у Методиці розрахунку обсягів туристичної діяльності [49], а також додаткові показники, рекомендовані рядом дослідників [21; 19]. До них належать:

- загальна кількість відвідувачів. Обчислення кількості туристів здійснюється за їх категоріями у залежності від виду туризму та мети відвідування: іноземні (в'їзні) відвідувачі, у тому числі, іноземні (в'їзні) туристи, іноземні (в'їзні) одноденні відвідувачі; зарубіжні (виїзні) відвідувачі, у тому числі, зарубіжні (виїзні) туристи, зарубіжні (виїзні) одноденні відвідувачі; внутрішні туристи;

- середня тривалість перебування відвідувача. Середня тривалість перебування певної категорії туристів (в'їзних, виїзних, внутрішніх)



визначається у залежності від загальної кількості їх ночівель у засобах розміщення різних типів і обчислюється виходячи із статистичних даних, що подаються засобами розміщення, суб'єктами туристичної діяльності, або визначається експертною оцінкою у випадках, коли не ведеться облік тривалості перебування відвідувачів. Тривалість перебування залежить від мети відвідування, категорії країни-місця походження відвідувача, місця відвідування тощо. Даний показник також прямо пропорційно впливає на обсяги витрат відвідувачів (туристського споживання): чим більш тривала подорож, тим більший обсяг туристських витрат вона зумовлює;

– обсяг туристського споживання. Сукупний обсяг споживання товарів і послуг різних галузей економіки, забезпечений завдяки туристичній діяльності, складають надходження від усіх видів туризму та надходження від одноденних відвідувань;

– валові туристські витрати в інших країнах – це показник, що відображає обсяг туристського споживання громадян України за її кордоном, і складається з їх туристських витрат, здійснених у період відвідування інших країн (за межами митної території України). При розрахунку обсягу туристських витрат громадян України за межами її митної території доцільно проводити розрахунки окремо за кожною країною або категорією країн, а для отримання загального обсягу витрат українських громадян за кордоном скласти отримані результати;

– середні добові витрати туриста. На величину даного показника, окрім мети відвідування, впливають такі суб'єктивні чинники, як рівень життя у країні – місці походження відвідувача, його соціальний статус, індивідуальні потреби в ширшому або вузькому діапазоні додаткових послуг. Інструментом визначення середньодобових витрат туриста є розрахунки на базі матеріалів статистичних досліджень туристичних потоків або експертні оцінки;

– обсяг послуг, наданих підприємствами сфери туризму. Даний показник складають:

1) обсяг послуг, наданих суб'єктами туристичної діяльності протягом звітного періоду;

2) доходи від експлуатації готелів та інших місць для короткотермінового проживання;

3) сума продажної вартості всіх путівок санаторно-курортних закладів.

– частка постійних споживачів у розрахунку на одне підприємство – характеризує ставлення споживачів до конкретного підприємства або товарної категорії та відображає рівень лояльності споживачів. Даний показник є відносним і виражається у відсотках до загальної кількості споживачів фірми;

– частка відмов туристів від послуг підприємства – вказує на чисельність споживачів у загальному їх обсягу, які з визначених причин відмовилися від послуг туристичного підприємства, і відображає рівень невідповідності пропозиції споживчим очікуванням (незадовільний рівень обслуговування, ненадання повного обсягу достовірної інформації, завищені ціни на тури тощо). Даний показник має сигналізувати для туристичного підприємства недоліки в товарній, ціновій та інших політиках, які повинні бути переглянутими та скорегованими відповідно до запитів споживачів;

– середня чисельність працівників туристичної галузі. Динаміка цього показника, диференційованого по регіонах, дозволяє сформувати непряму оцінку керівництвом туристичних підприємств перспектив подальшої діяльності. В кризових умовах, при сподіванні на швидке зростання керівництво намагатиметься утримати персонал, особливо висококваліфікований. Якщо ж очікується тривала криза – скорочення персоналу є неминучим;

– середня заробітна плата працівників туристичної галузі. Це теж непрямий індикатор, але на відміну від чисельності персоналу, яка визначається з урахуванням майбутніх планів, заробітна плата – це показник поточного стану ефективності туристичного бізнесу.

Але наявність значної кількості показників та науково обґрунтованих методик прогнозування не гарантує їх застосування суб'єктами туристичної діяльності для планування свого майбутнього.

З одного боку значна кількість керівників підприємств, особливо малого бізнесу, при плануванні спирається не на аналітичні методи а на власний досвід та інтуїцію, що не завжди виправдовує себе, особливо у умовах стабільності. З іншого, навіть за можливості та готовності використовувати для планування власної діяльності науково обґрунтовані методи, підприємства стикаються з недостатністю інформації для цього. До того ж критерії за якими здійснюється реагування на зміну ситуації та заходи впливу з боку держави постійно змінюються, а комунікації з бізнесом є внутрішньо неузгодженими, що також заважає плануванню господарської діяльності. Для прикладу, в більшості країн ЄС необхідна інформація є доступнішою, оперативнішою та прозорішою, ніж в Україні.

Індустрія туризму, орієнтована на надання послуг кінцевим споживачам, переважно фізичним особам, є однією з найбільш чутливих до змін економіко-політичної ситуації, попиту та споживчих настроїв галузей. Зміна купівельної спроможності населення, політичні зміни та соціальна нестабільність, погодні умови, військові та економічні конфлікти, коливання валютних курсів, модні тенденції – ці та багато інших факторів визначають попит на туристичні та супутні послуги.

У 2020 році до цих факторів додався ще один – пандемія коронавірусної інфекції COVID-19. На відміну від багатьох інших факторів, з якими вже стикалася туристична галузь, вплив, динаміка і наслідки яких вже є достатньо дослідженими та можуть бути враховані при короткостроковому плануванні фінансово-господарської діяльності, вплив пандемії на початковому етапі важко було оцінити як за можливими масштабами, так і за наслідками.

На протязі всього 2020 року можна було побачити різні прогнози щодо розвитку пандемії та рівня її впливу на економіку в цілому і туризм зокрема – від вкрай песимістичних до доволі оптимістичних. До того ж оцінки суттєво

варіювалися за регіонами світу та суттєво, інколи навіть протилежно змінювалися з часом навіть в одних і тих самих суб'єктів оцінювання. Про масштаби впливу пандемії коронавірусної інфекції COVID-19 свідчить, наприклад, той факт що наповненість туристами закладів розміщення в ЄС у квітні 2020 року становила 5%, а у вересні 2020 року – 58% від аналогічних показників за 2019 рік.

Суб'єкти туристичного бізнесу в цих умовах мали приймати рішення на наявності значної невизначеності, використовуючи як раціональні так і інтуїтивні підходи. Всеохоплюючий характер впливу пандемії в сукупності з високою чутливістю туристичної індустрії до цього впливу надали унікальну можливість дослідити адекватність оцінювання можливих наслідків впливу та визначення короткострокових перспектив діяльності для туристичних підприємств України.

В якості індикатору діяльності підприємств туризму в дослідженні розглядалися очікування та оцінка зміни попиту на послуги у тримісячному періоді, що визначаються Державною службою статистики України відповідно до [11]. Правильна оцінка майбутнього попиту надає підприємству можливість спланувати свою діяльність з урахуванням змін, максимально реалізувати можливості, що з'являються, та мінімізувати загрози.

Аналіз оцінок попиту для підприємств туристичного бізнесу демонструє виражену сезонність, яку підприємства враховують у своїх очікуваннях, але на відміну від, наприклад, готельного бізнесу є більш чутливим до впливу інших різноманітних, в тому числі важко передбачуваних факторів, що ускладнює прогнозування та призводить до більших розбіжностей.

Для визначення адекватності оцінки розглядалася питома вага підприємств, які визначили попит за звітний квартал, як такий, що «не збільшився» та «не зменшився» до питомої ваги підприємств, які надали відповідні оцінки до початку звітного кварталу (рис. 2.6).

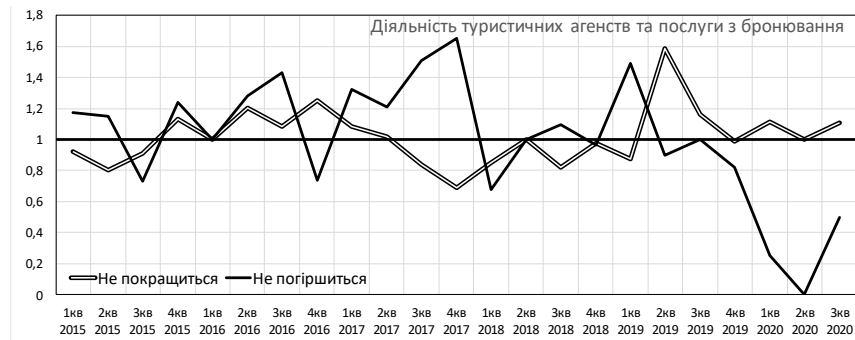


Рисунок 2.6 – Відповідність очікувань та оцінок попиту на послуги

Аналіз оцінок попиту для підприємств готельного бізнесу демонструє виражену сезонність, яку підприємства враховують у своїх очікуваннях, а наявні відхилення в період 2015-2019р. є несуттєвими. Туристичний бізнес, разом з сезонністю характеризується чутливістю до впливу різноманітних, в тому числі важко передбачуваних факторів, що ускладнює прогнозування та призводить до більших розбіжностей.

Провал оптимістичних прогнозів у першому кварталі 2020 року є нормальним явищем, зважаючи на раптовий та швидкий розвиток пандемії. Оцінки більшості підприємств готельного бізнесу для другого кварталу 2020 року були вже більш адекватними, а у третьому очікування навіть виявилися занадто обережними. Підприємства туристичної сфери в цій ситуації навпаки проявили надлишковий оптимізм, який для багатьох не виправдався.

Слід врахувати, що через відсутність даних щодо окремих підприємств фактичне відхилення може бути ще більшим.

В четвертому кварталі більшість підприємств готельного та туристичного бізнесу очікують на сезонне зниження попиту, а ресторанного – на стабілізацію попиту. Але в наступних кварталах з високою ймовірністю можна очікувати на зростання розбіжностей між очікуваннями та реальністю, що обумовлено наступними факторами:

- відсутністю достовірних медичних прогнозів щодо поширення COVID-19;

- невизначеністю державної політики щодо змісту та строків проведення заходів з обмеження COVID-19;
- відсутністю багатоваріантних науково обґрунтованих прогнозів розвитку пандемії та її можливого впливу на галузі народного господарства;
- недостатністю досвіду планування в умовах невизначеності у керівництва підприємств індустрії гостинності.

Подальший розвиток українського туристичного бізнесу показав продовження тиску пандемії, який недостатньо враховувався, тобто наявність завищених очікувань. Натомість готельний бізнес в курортний сезон 2021 року показав результати, кращі за очікувані. Це було обумовлено зростанням обсягу внутрішнього неорганізованого туризму, який проходить повз туристичні агенції, але потребує використання засобів розміщення. Також відбулося помітне зростання в'їзного рекреаційного туризму. Ці два явища були достатньо прогнозованими на макрорівні, але не отримали належної своєчасної оцінки, яка була б доведена до представників бізнесу. Цей приклад лише демонструє неефективність планування та прогнозування в українській індустрії гостинності.

З одного боку значна кількість керівників підприємств, особливо малого бізнесу, при плануванні спирається не на аналітичні методи а на власний досвід та інтуїцію, що в умовах кризи не виправдовує себе. З іншого, навіть за можливості та готовності використовувати для планування власної діяльності науково обґрунтовані методи, підприємства стикаються з недостатністю інформації для цього. До того ж критерії за якими здійснюється реагування на зміну ситуації та заходи впливу з боку держави постійно змінюються, а комунікації з бізнесом є внутрішньо неузгодженими, що також заважає плануванню господарської діяльності. Для прикладу, в більшості країн ЄС необхідна інформація є доступнішою, оперативнішою та прозорішою, ніж в Україні.

Підвищенню рівня адекватності у визначені короткострокових перспектив діяльності підприємств індустрії гостинності та здатності реагувати на зміну середовища в сучасних умовах можуть сприяти наступні заходи:

З боку держави це створення чітких планів реагування на поточні та перспективні загрози з визначеними критеріями та заходами та розробка багатоваріантних прогнозів зміни факторів, які впливають на діяльність підприємств з визначенням їх ймовірності. Також корисною була б державна підтримка навчання керівників та фахівців підприємств методам антикризового планування та управління.

З боку бізнесу варто застосовувати науково обґрунтовані методи планування власної діяльності та обережний підхід до використання наявних ресурсів в умовах кризи, що дозволить уникнути зайвого оптимізму та песимізму в очікуваннях. Також варто розглянути можливість багаторівневого та багатоваріантного планування за різного впливу зовнішніх факторів.

Для великого та середнього бізнесу, в якого є достатньо можливостей та мотивація для підвищення якості прогнозування та планування вищезазначені заходи матимуть позитивний ефект. Але в індустрії гостинності функціонує велика кількість малих підприємств та ФОП, які не мають можливостей, кваліфікації та ресурсів для самостійної організації та реалізації науково обґрунтованого планування на належному рівні навіть за наявності достатнього обсягу інформації. В якості проміжної ланки, яка дозволяє уникнути наявного розриву між потребами та можливостями у плануванні можуть бути різні форми об'єднань суб'єктів індустрії гостинності, які здатні залучати висококваліфікованих експертів. Отримані за їх участі прогнози, адаптовані до потреб і можливостей малого бізнесу з урахуванням регіональних та місцевих особливостей дозволять робити більш адекватні прогнози, в яких враховані як локальні так і глобальні фактори впливу.

Це дозволить перейти від поточного стану планування в умовах невизначеності до більш прийняттого планування в умовах ризику, наслідком

чого стане більша пристосованість підприємств індустрії гостинності до діяльності в кризових та посткризових умовах.

### 2.3 Іноземний досвід державного регулювання туристичної діяльності в умовах кризи

Кон'юнктурні коливання та карантин, спричинений COVID-19, створили ризики у функціонуванні туризму. Крім того, повне відновлення туристичних потоків очікуються у 2021 році, тому втручання держави у підтримці галузі та просуванні національного туристичного концепту на міжнародний ринок є важливим аспектом. Майже у всіх країнах світу інституційні державні органи взяли на себе активні зобов'язання у фінансовій та інформаційній підтримці туризму. Це втручання виявляється у податкових канікулах, виплаті дотацій туристичній індустрії, участі в експлуатації і підтримці об'єктів тощо. Крім того, держава покриває витрати на запобігання їхнього банкрутства та хеджує негативні явища: пандемічні ризики, карантинні плато, погіршення екологічного середовища, стану історичних та культурних архітектурних пам'яток, антисоціальні явища.

Світова практика демонструє соціальну відповідальність держави у фінансуванні соціального туризму – туристичних подорожей для соціальних верств населення, що є цікавим досвідом для України. «Максимальне поширення мали такі види підтримки організації подорожей у період відпусток, як виділення спеціальних фінансових ресурсів і надання щорічних пільг чи знижок на тури та компенсація за розміщення за пільговими тарифами. Як правило, в субсидуванні соціального туризму приймають участь, поряд з державними органами, профспілки та громадські організації – створюється платформа для соціально-економічного партнерства».

Нерідко державні витрати здійснюються шляхом прямої участі державних органів в експлуатації туристичних об'єктів і підприємств –



готельних чи транспортних компаній: авіаційних, залізничних та морських, що потребують у посткарантинний період додаткового фінансування [4; 9]. Необхідність координаційної та стимуляційної участі держави підкреслюється і в рекомендаціях міжнародних організацій [55]. Так, за даними Конгресу США, 175 держав, тією чи іншою мірою регулюють сферу туризму. Тому український уряд повинен віднайти механізми ефективної співпраці з бізнесом, керуючись даним досвідом, який потрібно детально дослідити, що буде особливо корисно у посткарантинний період.

Так, в більшості країн світу формування та реалізація туристичної політики покладена на національні туристичні організації, завданням яких є загальне управління розвитком туризму, притягнення фінансових потоків від іноземного туризму, нівелювання впливу сезонності, страхування непередбачуваних втрат від пандемічних та техногенних явищ, розширення туристичних напрямів тощо. В межах своїх повноважень вищезазначені державні туристичні інституції проводять рекламну, організаційно-дослідницьку кампанії, інформаційно-технічну підтримку. «Так, за даними Всесвітньої туристської організації, одержаними на основі вивчення діяльності майже 100 національних туристичних організацій світу у період 2007-2020 рр., встановлено, що вони займаються представництвом на національних і міжнародних нарадах і конференціях, беруть участь у міждержавних переговорах, здійснюють збір та обробку статистичних даних на основі анкет, опитувань і вивчення поведінки туристів, як власними силами, так і за допомогою спеціалізованих фірм [53; 58].

Більшість з них також займається регулюванням і контролем туристичних суб'єктів, зокрема: розробленням і регулюванням діяльності готельного бізнесу, контролем цін, класифікацією, видачею ліцензій та дозволів на будівництво, модернізацію і розширення об'єктів, опрацюванням правил і регулюванням діяльності туроператорів, питаннями законодавства, здійсненням контролю за його виконанням, видачею ліцензій на започаткування туристичних організацій, їх категоризацією. Крім того, майже

70 % національних туристичних організацій займаються питаннями, пов'язаними з виконанням рішень міжнародних форумів щодо скасування чи послаблення прикордонних формальностей для туристів [55].

У понад 60 країнах вони беруть участь у підготовці кадрів як шляхом організації семінарів, навчальних курсів, так і за допомогою створення шкіл по готельному господарству, туризму; в 67 державах національні туристичні організації беруть участь у заходах, спрямованих на збереження, захист і використання власних туристичних ресурсів [55]. Особливо виділяється участь у кампаніях із захисту природи, створення національних парків і заповідників. Обсяг прав і повноважень національних органів по туризму не є однорідним у різних державах і варіює залежно від рівня розвитку в них туризму. В одних країнах це спеціалізовані міністерства по туризму (Італія, Сирія, Пакистан) чи управління по туризму, що за своїм статусом прирівнюються до міністерств, а в інших – питаннями туризму відає департамент визначеного урядом одного з галузевих міністерств (Австрія), в деяких країнах – це неурядові комерційні організації, в основному національна асоціація туристичних агентств (Норвегія). Компетенція, завдання і функції національних органів та рівень урядового контролю за ними з боку держави також відрізняються [45].

Вищезазначене дозволяє сформулювати три типи моделей державної участі в регулюванні цієї важливої складової національної економіки [9; 17; 23, 24; 36] (рис.1.7).

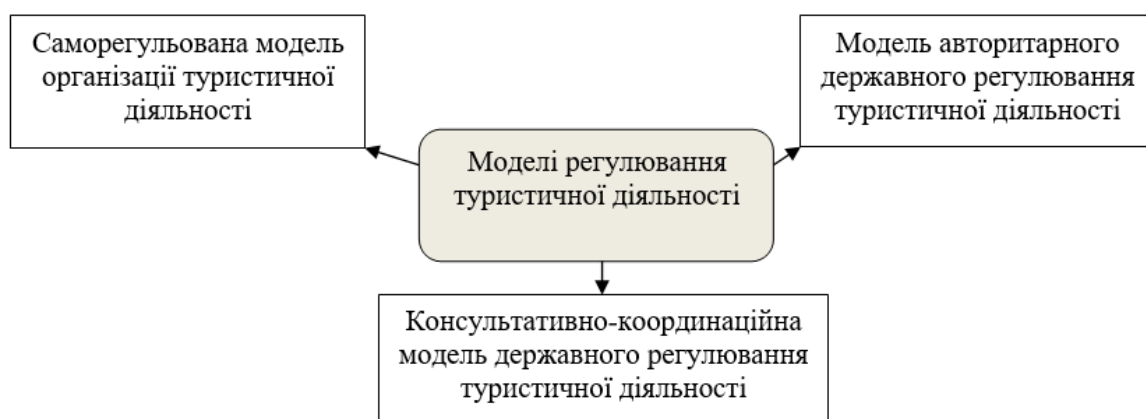


Рисунок 2.7 – Функціональні моделі регулювання туристичної діяльності.

*Джерело: [9; 17; 23, 24; 36]*

Перша функціональна модель зазначає відсутність центральної державної туристичної інституції, вирішення усіх питань на місцях на засадах і принципах ринкової «самоорганізації». Аналогічна модель управління індустрією туризму використовується в США після 1997 р. коли була ліквідована державна структура U.S. Travel and Tourism Administration (USTTA), що відповідала за розвиток туризму в країні. Друга модель визначає існування сильного й авторитетного центрального органу – міністерства, що контролює діяльність усіх туристичних суб'єктів в країні. Схожа модель організації управління туристичною індустрією діє в Єгипті, Мексиці, Тунісі, Туреччині та інших країнах, для яких туризм є визначним джерелом валютних надходжень до бюджету. Третя модель – переважає в європейських країнах, де аспекти розвитку туристичної діяльності реалізуються в межах компетентності певного багатогалузевого міністерства на рівні відповідного галузевого підрозділу. Така модель участі держави в розвитку туристичної галузі одержала умовну назву «європейської».

Вітчизняні науковці [14; 28], і ми підтримуємо цю думку, зазначають, що жодна з наведених моделей у чистому вигляді не може бути застосованою в Україні при регулюванні туристичної галузі, з урахуванням численних розривів у нормах чинного законодавства та стану галузі.

Найбільш розповсюдженою є третя модель – європейська, що репрезентується такими країнами, зокрема, як Іспанія, Франція, Великобританія на частку яких, заданими ВТО, припадає близько 1/3 світового туристичного потоку. Так, у Франції регулювання туризму здійснює міністерство транспорту та суспільних робіт, у структурі якого функціонують державний секретаріат з питань туризму та управління туризму. Ці органи регламентують контроль над процесами розвитку галузі, інвестування й міжнародні зв'язки у сфері туризму.

Крім того, функціонує ще ціла низка органів, що приймають участь в управлінні туризмом із правом дорадчого голосу: Рада з туризму при

міністерстві транспорту та суспільних робіт: французьке агентство туристичного інжинірингу, національна наглядова рада з туризму (маркетингові дослідження й статистика в туризмі), національне агентство з питань відпускних подорожей (соціальний туризм), Національний комітет з процвітання Франції (питання екології й озеленення міст).

Просуванням образу Франції як туристичної дестинації на міжнародному туристичному ринку займається асоціація «Maison de la France», створена в 1987 р. на підставі угоди про партнерство між місцевими адміністраціями, туристичними фірмами, готелями, адміністраціями об'єктів екскурсійного показу [57].

В Іспанії питання туризму координує державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, підлеглий міністерству економіки, якому підпорядковуються: центральна дирекція з туризму (адміністративні питання, розробка загальних напрямів державної політики у сфері туризму); готельна мережа “Paradores”; виставковоконгресні центри та іспанський інститут туризму “Turespasa” [60]. Правові повноваження з ліцензування, сертифікації послуг, розробки стратегії розвитку туристичної галузі делеговані місцевій владі.

У Великобританії державне регулювання у сфері туризму здійснює Міністерство культури, засобів масової інформації та спорту, яке співпрацює з органом, який безпосередньо займається розвитком туризму у країні, – VisitBritain – Національним агентством з туризму, відповідальним за маркетинг. VisitBritain є позавідомчим державним органом, співпрацює з урядом та великою кількістю організацій у Великобританії та за кордоном з метою популяризації та ефективного просування туристичних продуктів [59]. Важливою складовою державного регулювання туристичної сфери Великобританії є регіональні туристичні ради, що координують свою діяльність на місцевому рівні з органами місцевого самоврядування, а на регіональному та міжрегіональному рівні – співпрацюють з агентствами регіонального розвитку.

Зважаючи на ситуацію у світовій туристичній системі в сучасних умовах. на нашу думку, Україні слід сприйняти цю модель та перейняти в майбутньому досвід співробітництва ради з розвитку туризму із представниками приватного сектора, що здійснюється через впровадження в організацію й облік висунутих останніми ініціатив, особливо з питань просування специфічних та екологічних туристичних продуктів. Розподіл функцій між органами державної влади та місцевої влади повинен здійснюватись з урахуванням особливостей вітчизняного законодавства (Закону України «Про туризм», Господарського та Податкового кодексів, Закону України «Про інвестування» тощо), які комплементують межі легітимності та керованості процесами організації, регулювання та контролю над здійсненням туристичної діяльності в межах певної локації: місцевості (внутрішній, в'їзний, екскурсійний туризм: ліцензування, сертифікація турпослуг та об'єктів; фінансовий консалтинг) – органи місцевої влади, регіону (фінансова політика) – регіонального управління; держави (всі види туризму як об'єкти нормативно правового регулювання, маркетингова туристична стратегія тощо) – державні органи влади. Адже досвід європейських країн доводить, що без державних інвестицій розвиток туризму неможливий або вкрай ускладнений [12].

Досвід різних країн свідчить, що успіх розвитку туризму залежить від того, як на державному рівні сприймається ця галузь, наскільки вона користується державною підтримкою. При цьому світова практика свідчить, що ідеальної формули, яка дала б можливість державі створити оптимальну структуру управління туристичною сферою, не існує. На наш погляд, можна стверджувати, що у міжнародній практиці сформувалися чотири основні моделі державного регулювання у сфері туризму [22; 49] (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Моделі державного регулювання туристичної діяльності

Модель	Державний орган виконавчої влади у сфері туристичної діяльності	Характерні риси моделей державного регулювання
Перша (латино-американська)	Міністерство туризму	визнання в'їзного туризму як найбільш вигідного джерела отримання іноземної валюти в порівнянні з іншими галузями економіки; залучення іноземних інвестицій у створення туристичної інфраструктури, яка є найбільш ефективною сферою для вкладення капіталу; виділення значних фінансових коштів з державного бюджету на розвиток туризму; забезпечення державної підтримки розвитку малого і середнього бізнесу в туристичному секторі; необхідність організації дієвої системи безпеки туристів у разі існування високого рівня різноманітних видів ризиків в країні
Друга (європейсько-африканська)	Спільне міністерство туризму і суміжного виду діяльності	– визначення туризму як пріоритетного напрямку розвитку економіки та культури країни; – необхідність досягнення збалансованості в розвитку туризму та інших галузей економіки; – забезпечення розподілу повноважень між центральним та регіональними органами державного регулювання у сфері туризму; – широка реклама країни як найбільш популярного туристичного напрямку на зарубіжних туристичних ринках
Третя (європейська)	Національна туристична адміністрація при багатопрофільному міністерстві або при кабінеті міністрів	– займання туризмом певного місця в структурі економіки; – зменшення ролі центрального органу виконавчої влади; – активний пошук можливостей для узгодження інтересів держави і приватного бізнесу, центру та регіонів; здійснення чіткого розподілу НТА на два підрозділи – «адміністративного» та «маркетингового»; – поступовий перехід «маркетингового» підрозділу НТА на змішане фінансування (за рахунок коштів із державного бюджету та від представників туристичного бізнесу)
Четверта (високого-звинутих економік)	-	Дану модель обирають країни, які прагнуть вирішувати проблеми розвитку туризму на регіональному рівні. Для цього країна повинна: – мати високий рівень розвитку загальної та туристичної інфраструктури, забезпечення безпеки туристів, системи надання банківських, страхових, медичних послуг; – бути відомою на світовому туристичному ринку.

Дана таблиця показує «градацію у визначенні ступеню державного втручання в організацію діяльності туристичної галузі. Так, перша модель передбачає створення самостійного міністерства туризму, яке наділяється великими повноваженнями у розвитку означеної сфери. У кожній наступній моделі вплив центрального органу виконавчої влади на туристичну галузь зменшується, аж до його повної відсутності у деяких країнах [30]. Ця модель характерна для країн, що розвиваються. Вона передбачає наявність сильного й авторитетного міністерства, у компетенції якого сконцентровано значний контроль над туристичною галуззю. За умови того, що у означених країнах туризм зведено у ранг державної політики, органи його управління мають дуже великі повноваження у сфері інвестицій та рекламно-інформаційної діяльності. Діяльність міністерства туризму також спрямована на заохочення туристичних подорожей і забезпечення їх безпеки, спрощення прикордонних і митних формальностей, стимулювання будівництва засобів розміщення та інших підприємств туристичної індустрії.

Друга модель припускає створення спільного міністерства, що окрім туризму займається й іншими, суміжними видами діяльності. Так, наприклад, туризм зазвичай комбінується або з галузями матеріальної сфери (промисловістю, енергетикою, торгівлею, транспортом, зв'язком тощо) або з галузями невиробничої сфери (культурою, спортом, інформацією, охороною довкілля тощо).

Третя модель характеризується створенням самостійної спеціалізованої структури – Національної туристичної адміністрації – у межах багатофункціонального міністерства або прямо підлеглої уряду країни структури. третя модель державного регулювання значною мірою властива країнам, у яких сфера туризму переважно належить до компетенції міністерств економічного спрямування, що є додатковим визнанням важливої ролі туристичного сектору в економіці.

Четверта модель припускає відсутність центрального органу виконавчої влади у сфері туризму. У даний час вона притаманна тільки 7 країнам світу,

серед яких Бельгія (макрорегіон «Європа»), Бурунді (Африка), ОАЕ (Близький Схід), Соломонові острови, Тонга, Тувалу, Науру (АТР).

Вищезазначене дозволяє констатувати, що для більшості країн світу державна туристична політика впроваджується безпосередньо через центральні органи виконавчої влади – національні туристичні організації, інші інститути, а також опосередковано за допомогою правових важелів, підтримки туристичної інфраструктури й міжнародної політики. Крім того, що б отримувати від туристичної індустрії доходи до бюджету, Україна має вкладати кошти в дослідження своїх територій для оцінки туристичного потенціалу, підготовки програм розвитку турбізнесу, необхідної інфраструктури курортних регіонів і туристичних об'єктів, а також до інформаційного забезпечення [18].

Крім того, слід зазначити, що пріоритетним завданням є реалізація маркетингових стратегій розвитку туризму. Зарубіжний досвід розробки й реалізації маркетингових стратегій розвитку туризму на рівні держав і їх туристичних регіонів доводить про важливість й необхідність активізації маркетингової діяльності у сфері туризму в кризовий та посткризовий періоди, необхідність диверсифікації туристичного продукту, розробки нових туристичних дестинацій з метою залучення туристів і підтримки економіки [29]. Так, наприклад, туристична політика ЄС спрямована на координацію розвитку туристичних політик держав – членів ЄС, в т.ч. на захист туристів та їх вільного переміщення (спрощення поліцейського та митного контролю на кордонах; підвищення безпеки туристів і захист від недоброякісної реклами; гармонізація страхування туристів та їх автотранспорту; інформування туристів про їхні соціальні права); гармонізацію правил діяльності у сфері туризму (гармонізація податкової політики; взаємне визнання рівня кваліфікації і дипломів професійної підготовки; розмежування в часі відпусток для зняття навантаження на туристичну індустрію в сезони «пик»); регіональний розвиток туризму (його поширення в регіони, які мають потенціал, але в яких через певні причини туризм перебуває на низькому рівні розвитку).



Одним з основних завдань розвитку туристичної політики ЄС на сучасному етапі є зміцнення конкурентоспроможності європейського туристичного ринку та вирішення проблеми зайнятості. Пріоритетними напрямками розвитку туристичної політики ЄС стали захист прав туристів, задоволення потреб осіб з обмеженими фізичними можливостями; сприяння високоякісній освіті та професійному навчанню працівників сфери туризму; надання інформаційної та фінансової підтримки туристичним підприємствам, особливо малому й середньому бізнесу; інформаційне забезпечення сфери використання новітніх технологій [45]. Отже, перед туристичною галуззю України стоять багато проблем, які потребують розв'язання шляхом вдосконалення системи та механізмів її державного регулювання. Зазначимо, що способи та методи впливу, які використовуються сьогодні для регулювання туристичної галузі, далеко не завжди виявляються адекватними сучасним умовам і тенденціям. Тому для зміни ситуації на краще необхідним є вдосконалення механізмів регулювання господарської діяльності з урахуванням досвіду країн з розвиненою туристичною галуззю, формування нових соціально-економічних підходів до стратегії розвитку національного туристичного комплексу і системи управління туристичними процесами як на державному, так і на регіональному рівнях.

## Висновки до розділу 2

1. В майбутньому очікувалося початок нового етапу розвитку вітчизняного туризму, який буде характеризуватися впливом двох складових: посткризового відновлення туристичної галузі та додатковим розвитком внутрішнього та в'їзного туризму.

2. Підвищенню рівня адекватності у визначені короткострокових перспектив діяльності підприємств індустрії гостинності та здатності реагувати на зміну середовища в сучасних умовах можуть сприяти наступні заходи:

З боку держави це створення чітких планів реагування на поточні та перспективні загрози з визначеними критеріями та заходами та розробка багатоваріантних прогнозів зміни факторів, які впливають на діяльність підприємств з визначенням їх ймовірності. Також корисною була б державна підтримка навчання керівників та фахівців підприємств методам антикризового планування та управління.

З боку бізнесу варто застосовувати науково обґрунтовані методи планування власної діяльності та обережний підхід до використання наявних ресурсів в умовах кризи, що дозволить уникнути зайвого оптимізму та песимізму в очікуваннях. Також варто розглянути можливість багаторівневого та багатоваріантного планування за різного впливу зовнішніх факторів.

3. Вивчений іноземний досвід дозволяє визначити основні пріоритети в розвитку системи державного регулюванні туризму: державна політика впроваджується безпосередньо через центральні органи виконавчої влади – національні туристичні організації, інші інститути, а також за підтримки туристичної інфраструктури й міжнародної політики.

Ефективність зазначених заходів реформування системи державного регулювання інтерпретується в економічному середовищі соціально-економічними показниками економічних суб'єктів і систем та визначає макроекономічний стан регіонів і країни в цілому.

### 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Забезпечення управління в туристичною діяльністю в кризових умовах

Вплив зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі вимагає від господарюючих суб'єктів в сфері туризму швидкої та адекватної реакції на дію позитивних та негативних факторів. Несвоєчасне визначення проблеми призводить до суттєвих відхилень від нормальної діяльності, наслідком яких можуть стати значні економічні, репутаційні, маркетингові втрати. Необхідність швидко відповісти на загрозу, що виникла, призводить до застосування механізмів антикризового управління, а виявлення змін зовнішнього та внутрішнього середовища на ранніх стадіях дозволяє передбачити їх подальший розвиток, та, за необхідності, вжити превентивних заходів, які при настанні очікуваної події мінімізують втрати підприємства або дозволяють отримати додаткові вигоди.

Випереджувальна реакція на загрози, які ще не стали явними, залежить від можливості системи управління виявляти та розпізнавати слабкі сигнали, що свідчать про наближення певних змін. Важливість своєчасного реагування на ранні ознаки майбутньої кризи продемонструвала пандемія COVID-19, яка суттєво вплинула на діяльність підприємств туризму та індустрії гостинності. В порівнянні з традиційним антикризовим менеджментом запровадження антисипативного управління пропонує вищий рівень використання можливостей та усунення загроз, необхідною умовою для якого є отримання, ідентифікація та використання слабких сигналів.

Питання антикризового управління в сфері туристичних послуг знайшли відображення у публікаціях І.М. Білецької [37], О.В. Боровикова і Л.В. Рудич [30] **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, І.А. Маркіної і В.А. Маховки [32].

Ряд авторів відзначають високу чутливість підприємств туристичної галузі до глобальних та локальних зовнішніх впливів, що підтверджується рядом прикладів, а також наголошують на важливості аналізу симптомів і прогнозування кризи для ефективного антикризового управління [39], [41], [52].

За визначенням О.Г. Мельник та співавторів до пріоритетних проблем, які мають місце в процесі антикризового управління, належать:

- відсутність уніфікованої, зрозумілої та доступної послідовності дослідження слабких сигналів середовища функціонування;
- складність і трудомісткість використання існуючих методів дослідження слабких сигналів середовища функціонування;
- складність оброблення слабких сигналів середовища функціонування;
- складність отримання інформації про слабкі сигнали середовища функціонування [55].

Реагування на слабкі сигнали є основою оперативного антикризового управління. На думку М.А. Дядюк «для успішної організації процесу адаптивного управління своєчасне сприйняття сигналів щодо зміни тенденцій у зовнішньому середовищі являє об'єктивну необхідність ігнорування якої може обернутися руйнівною загрозою для самого бізнесу» [56]. Але на відміну від сильних сигналів, ігнорувати які система управління не здатна, необхідність реагування на слабкі сигнали не є очевидною. Такі сигнали можуть не отримуватися через недосконалість процесу комунікацій, або через неможливість системи управління розпізнати слабкі сигнали, які ідентифікуються як несуттєві відхилення чи випадкові збурення, які не матимуть наслідків, і, відповідно не вимагають реагування. Реакція на слабкий сигнал значною мірою залежить від своєчасності його надходження та розпізнавання. Несвоєчасне визначення настання явища унеможливорює реалізацію механізму антикризового управління та обмежує можливості підприємства щодо ефективного реагування.

Можна визначати основні проблеми, пов'язані з процесом обробки слабких сигналів при прийнятті управлінських рішень в сфері туризму та індустрії гостинності:

- неповне та несвоєчасне отримання слабких сигналів;
- затримка передачі слабких сигналів суб'єкту управління;
- втрата або спотворення слабких сигналів в процесі отримання, передачі, обробки;
- нездатність суб'єкту управління ідентифікувати сигнал як передвісник події, що наближається.

Питання організації обробки і передачі інформації в управлінні є надзвичайно важливим. Час між виникненням інформації, яка потенційно сигналізує про можливість події та отримання цієї інформації суб'єктом управління здатен вплинути на своєчасність прийняття рішення. Відповідно до дослідження М.І. Копитко [22], незалежно від того, з якої причини сталася затримка реакції на сигнал, «чим довший час затримки прийняття управлінського рішення, тим менше вдасться використати отримані шляхом прогнозування можливості» [27].

Слабкі сигнал в деяких випадках можуть бути отримані в явному вигляді як інформаційне повідомлення, яке передвіщує певну потенційну подію або змінює ймовірнісну оцінку її настання. В інших випадках слабкі сигнали можна визначити за допомогою сукупності кількісних та якісних показників-індикаторів, які є специфічними для кожного типу сигналів. Їх значення і зміни у сукупності та взаємозв'язку сигналізують про майбутню зміну стану, наближення потенційного явища або події.

Також на своєчасність виявлення слабких сигналів впливає можливість його виокремлення із загального потоку інформації. «У процесі дослідження середовища функціонування суб'єкти антисипативного управління поряд із слабкими сигналами досить часто стикаються з інформаційними шумами, тобто такими сигналами, які не мають жодного вагомego значення у діяльності підприємства» [28]. Такі шуми здатні маскувати слабкий сигнал до того

моменту, поки він не стане достатньо сильним, що вплине на своєчасність виявлення. За джерелом шуми можуть мати як зовнішні так і внутрішнє походження. Особливо слід звернути увагу на здатність системи комунікації впливати на рівень шуму. В процесі передачі інформації, в тому числі і такої, що містить слабкі сигнали суб'єкти та засоби комунікації здатні привносити додаткову шумову складову, яка може спотворити слабкий сигнал. Також суб'єкти комунікації в процесі інформаційного обміну здійснюють ранжування повідомлень за значущістю, виходячи із встановлених чи власних критеріїв, або випадковим чином. Зміна пріоритетів повідомлень впливає на їх маршрут, час проходження та можливих отримувачів наслідком чого може бути як реалізація «шумознижуючої» функції для виділення слабких сигналів, так і навпаки зменшення їх пріоритету та інтенсивності аж до повної втрати.

Одним з факторів, від якого залежить організація початкового етапу процесу реагування на слабкі сигнали є ступінь визначеності очікуваних подій.

З позиції визначеності можна розглядати дві граничні ситуації. Перша має місце, коли настання певних, заздалегідь відомих подій очікується в певному інтервалі часу, і завдання полягає в визначенні ймовірності та можливого моменту їх настання. Друга виникає, коли заздалегідь не відомо, коли і які події можуть статися, і завдання полягає в їх завчасному визначенні та ідентифікації щодо здатності вплинути на діяльність підприємства. Між цими граничними ситуаціями можливі будь-які проміжні стани, що характеризують ступінь обізнаності про можливі події.

За рівнем визначеності набору індикаторів, які підлягають моніторингу в процесі управління можна розглядати стан від повної визначеності набору індикаторів, на підставі яких можна діагностувати появу слабого сигналу до відсутності обґрунтованих припущень щодо можливих індикаторів і, як наслідок, можливого ігнорування необхідних індикаторів та спостереження за непотрібними.

Ситуація, коли явище є очікуваним, а індикатори, що дозволяють завчасно виявити його настання є визначеними є найбільш бажаною для

своєчасного управління. Комплекс заходів щодо забезпечення ранньої діагностики події включатиме в себе визначення слабких сигналів та показників-індикаторів, які підлягають моніторингу, їх порогових значень, що сигналізують про можливість настання події, та встановлення якісних вимог до системи комунікацій, які забезпечать своєчасне безперешкодне надходження інформації щодо індикаторів до суб'єкта-споживача, який здійснює управління.

Неповна визначеність щодо індикаторів не перешкоджатиме діагностиці події, але може негативно вплинути на час виявлення слабкого сигналу. Наявність достатньої інформації дозволяє ефективно застосувати технології антикризового планування, наприклад розглянуту в [36]. Результатом планування буде поліваріантний сценарій розвитку слабких сигналів до певних потенційних явищ у середовищі функціонування підприємства [41].

Ситуація, при якій достеменно невідомо, яке саме явище має відбутися, але існують обґрунтовані припущення щодо індикаторів, які підлягають спостереженню і аналізу з метою можливого виявлення певної групи явищ на початковому етапі їх розвитку потенційно здатна негативно вплинути на якість управління. Нестача інформації про очікувані явища, або недостатня визначеність щодо індикаторів події та їх інтерпретації підвищує ризики в системі управління. Як наслідок можливе несвоєчасне розпізнавання та несвоєчасна реакція на слабкі сигнали. Обмеженість інформації щодо можливих подій вимагає від суб'єктів управління застосування творчого інтуїтивного підходу в процесі розробки альтернативних планів антикризового управління, з подальшою адаптацією до фактично діагностованих потенційних подій. Доцільною є організація колективного підходу до ідентифікації та обробки слабких сигналів, при якому суб'єктивні точки зору осіб матимуть синергетичний ефект.

Невизначеність інформації, яку необхідно обробити, потребуватиме зменшення рівня внутрішньою фільтрації в системі комунікації на всіх рівнях передачі та обробки. Головною проблемою комунікації може стати відхилення інформації про слабкі сигнали через її ідентифікацію як несуттєву, що робить

важливим завданням чітко розмежування слабких сигналів та інформаційних шумів на засадах виключення будь-якої помилкової інформації [23]. Відповідно зростає навантаження на суб'єктів управління, оскільки саме на них покладається функція фільтрації та ідентифікації інформації.

В найгіршому випадку система управління є неготовою і не може підготуватися до отримання та сприйняття слабких сигналів, що свідчить про настання певних, заздалегідь невідомих подій. Виходячи з [47] управлінські заходи слід вживати, поки сигнали не стали сильними, а брак часу не вимагав реалізації реактивних антикризових заходів. Основний підхід полягатиме у застосуванні здатності людини, а в перспективі і штучного інтелекту, інтуїтивно передбачати настання подій по слабким сигналам, які на початку спостереження не ідентифікуються як пов'язані з певними потенційно можливими подіями. В умовах відсутності достатньої інформації про можливі події та слабкі сигнали завдання системи управління полягає у спостереженні та накопиченні інформації для виявлення потенційно можливих подій, а у випадку неможливості такого виявлення вони замінюються на потенційно важливі для підприємства події. Організаційна складова повинна забезпечити аналіз та виявлення потенційно можливих загрозливих та сприятливих суттєвих подій із подальшим очікуванням слабких сигналів про їх можливе наближення. Тобто очікування можливих подій змінюється на очікування суттєвих подій, перелік яких може змінюватися та доповнюватися в процесі накопичення інформації в обсягах, достатніх для оцінки ймовірності події та визначення слабких сигналів, що її провіщують.

Завдання системи комунікації полягає в оперативному безперешкодному забезпеченні суб'єктів, які здійснюють моніторинг середовища інформацією. Враховуючи, що перелік очікуваних подій та слабких сигналів не є повним, фільтрація шумів завдаватиме більшої шкоди ніж користі. Інформація, яка ідентифікується як шум насправді може містити нерозпізані слабкі сигнали, що може бути виявлено шляхом аналізу тенденції до кумулятивної зміни або повторюваності проявів індикаторів. Якість комунікаційних каналів та



стабільність їх функціонування в процесі діяльності та розвитку підприємства є необхідною передумовою ефективного управління [25].

Відсутність належного рівня та якості вертикальних та горизонтальних організаційних комунікацій між суб'єктами управління а також інформаційної кооперації між господарюючими суб'єктами в сфері туризму ускладнює колективне виявлення та опрацювання слабких сигналів, що є особливо важливим в умовах невизначеності. Наявність комунікаційних бар'єрів, зокрема мовних, також здатна зашкодити надходженню слабого сигналу до суб'єкту управління.

Одним з факторів, який обмежує ефективність впровадження випереджаючого антикризового управління на підприємствах є необхідність залучення ресурсів для обробки значного обсягу інформації кваліфікованими фахівцями з використанням передових інформаційно-комунікаційних технологій.

Індустрія гостинності і туризму представлена переважно суб'єктами малого та середнього бізнесу, діяльність яких вимагає постійного моніторингу середовища та миттєвого реагування на кризові явища [23 **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Вони здатні отримати позитивний ефект від впровадження ефективного антикризового управління, але не мають фахівців та ресурсів для його забезпечення. Розв'язання проблеми можливе з використанням дворівневого підходу. На верхньому рівні, який реалізується через об'єднання та спілки суб'єктів індустрії, можуть формуватися загальні рекомендації з управління, відстежуватися процеси та явища, що здатні вплинути на значну кількість представників цього бізнесу, здійснюватися інформаційне забезпечення та організація комунікацій. На нижньому рівні господарюючі суб'єкти в залежності від власних цілей та потреб з урахуванням локальних факторів реалізують механізми управління, які вже частково організаційно, інформаційно та комунікаційно забезпечені на верхньому рівні.

В сучасних умовах господарювання управління за слабкими сигналами є одним із засобів підвищення ефективності діяльності підприємства, а інколи і

його виживання. Організація забезпечення оперативного антикризового управління залежить від визначеності явищ та сигналів, і умовах обмеженої визначеності є складною задачею, що потребує значних ресурсів. Для підприємств індустрії гостинності і туризму, ця, особливо гостра через високу чутливість до впливів та обмеженість ресурсів проблема, може бути розв'язана шляхом дворівневого підходу із залученням галузевих та регіональних професійних об'єднань та державних інститутів.

### 3.2 Напрями удосконалення державного регулювання туристичної діяльності в Україні

Дослідження іноземного досвіду на базі існуючих моделей розвитку та оцінюючи передумови системної кризи та фактичного усунення держави від регулювання процесів у галузі (підтвердження – табл. 1.2) показали необхідність пошуку власної національної моделі державного регулювання туристичної діяльності.

Враховуючи останні світові події – пандемію корона вірусу, можна дійти висновку, що формування антикризової політики держави у туристичній галузі в Україні повинно базуватися на прийнятті кейнсіанської теорії з пріоритетом «азіатської» («єгипетсько-турецько», «японської»), моделі, що вимагає активного державного втручання у регулювання процесів у галузі.

Вважаємо, що перевагою цієї моделі, порівняно з ліберальною, тобто «американською» яка передбачає мінімальне державне втручання у процес, охоплює лише економічну сферу, позбавлена державного адміністрування галузі, спирається лише на приватний капітал, реалізується у рамках досконалого правового поля, якого в Україні не створено, або «європейської», реалізація якої спирається на достатність бюджетних фінансових ресурсів, стабільність політичної та економічної ситуації, що не властиво для України на цей час, є те, що вона у найбільшому ступені може бути адаптованою для

вирішення кризового стану розвитку галузі, оскільки: по-перше, охоплює всі сфери галузі; по-друге, спирається на використання всіх методів за адміністративною формою державного регулювання з їх пріоритетним значенням над економічними; по-третє, передбачає комбіноване фінансування галузі як за рахунок державних, так і за рахунок приватних інвестицій; по-четверте, зорієнтує державні інституції на максимально активну допомогу суб'єктам господарювання у галузі задля розвитку туристичної інфраструктури».

Водночас, доцільно розглянути європейську модель докладніше, оскільки вона є найбільш прийнятною для України. Слід зауважити, що центральна державна туристична адміністрація в розвинених європейських країнах працює в тісній взаємодії з місцевою владою й приватним бізнесом.

Дослідження, проведені в попередніх розділах, показали, що потрібно приділяти значну увагу формуванню ефективної державної політики з регулювання туристичною діяльністю на всіх рівнях: мікрорівні (діяльність суб'єктів), мезорівні (галузях, що тісно пов'язані зі створенням тур продукту), макрорівні (регіонах і країни в цілому, світовому ринку). Це дозволить забезпечити високі темпи розвитку туризму. Саме партнерство туристичних суб'єктів господарювання і держави стало б основою збільшення обсягу вітчизняного капіталу, який має тенденцію відтоку в більш прибуткові регіони світової економічної системи, та залучення іноземних інвестицій в туристичну інфраструктуру України.

Що стосується загального впливу держави на формування політики державного регулювання туризму, проведений аналіз показав, що за основними напрямками державного регулювання в цій сфері доцільним було б запровадження таких методів та дій:

1. Впровадження адекватної правової інвестиційної політики: передбачає встановлення правовими засобами оптимального інвестиційного правопорядку. Виконання цієї функції покладено на органи законодавчої влади, зокрема на Верховну Раду України та Конституційний суд. Необхідно не тільки

встановити оптимальний правовий режим здійснення інвестиційної діяльності в країні з точки зору як внутрішньої, так і зовнішньої економічної ситуації, але й включити питання правозастосовного порядку та реалізації цілей правового регулювання. Визначення цієї мети правової інвестиційної політики відображено у п. 1 ст. 5 Господарського кодексу України, в межах якого суб'єкти господарювання та інші учасники економічних відносин здійснюють свою діяльність. Тому варто пам'ятати, що інвестиційна політика, як і економічна політика в цілому, ґрунтується на основних універсальних конституційно-правових цінностях – таких, як державний суверенітет, правова та соціальна спрямованість діяльності держави, гарантування економічних прав та свобод громадян України тощо. У той же час на основі цих сформульованих і закріплених у нормативно-правовому форматі правових цінностей для кожного напрямку економічної політики, в тому числі інвестиційної, мають бути сформовані принципи, в межах додержання або забезпечення яких можна конструювати систему заходів реалізації такої політики.

Такі принципи або стосуються об'єктивно сформованих тенденціями розвитку відповідних суспільно-економічних відносин орієнтирів, концентрація зусиль на яких має бути найбільш ефективною, або вони мають стосуватися соціальної ефективності таких суспільних відносин, відображаючи системні зв'язки, зокрема, інвестиційного ринку з економічними і соціальними системами більш високого порядку.

Відповідно, питаннями розробки економічної та інвестиційної політики на рівні держави, окремих регіонів та галузей повинні займатися органи виконавчої влади, зокрема Кабінет міністрів України та місцеві органи виконавчої влади. Таким чином, інвестиційна політика має визначати, з одного боку, правовий статус та вимоги до діяльності самих учасників інвестиційних відносин, зокрема, їх організаційно-правові форми, функціональне призначення та особливі умови діяльності, а з іншого, – також і особливості правового режиму їх взаємодії між собою, що забезпечує виконання

інвестиційною системою країни свого призначення. Саме тому на рівні законодавчого регулювання мають бути визначені типи та види інвестиційних відносин, основні їх учасники та організаційно-правові вимоги до них, а також закріплені відповідні правові режими їх реалізації.

Крім того, на нашу думку, потрібно на законодавчому рівні значно посилити ступінь покарання, зокрема за економічні злочини, а на виконавчому рівні – забезпечити своєчасне та оперативне виконання судових рішень, що безпосередньо покладено на Міністерство внутрішніх справ. Це дозволить знизити криміногенне навантаження на суспільно-економічні процеси, підвищити ступінь відповідальності за свою діяльність суб'єктів господарських відносин, а, отже, підвищити правовий статус держави та ефективність державного управління в Україні.

2. Податкове регулювання: перш за все, полягає в коригуванні Верховною радою України Податкового кодексу, який би визначав чіткі положення щодо справляння податків та зборів як суб'єктами мікро- та малого бізнесу, а також питання щодо пільгового оподаткування туристичних суб'єктів. Підкреслимо, що податкове регулювання повинне також забезпечити пільгове оподаткування прибутку інвесторів на певний період та додатково на період реінвестування, а також звільнити інвесторів на певний період від сплати податку на додану вартість. Такі б заходи стали сприятливими в залученні інвестицій в туристичну інфраструктуру та окремі туристичні об'єкти на тривалий строк. Сприятливо б відобразилось на туристичній привабливості економіки регіонів України галузеве і регіональне диференціювання ставок оподаткування з метою узгодження різних груп економічних інтересів. Крім того, для посилення стимулюючої функції податків в економічному зростанні підприємств, галузей та регіонів необхідно:

а) встановити диференційовану ставку податку на прибуток туристичних суб'єктів залежно від обсягів доходу, а також встановити пільгові ставки для інноваційних проектів, які самостійно реалізують конкретні інвестиційні

програми, і підвищену – для високодохідних операцій особливого виду (посередницьких, страхових, з цінними паперами);

б) удосконалити та впровадити методологію і організацію обчислення і стягнення податків на законодавчій основі;

в) знизити базу оподаткування туристичних суб'єктів, що працюють в депресивних регіонах і зонах та тих, що мають соціальне спрямування, а також запровадити «податкові канікули» на сплату окремих видів податків (наприклад, рентні платежі) в періоди «низького» сезону;

г) встановити знижену (вдвічі порівняно з базовою) ставку податку на прибуток для іноземних інвесторів, що здійснюють прямі інвестиції в інвестиційні проекти, передбачені державними програмами розвитку пріоритетних галузей економіки;

д) ввести поступове зниження ставки ПДВ для підприємств сфери туризму;

е) ввести диференційований екологічний податок залежно від виду діяльності і взаємодії з навколишнім середовищем для всіх підприємств, в тому числі туристичних. Платежі за забруднення навколишнього середовища сприятимуть раціональному використанню енергоресурсів, введенню економічно безпечних видів палива і енергозберігаючих технологій. Надходження від цього податку слід використовувати на інвестування енергозберігаючих і «чистих» технологій.

Контроль за справлянням податків та зборів, а також ведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, безперечно, повинні бути покладені на служби Державної податкової адміністрації.

3. Грошово-кредитне регулювання: регулювання курсу національної валюти дієвими методами грошової політики Національним банком України. Поки що коливання курсу відбувалось внаслідок встановлення попиту на валюту і маніпулюванням ним при торгах на міжвалютній біржі та під впливом виділення чергового траншу МВФ. Як відмічають експерти, така політика

завідомо кризоутворююча. На нашу думку, потрібно здійснювати контроль за діяльністю НБУ. Таким органом могло би стати Міністерство фінансів.

4. Соціально-економічний захист: сприяння розвитку тих галузей та підприємств зокрема, де використовується праця інвалідів на основі пільгового оподаткування інвестицій тощо. Це дозволить підвищити рівень добробуту населення та сприяти підвищенню соціально-економічного рейтингу країни.

5. Захист навколишнього середовища: суворий контроль за дотриманням екологічних норм з використанням заходів у вигляді штрафів та санкцій по забрудненню. Для виконання цієї функції необхідно створити підконтрольний Міністерству надзвичайних ситуацій орган.

6. Бюджетне регулювання: надання туристичним можливості отримання державних позик на проведення антикризових заходів, а також проведення інноваційних досліджень, що сприятиме виходу з пандемічного шоку. Виконання цієї функції покладено на Верховну Раду та Міністерство фінансів України.

7. Створення системи державних гарантій туристичним суб'єктам в кризові періоди, зокрема під час пандемічних і техногенних катастроф, значного інфляційного ризику. Тому держава, в особі Національного банку України та Уряду, повинна не намагатися переконати суб'єктів прийняти ризик, а взяти його на себе.

Перераховані вище заходи передбачають задоволення інтересів туристичних суб'єктів в розвитку діяльності та повинні реалізовуватись в рамках державної економічної політики, що сприяло б підвищенню рейтингу країни на світовому туристичному ринку.

Як було зазначено вище, основним елементом державної політики на етапі стабілізації економічного розвитку України стає залучення й ефективне використання інвестиційних ресурсів. Очевидно, що держава, володіючи високо розвитими науковим, трудовим, природно-ресурсним потенціалами, не в стані через обмеженість фінансових ресурсів та недосконалості системи керування ними розв'язати поточні проблеми.

Усі наведені пропозиції стосуються як і економіки в цілому, так і її окремих галузей, у тому числі туризму. Таким чином, державне регулювання туристичної діяльності як стимул економічного росту повинно стати комплексною задачею туристичних суб'єктів, держави і місцевих органів. Тому потрібно створити економічний механізм управління діяльністю туристичних суб'єктів, що, перш за все, передбачає організаційне забезпечення (створення дієвої гілки влади в напрямку регулювання туризмом), інформаційне забезпечення (забезпечення галузі взаємними потоками інформації про можливості інвестування об'єктів туристичної інфраструктури та зовнішнє інформування рекреаційних можливостей на міжнародному туристичному ринку).

Перший блок – теоретичні основи та взаємоузгоджені стратегії розвитку туризму, а також оцінки економічного розвитку держави та її туристичної привабливості. Другий блок – механізми державного регулювання в сфері туризму. Третій блок – напрями щодо активізації туризму. Серед елементів другого блоку особлива увага приділяється державному регулюванню, що включає в себе економічне, правове, організаційне та інформаційне забезпечення і моніторинг. Економічне забезпечення включає методичне забезпечення державного регулювання та регулювання в сфері реалізації нових туристичних проєктів (будівництва, реконструкції, створення нових), формування джерел інвестування (зовнішніх та внутрішніх)тощо.

Правове забезпечення передбачає формування системи законодавчих і нормативних актів державного регулювання туристичної діяльності, вдосконалення законодавства з позиції створення сприятливих умов і стимулювання активізації туристичної діяльності.

Організаційне забезпечення має на меті формування державних органів регулювання туризму, а також організацію і технологію розробки і реалізації державних програм підтримки галузі; забезпечення страхування та перестраховання економічних ризиків.



Інформаційне забезпечення та моніторинг стану і розвитку туризму, діяльності суб'єктів і функціонування туристичних об'єктів повинні давати об'єктивну оцінку, що необхідно для усунення проблем та протиріч в соціально-економічному просторі на різних рівнях організації державного регулювання.

Такий механізм дасть змогу активізувати туризм та подолати низку макро- та мікроекономічних проблем (м'якість політичних (демократичних) і економічних ринкових реформ, недосконалість і нестабільність законодавства, постійне зниження обігу внутрішніх накопичень внаслідок падіння національного виробництва продукції і послуг, репресивний характер податкової системи, надмірне вилучення її каналами прибутку та інших ресурсів розширеного і простого відтворення; слабкість матеріальної бази, мізерність фінансових ресурсів, в тому числі внаслідок відходу держави з інвестиційної сфери, високі ступені економічних, соціальних та пандемічних ризиків. Ці проблеми є основними мотивами, якими керуються як туристичні суб'єкти, так й інвестори. В цілому прогнози розвитку внутрішнього та в'їзного туризму в Україні сьогодні в умовах пандемічних карантинних хвиль свідчать про критичне падіння обсягу в'їзного та внутрішнього туризму, відновити який можливо лише через 5-7 років.

Значення запропонованої моделі економіко-організаційного механізму розвитку туризму полягає у пошуку адаптивних інструментів і важелів до умов зовнішнього середовища, а також окреслення можливих напрямів активізації туристичної діяльності в Україні.

### 3.3 Моделі стратегічного розвитку діяльності туристичних суб'єктів у сучасних умовах

З огляду на виявлені проблемні зони в макросередовищі (економічні та соціально-культурні фактори) на макроекономічному рівні для розвитку діяльності туристичних суб'єктів пропонуємо стратегію інтернаціоналізації.

Стратегія розвитку діяльності туристичних суб'єктів в сучасних умовах направлена на визначення перспективних напрямків і завдань, спрямована на впровадження міжнародних стандартів здійснення економічної діяльності та включає на сьогодні медико-санітарний контроль процесу обслуговування туристів, контролю якості відповідно до уніфікованих стандартів обслуговування туристів, брендинг туристичного продукту, вихід на привабливі туристичні дестинації України та розвинуті ринки світу.

Для обґрунтування цілей стратегії міжнародного брендингу визначимо їхню пріоритетність за методикою International Reputation Institute [16] на основі оцінки основних параметрів (рис. 3.1):

- 1) ( $9 \leq K_p < 10$ ) – «ключові фактори» брендингу;
- 2) ( $8 < K_p < 9$ ) – фактори з високим ступенем пріоритетності;
- 3) ( $6 < K_p < 8$ ) - фактори невисокої пріоритетності;
- 4) ( $6 > K_p$ ) – непріоритетні фактори, що несуттєві з погляду брендингу; їм приділяється другорядне значення.

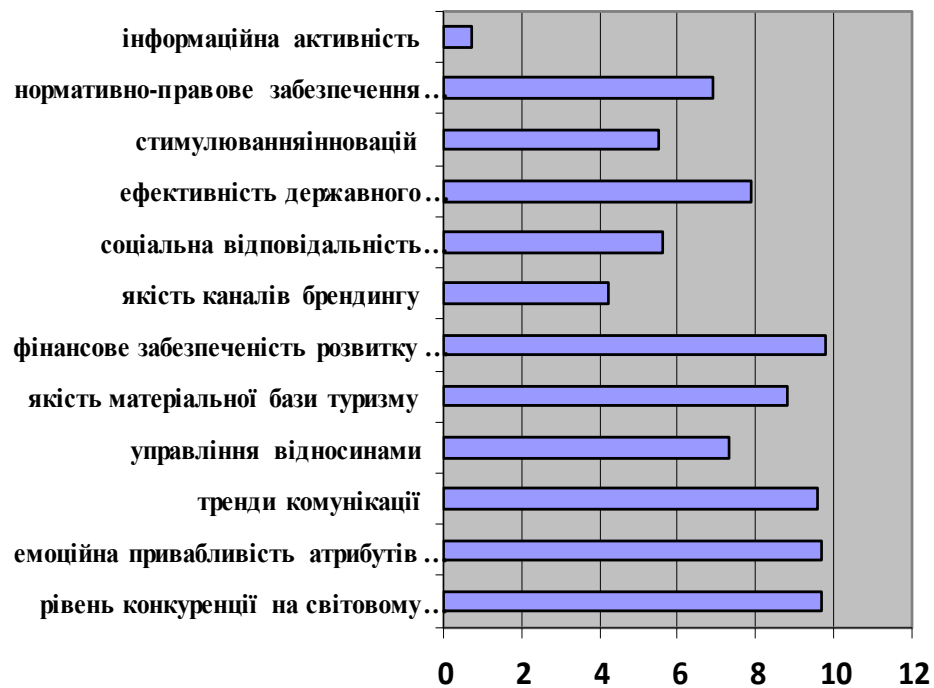


Рисунок 3.1 – Групування факторів стратегії міжнародного брендингу туризму

Як бачимо з рис. 3.1, сформувались групи факторів за середнім значенням оцінки за рейтингами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Визначення категорії оціночних факторів брендингу

Категорія	Оцінювані межі	Характеристика фактору	Фактор репутації національної туристичної системи
1	$(9 \leq K_p < 10)$	ключові фактори	рівень конкуренції на світовому ринку турпослугу, тренди комунікації, фінансове забезпечення туризму, емоційна привабливість атрибутів національного туристичного бренду
2	$(8 < K_p < 9)$	з високим ступенем пріоритетності	якість матеріальної бази туризму, ефективність державного менеджменту і маркетингу в сфері туризму; нормативно-правове регулювання туризму
3	$(6 < K_p < 8)$	невисокої пріоритетності	управління відносинами на світовому ринку турпослуг
4	$(6 > K_p)$	непріоритетні	інформаційна активність держави, якість каналів брендингу національного туризму, сприяння розвитку інновацій, соціальна відповідальність туристичних суб'єктів

Отже, отримані дані дозволяють визначити напрями управління брендингом національної туристичної системи для виведення важливих факторів на першочергові завдання стратегічного розвитку: приділити головну увагу саме першій та третій групі критеріїв. Причому, якщо переоцінка загрожує тільки надмірною витратою ресурсів, зокрема на мотивацію керівних ланок (можливо й стратегічно виправданою), то недооцінка може стати суттєвою загрозою у створенні стратегічного активу підприємства. Що стосується 2-ої групи критеріїв (якість матеріальної бази туризму, ефективність державного менеджменту і маркетингу в сфері туризму), потрібно підтримувати відповідний рівень їхнього розвитку, не втрачаючи й не погіршуючи їх позиції.

Отже, в реалізації стратегії міжнародного брендингу визначено наступні терміни та етапи (рис.3.2):

Стратегія розрахована на 2023-2029 роки, тобто терміном на 7 років.

I етап: 2023-2025 р. – 3 роки;

II етап: 2026-2027 р. – 2 роки;

III етап : 2028-2029 р. – 2 роки.

Початок реалізації стратегії може бути скориговано з урахуванням темпів визволення території України та економічного відновлення.

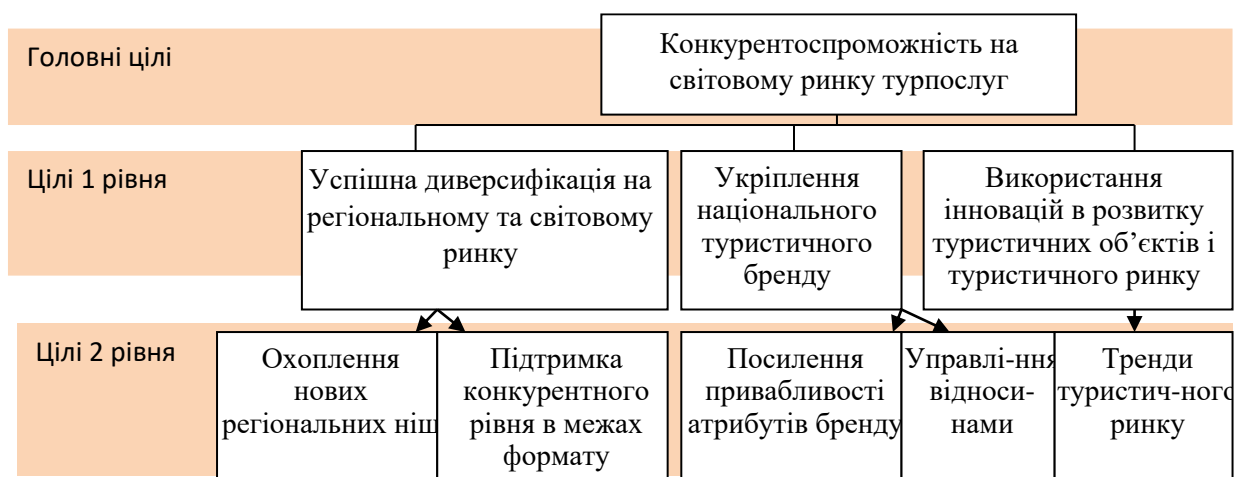


Рисунок 3.2 – Дерево цілей стратегії розвитку туристичних суб'єктів

*Розроблено автором*

Така стратегія сприяє створенню стратегічного активу національної туристичної системи.

Для впровадження першого етапу потрібно визначити регіональні позиції по розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури туризму. Другий етап впровадження стратегії брендингу – посилення конкурентних позицій та укріплення бренду. По-перше, потрібно переглянути міжнародні договори та митні угоди, залучити у процес реалізації стратегії місцеве населення, яке, при необхідності, повинне підвищити професійну компетентність. Таким чином, національна туристична система не лише реалізує основні завдання з управління відносинами, але й підвищить власну соціальну відповідальність, що сприятиме укріпленню міжнародного туристичного бренду. Третій етап впровадження стратегії є брендинг можливостей та туристичних атракцій за допомогою соціальних мереж, дистриб'юторських відносин та брендбуку національного туристичного бренду (на вітчизняних та міжнародних платформах), задіювати усі точки контакту бренду. Отже, запорука успішної стратегії бренд-менеджменту національної туристичної системи – стежити за новими можливостями, що відкриваються, і робити впевнений крок, закріплюючи концепт на певних позиціях. Результатом впровадження даної стратегії міжнародного брендингу національної туристичної системи буде посилення присутності бренду на вітчизняному та світовому ринку туристичних послуг. Результат реалізації стратегії міжнародного брендингу національної туристичної системи можна представити наступним чином (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Результат реалізації стратегії міжнародного брендингу національної туристичної системи

*Розроблено автором*

Функціонування національної туристичної системи в межах пропонованої стратегії визначає її розвиток у трьох баченні: економічному, екологічному та соціальному. Кожен з цих аспектів відображає певні види діяльності: економічна – ефективність використання потенціалу, створення оптимального балансу між попитом і пропозицією туристичних послуг; екологічна – раціональне використання природних ресурсів наразі та у майбутньому; соціальна – ефективна зайнятість, створення умов для збереження традицій місцевого населення, стилю його життя, сприяння охороні історико-культурних пам'яток, розвитку музейної мережі, забезпечення зайнятості населення (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Засади досягнення цільових орієнтирів національної туристичної системи в контексті стратегії міжнародного брендингу

*Джерело: розроблено за [36]*

Таким чином, розвиток національної туристичної системи передбачає: 1) максимізацію впливу позитивних процесів; 2) вплив можливих негативних посередництвом туризму на суспільство зведений до мінімуму та/або ефективно усунуто його негативні наслідки. При цьому, зважаючи, що властивістю туризму є спроможність каталізувати соціально-економічні

процеси, здійснювати мультиплікаційний ефект, можна припустити, що механізм сталого розвитку може бути ефективно поширений на інші сфери.

### Висновки до розділу 3

За результатами проведених досліджень державного регулювання туристичної діяльності в Україні сформовано наступні рекомендації:

1. Нагальною для розвитку галузі є пошук власної національної моделі державного регулювання туристичної діяльності. Пропонується використовувати симбіозну комбіновану модель, що поєднує азіатську (активне державне втручання) та європейську (бюджетування галузі) моделі.

2. Державна політика в сфері туризму також потребує корегування в наступних напрямках: правова інвестиційна політика, податкове регулювання, грошово-кредитне регулювання, соціально-економічний захист, захист навколишнього середовища, бюджетне регулювання, створення системи державних гарантій.

3. Застосування принципів соціально-економічного партнерства державних органів влади та туристичних суб'єктів доцільно реалізовувати в рамках економічного механізму управління діяльністю туристичних суб'єктів, що, перш за все, передбачає організаційне забезпечення (створення дієвої гілки влади в напрямку регулювання туризмом), інформаційне забезпечення (забезпечення галузі взаємними потоками інформації про можливості інвестування об'єктів туристичної інфраструктури та зовнішнє інформування рекреаційних можливостей на міжнародному туристичному ринку).

4. Виявлені проблемні зони в макросередовищі (економічні та соціально-культурні фактори) запропоновано вирішити шляхом розробки і реалізації стратегії інтернаціоналізації, спрямованої на впровадження міжнародних стандартів здійснення економічної діяльності та включає на сьогодні медико-санітарний контроль процесу обслуговування туристів, контролю якості



відповідно до уніфікованих стандартів обслуговування туристів, брендинг туристичного продукту, вихід на привабливі туристичні дестинації України та розвинуті ринки світу.

5. Брендинг національного туристичного продукту також здійснюватиметься заходами стратегії брендингу, описаними за допомогою дерева цілей стратегії розвитку туристичних суб'єктів.

Такі заходи сприятимуть розвитку національної туристичної системи в активній взаємодії туристичних суб'єктів та органів державної влади.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних та прикладних аспектів здійснення та реалізації державного регулювання туристичної діяльності дозволило сформулювати наступні висновки:

Аналіз термінології у сфері державного регулювання туристичної діяльності дозволяє сформулювати дефініцію «туризм» як комплементарну діяльність, пов'язану з реалізацією конституційних прав (на відпочинок, освіту, лікування тощо), та задоволення персоніфікованих потреб людей, які самостійно або користуючись організаційними послугами суб'єктів туристичної діяльності, подорожують у місця за межами їхнього звичайного середовища не маючи мети отримання прибутку.

Охарактеризовано основні категорії державного регулювання туристичної діяльності: суб'єктів та об'єкти управління. Суб'єктами державного управління в туристичній галузі виступає держава та туристичні компанії (туроператори та тур агенти). Об'єктами державного управління туристичною галуззю є туристичні локації різних рівнів, рекреаційні ресурси та потреби туристів.

Визначено основні напрями формування системи державного регулювання туристичної діяльності: ліцензування туристичної діяльності; державна реєстрація суб'єктів підприємництва за місцем перебування підприємця; стандартизація у сфері туристичної діяльності; встановлення готелям, закладам харчування і курортним закладам відповідної категорії; укладення договорів на туристичне обслуговування; страхування туристів при здійсненні туристичних поїздок; фінансове забезпечення діяльності туроператора та турагента; наймання працівників і соціальні гарантії за використання їхньої праці; майнова відповідальність суб'єктів підприємництва за використання туристичних ресурсів.

Дослідження іноземного досвіду державного регулювання туристичної діяльності продемонструвало різні підходи: саморегульована модель

організації туристичної діяльності, модель авторитарного державного регулювання туристичної діяльності, консультативно-координаційна модель державного регулювання туристичної діяльності.

Аналіз туристичного потоку як передумов розвитку туризму в Україні продемонстрував, що закладені позитивні тенденції у розвитку туризму в Україні: зростання на рівні +10,0%; суттєве зростання потреби до подорожування іноземцями Україною у період березень-вересень; традиційне лідерство тур потоків з Молдови, Польщі, Угорщини, Румунії, Словаччини, що склав 82,3 % всього в'їзного туристичного потоку у 2019 році. Крім того, протягом 2017-2019 рр. кількісні показники суб'єктів туристичного ринку демонстрували позитивну динаміку, проте у 2020 році через пандемію, що охопила весь світ і в тому числі Україну, відбулося суттєве скорочення. А підрахунками фахівців, локдаун більш ніж утричі скоротив кількість туристичних суб'єктів і майже зупинив туристичні потоки, що катастрофічно відобразилось на їхньому фінансовому стані.

Встановлено, що система державного регулювання туристичної діяльності України еволюційно перетерпіла дев'ять основних змін органів, відповідальних за її розвиток, і сьогодні складається з трьох рівнів: макроекономічного, мезоекономічного та мікроекономічного. На макрорівні повноваження організаційних органів полягають у здійсненні загальної компетенції; мезоекономічний рівень представлено регіональними органами влади, а також органами місцевого самоврядування в межах їх компетенції; мікроекономічний рівень включає окремі підприємства й організації (союзи, асоціації), які функціонують у сфері туризму.

Оцінка факторів впливу державного регулювання на туристичну діяльність визначила вектори особливої уваги у формуванні державної стратегії управління туристичною діяльністю в Україні. Суб'єкти туристичного бізнесу мають потенціал до розвитку, потрібно лише дочекатися сприятливих макроекономічних умов та стабілізації соціально-політичної та військово-безпекової ситуації.

Обґрунтовано пропозиції формування напрямів удосконалення державного регулювання туристичної діяльності в Україні:

- впровадження адекватної правової інвестиційної політики, що передбачає встановлення правовими засобами оптимального інвестиційного правопорядку;

- корегування податкового законодавства, що визначатиме чіткі положення щодо справляння податків та зборів як суб'єктами мікро- та малого бізнесу, а також питання щодо пільгового оподаткування туристичних суб'єктів;

- грошово-кредитне регулювання: регулювання курсу національної валюти;

- соціально-економічний захист;

- захист навколишнього середовища;

- бюджетне регулювання і фінансування;

- створення системи державних гарантій туристичним суб'єктам в кризові періоди, зокрема під час пандемічних і техногенних катастроф, значного інфляційного ризику.

Надано пропозиції щодо розвитку туристичної діяльності на основі стратегії інтернаціоналізації та брендингу. Запропоновано до реалізації стратегії на 7 років на основі дерева цілей стратегії розвитку туристичних суб'єктів, де поетапно виділені головні цілі, цілі 1 першого та другого рівня. Зазначено засади досягнення цільових орієнтирів національної туристичної системи, що передбачають: 1) максимізацію впливу позитивних процесів; 2) вплив можливих негативних посередництвом туризму на суспільство зведений до мінімуму та/або ефективно усунуто його негативні наслідки.

Таким чином, теоретичні та практичні аспекти державного регулювання розвитку туризму продемонстрували існуючі проблеми та тенденції, які було проаналізовано і надано пропозиції щодо удосконалення на макро- мезо- і макрорівні.

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Закон України «Про туризм» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1995, № 31, ст.24 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
2. Закон України «Про курорти» Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000, № 50, ст.435 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14>
3. Про підтримку розвитку туризму в Україні. Указ Президента України від 2 березня 2001 р. № 127/2001. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
4. Закон України № 5460-VI від 16.10.2012. Стаття 68. Медико-санітарне забезпечення відпочинку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5460-17#Text>
5. Закон України про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 15.01.2015 р. № 1282-VIII // Законодавство України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80/page>.
6. Алешугіна Н.О., Коваль П.Ф. Можливості розвитку гастрономічного туризму в Чернігівській області // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія "Економіка". - 2014. - Вип.2. - С.50-53.
7. Алексеева Т. Чи має перспективи внутрішній туризм та як йому допомагає держава // Zaxid.net. URL: [https://zaxid.net/chi\\_maye\\_perspektivi\\_vnutrishniy\\_turizm\\_ta\\_yak\\_yomu\\_dopomagaye\\_derzhava\\_n1503523](https://zaxid.net/chi_maye_perspektivi_vnutrishniy_turizm_ta_yak_yomu_dopomagaye_derzhava_n1503523)
8. Алексеева Ю. Вплив державної політики на розвиток туристичної галузі України / Ю. Алексеева // Актуальні проблеми внутрішньої політики : [зб. наук. праць]. — К. : Вид-во НАДУ, 2004. – Вип. 1. – С. 103 – 107.
9. Ахмедова О. О. Можливості використання світового досвіду державного регулювання у сфері туризму в Україні. Вісник Нац. ун-ту цивіл. захисту України. Серія “Державне управління”С. 2016. № 1. С. 32–37.
10. Біль М. Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект) : наук. розробка / М. Біль, Г. Третьак, О. Крайник. - К.

- : НАДУ, 2009. - 40 с.
- 11.Божидарнік Т.В. Міжнародний туризм [текст] : навч. посіб. / Т.В. Бажидарнік, Н.В. Божидарнік, Л.В. Савош [та ін.] ; - К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 312 с.
  - 12.Борушак М. Стратегія розвитку туристичних регіонів: автореф. дис... д.е.н.: 08.00.05. - Львів, 2008. - 35 с.
  - 13.В Україні створюються умови для прийому європейських гостей. Всеукраїнська громадська місія «Україна – відома». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // <http://www.ukrcognita.com.ua/ukr/tourism/57/>.  
126
  - 14.Гуменюк А . Зарубіжний досвід державного регулювання туризму, 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [irbis-nbuv.gov.ua > cgi-bin > irbis\\_nbuv > cgiirbis\\_64 > tppd\\_2015\\_...](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/tpqd_2015_...)
  - 15.Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / За заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л.Михайлюк . — К.: ФОП Гуляєва В.М., 2019. — 332 с.
  - 16.Десять головних трендів репутаційного менеджменту // International Reputation Institute. URL: [repeconomy.info](http://repeconomy.info) > novosti
  - 17.Жукова М. А. Управление индустрией туризма в современных условиях: Дис. д-ра экон. наук: 08.00.05. / М. Жукова. – М., 2003. – 354 с.
  - 18.Захарова С.Г. Державне регулювання інфраструктури туризму в Україні / С.Г. Захарова // Держава та регіони. – Запоріжжя, 2009. – Вип. 1. – С. 64 – 69.
  - 19.Камушков О. С. Управління розвитком туристичної сфери України: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.03. Запоріжжя, 2010. 25 с.
  - 20.Ковешніков В.С. Інноваційні види туризму / В.С. Ковешніков, О.С. Ліфіренко, Н.М. Стукальська // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – №4. – С. 38–44.
  - 21.Коваль О.М. Перспективи створення туристичних кластерів на Закарпатті. - URL: [http://tisit.edu.ua/tisit\\_news/128](http://tisit.edu.ua/tisit_news/128)

22. Козловський Є. В. Державне регулювання в галузі туризму: становлення та розвиток в Україні: автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2008. 18 с.
23. Козловський Є. В. Іноземний досвід регулювання міжнародного туризму та його використання в Україні / Є. В. Козловський // – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej1/txts/KOZLOVSKIY.htm>.
24. Кравчук І. Державне регулювання розвитку туризму: зарубіжний досвід та перспективи впровадження / І. Кравчук // Серія міжнародні відносини 2008. Вип. 24. С. 134–141. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Режим доступу: [http://www.lnu.edu.ua/faculty/intrel/2008\\_24/21.pdf](http://www.lnu.edu.ua/faculty/intrel/2008_24/21.pdf).
25. Любіцева О. О. Геопросторова організація туристичного процесу: автореф. дис. ... д. геогр. н.: 11.00.02. - Київ, 2003. - 29 с.
26. Макроекономічний аналіз та прогнозування // Мінекономрозвитку. URL: <https://www.me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&tag=EkonomichnaSituatsiiaTaMakroekonomichnePrognozuvannia>
27. Мастерская эффективного бизнеса. Примеры проведения маркетинг-анализа URL: <https://master-effect.biz/> <https://master-effect.biz/>
28. Маркіна І. А. Адаптація міжнародного досвіду при реалізації антикризової політики держави у туристичній галузі України / І. А. Маркіна, І. В. Черниш // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2014. – Вип. 1(2). – С. 32–38.
29. Мельниченко О. А., Шведун В. О. М. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
30. Моїсєєва Н. І. Інноваційний розвиток туристичної сфери регіону : теорія, методологія, практика. Монографія. Миколаїв. ФОП Швець В. М. 2018. 330 с.
31. Новицька С. Р. Екологічний туризм як пріоритетний напрямок сталого розвитку туристичної сфери // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка. Серія "Географія". - 2013. - №2. - С. 164-169.

32. Пеклун О.С. Сприяння органів державної влади створенню позитивного іміджу країни в міжнародному туристичному просторі // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. - 2012. - №1. - С.186-192.
33. Організація готельного обслуговування: підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк, Ю.С. Занько. – К. : Знання, 2011. – 366 с.
34. Осипенко К. В. Фактори розвитку міжнародної конкурентоспроможності туристичних регіонів світу. [Текст]. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова. 2017. Т.22. Випуск 4 (57). С. 49-53.
35. Остап'юк Н. І. Державне регулювання розвитку туристичної галузі в Україні: автореф. дис. к.е.н.: спец. 08.00.03 "Економіка та управління національним господарством". – Харків, – 2011. – 23 с.
36. Охріменко А.Г. Національна туристична система : монографія / А. Г. Охріменко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. – 592 с DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-441>
37. Офіційний сайт Державного агентства України з туризму та курортів. URL: <http://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 12.10.2020)
38. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 12.10.2020)
39. Охріменко А.Г. Мультисуб'єктність управління національною туристичною системою / А.Г. Охріменко // Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 14. – Частина 2. – С. 48-52. Режим доступу: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14\\_2\\_2017ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_2_2017ua/12.pdf)
40. Расулова А.М. Потенціал ресторанного бізнесу у розвитку гастрономічного туризму України // Економіка та держава.-2015.-№5. - С.78-83.
41. Романова А.А. Види туризму та їх класифікація у контексті сучасних тенденцій розвитку тур індустрії / А.А. Романова // Економіка та управління національним господарством. - №4, 2019 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [nbuv.gov.ua > j-pdf > econrig\\_2017\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/econrig_2017_4_4)



- 42.Рудакевич І.Р. Сучасні тенденції територіальної організації політичного туризму в Україні // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка. Серія "Географія". - 2014. - №2. - С.111-117.
- 43.Савіцька О.П., Савіцька Н.В., Погребняк Л.В. Екотуризм як важлива складова стратегії сталого розвитку України// Глобальні та національні проблеми економіки. - Випуск 15. 2017. – С. 22-128.
- 44.Сисоєва С.І. Механізми управління туристичним бізнесом в Україні // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2014. - №2. - С.75-80.
- 45.Соловійова О. Організаційний механізм державного управління розвитком ринку рекреаційних послуг (Європейський досвід) [Електронний ресурс] / П.Р. Пуцентейло – Режим доступу до ресурсу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Dums/2010\\_1/10sovrrp.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_1/10sovrrp.pdf).
- 46.Структура департаменту туризму та курортів Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства <http://www.me.gov.ua/Documents/MappedDetails?lang=uk-UA&id=331b75d1-c76f-489f-a076-76ae7ec2f3eb&title=Struktura-infografika>
- 47.Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст] : монографія / Т. І. Ткаченко. — К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2006. — 537 с.
- 48.Туристична діяльність в Україні // Держкомстат [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tyr/tyr\\_dil/arch\\_tyr\\_dil.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tyr/tyr_dil/arch_tyr_dil.htm)
- 49.Угоднікова О. І. Державне управління розвитком галузі туризму: теорія та практика // Theory and Practice of Public Administration 3(62)/2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-3/doc/1/1\\_8.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-3/doc/1/1_8.pdf)
- 50.Устименко Л. М. Історія туризму / Л. М. Устименко, І. Ю. Афанасьєв. – К. : Альтерпрес, 2008. – 354 с.

51. Чекалюк В.В. Туризм як чинник формування державного іміджу // Інформаційне суспільство. - 2014. - Вип.19. - С.13-16
52. Щепанський Е. В. Механізм державного антикризового управління в туристично-рекреаційній сфері України. Університетські наукові записки. Часопис Хмельницьк. ун-ту управління та права. 2015. № 1. С. 284–292.
53. About the World Tourism Organization (WTO). Mission for the New Millennium – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldtourism.org/aboutwto/eng/menu.html>.
54. Beaver A. A Dictionary of Travel and Tourism Terminology / A. Baever. – Wallingford : CAB International, 2002. – P. 313.
55. European Fund for Regional Development (EFRD)/ – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minedu.sk/european-fund-for-regionaldevelopment-efrd/>.
56. Harper D. Online etymology dictionary [Electronic resource] / D. Harper. – Access mode : [http://www.etymonline.com/index.php?allowed\\_in\\_frame=0&search=tour&searchmode=none](http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=tour&searchmode=none)
57. Le budget du tourisme 2004-2005. Le ministère délégué au Tourisme. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere\\_delegue/budg\\_tourisme/](http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere_delegue/budg_tourisme/).
58. Maison de la France. Le ministère délégué au Tourisme. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: // [http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere\\_delegue/org\\_assoc/maison/](http://www.tourisme.gouv.fr/fr/z1/ministere_delegue/org_assoc/maison/).
59. More About Us [Електронний ресурс] / VisitBritain – Режим доступу: <http://www.visitbritain.org/aboutus/whatwedo.aspx>
60. Secretaria de Estado de Turismo y Comercio. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mcx.es/turismo/default.htm>.
61. Theobald W. Global tourism / W. Theobald. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 1998. – P. 6–7.