МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Державне управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України»

Здобувачки вищої освіти, магістерського рівня, II курсу, групи МПАз-24-1

Спеціальність — 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітня програма — «Регіональне управління та самоврядування»

_____ Журавель Тетяна Володимирівна
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Канцур Інна Григорівна, к.е.н, доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми _____ Канцур Інна Григорівна, к.е.н, доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
Протокол від 30 01 2026 № 6

Завідувач кафедри _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н, доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026 р.

Реєстрація № 2 21.01.2026 Вик Тимченко Л.М.

(дата) (підпис відповідальн

Результати перевірки: _____ 26.01.26

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (під

Результати захисту: 93 б. 12.01.2026 _____

(оцінка) (дата) (п

Голова комісії: _____ І.В. Дяков

(підпис) (ініціали, прізв

Члени комісії:

_____ І.В. Дяков

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ М.В. Гуцатюкевич

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І.І. Кацур

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	7		С.В. Діков М.В. Гуцаленюк І.Т. Канчур О.І. Васильєва В.І. Самшин
2. Демонстраційний матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	93		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
93	A	5 (відмінно)	12.02.2026	С.В. Діков М.В. Гуцаленюк І.Т. Канчур О.І. Васильєва В.І. Самшин

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
90-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
завідувач кафедри
менеджменту та публічного управління
канд. тех. наук, доцент
Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ
«30» 12 2024 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачці вищої освіти

Журавель Тетяні Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Державне управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України
Затверджена наказом ректора від 27.12.2024 №1915
2. Строк здачі закінченої роботи: до 30.01.2026
3. Мета роботи: розробка теоретичних, методичних та прикладних засад державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України
Об'єкт дослідження: процес державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України
Предмет дослідження: інструментарій державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України
Орієнтовна база дослідження: теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення з регіональної економіки, розміщення продуктивних сил, регіонального менеджменту та публічного управління, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, що зосереджуються на державному управлінні економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України
4. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, Державного агентства розвитку туризму, Міністерства інфраструктури та Міністерства економіки України, законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні нормативні документи у сфері туризму (рекомендації UNWTO та Європейської комісії)
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1.1. Сутність поняття «економічний розвиток», 1.2. Основні нормативно-правові положення державного управління, 1.3. Оціночні значення ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії, 1.4. Результати аналізу базових нормативних актів, що регулюють державне управління туристичною індустрією в Україні, 1.5. Результати аналізу ключових міжнародних нормативно-правових документів що регулюють державне управління туристичною індустрією, 2.1. Види потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії, 2.2. Сфери функціонування системи державного управління, 3.1. Форми державної підтримки туристичної сфери бізнесу України, 3.2. Комплекс показників визначення економічної ефективності оптимізації структури управління туристичною сферою України, 3.3. Результат змін показників ефективності структури

управління туристичною сферою України, 3.4. Результат оцінки соціаль
запропонованих заходів вдосконалення системи державного управлін
розвитком підприємств туристичної індустрії. Рисунки: 1.1. Відмінніс
розвитку підприємств туристичної індустрії, 1.2. Структура методики оці
державного управління економічним розвитком підприємств туристичн
Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в
Структура рентабельності за видами економічної діяльності в обсязі ін
інвестицій у туризм за 2021–2022 рр., 2.4. Динаміка зайнятості у туризм
2.5. Динаміка туристичного потоку 2021–2022 рр., 2.6. Структ
туристичною індустрією в Україні, 2.7. Складові державної політики у га
Етапи проведення експертної оцінки ефективності державного управлін
розвитком підприємств туристичної індустрії, 2.9. Результати експертн
3.1. Структура програми інтегрування сфери туризму у всеукраїнськ
туризм, 3.2. Напрями активізації участі Міністерства культури та інформ
України, 3.3. Напрями вдосконалення системи оподаткування туристичної

6. Зміст кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань за кожни
Сутнісні характеристики економічного розвитку підприємств туристичної
Методичні засади державного управління економічним розвитком
туристичної індустрії, 1.3. Нормативно-правове забезпечення держав
економічним розвитком підприємств туристичної індустрії, 2.1.
потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії, 2.2. Аналіз систе
управління, 2.3. Оцінка ефективності державного управління економіч
підприємств туристичної індустрії, 3.1. Завдання та основні напрямки
системи державного управління, 3.2. Визначення ефективності запропоно

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк в
		Заплано
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.20
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.20
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.20
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.20
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку використаних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику.	19.12.20
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	До 16.01.2
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.20
8.	Отримання зовнішньої рецензії	До 27.01.2
9.	Попередній захист роботи	27.01.20
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.20
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	До 01.02.2
12.	Захист кваліфікаційної роботи	.02.20

8. Дата видачі завдання: 30.12.24

9. Науковий керівник: (підпис)

10. Гарант освітньо-професійної програми (підпис)

11. Завдання до виконання отримав (підпис)

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці теоретичних, методичних та практичних засад державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України. Виходячи з мети, вирішено такі **завдання**: визначено сутність економічного розвитку підприємств туристичної індустрії; узагальнено методичні засади; систематизовано нормативно-правове забезпечення державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії; охарактеризовано потенціал розвитку підприємств туристичної індустрії; проаналізовано систему державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії; оцінено ефективність державного управління; визначено завдання та основні напрямки вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії; доведено доцільність авторських пропозицій.

Об'єкт дослідження – процес державного управління. **Предмет** – інструментарій державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України. **Базою дослідження** виступає туристична індустрія України. За результатами дослідження сформульовані висновки та рекомендації. Одержані результати можуть бути використані у практичній діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування при формуванні й реалізації політики державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України, а також в освітньому процесі ЗВО при викладанні дисциплін з державного управління, економіки туризму й регіонального розвитку.

Робота містить 82 сторінки, 11 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел - 69 найменувань, 3 – додатки, що розміщені на 28 арк.

Ключові слова: ефективність, результат, моніторинг, управління, державна власність, об'єкт державної власності, діагностика.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025 рік

Рік захисту кваліфікаційної роботи 2026 рік

ABSTRACT

The **purpose** of the qualification thesis is to develop theoretical, methodological, and practical foundations of public administration of the economic development of enterprises in the tourism industry of Ukraine. In accordance with this purpose, the following objectives were **accomplished**: the essence of the economic development of tourism industry enterprises was defined; methodological principles were generalized; the regulatory and legal framework of public administration of the economic development of tourism industry enterprises was systematized; the development potential of tourism industry enterprises was characterized; the system of public administration of the economic development of tourism industry enterprises was analyzed; the effectiveness of public administration was assessed; tasks and main directions for improving the system of public administration of the economic development of tourism industry enterprises were identified; and the expediency of the author's proposals was substantiated.

The object of the research is the process of public administration. The **subject** of the research is the toolkit of public administration of the economic development of enterprises in the tourism industry of Ukraine. The research **base** is the tourism industry of Ukraine. Based on the results of the study, conclusions and recommendations were formulated. The obtained results can be used in the practical activities of public authorities and local self-government bodies in the formation and implementation of public policy on the economic development of tourism industry enterprises in Ukraine, as well as in the educational process of higher education institutions when teaching courses in public administration, tourism economics, and regional development.

The thesis comprises 80 pages, 11 tables, 14 figures, a list of 68 references, and 3 appendices placed on 28 pages.

Keywords: efficiency, result, monitoring, management, state property, object of state property, diagnostics.

Year of completion of the qualification thesis: 2025

Year of defense of the qualification thesis: 2026

ЗМІСТ

ВСТУП …….. 9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ …….. 13
1.1. Сутнісні характеристики економічного розвитку підприємств туристичної індустрії ……. 13
1.2. Методичні засади державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії …… 18
1.3. Нормативно-правове забезпечення державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії …… 25
Висновки до розділу 1 …….. 30

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ …….. 31
2.1. Характеристика потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії ……. 31
2.2. Аналіз системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії …… 40
2.3. Оцінка ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії …….. 46
Висновки до розділу 2……. 54

РОЗДІЛ 3. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ …….. 56
3.1. Завдання та основні напрямки вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії 56
3.2. Визначення ефективності запропонованих заходів вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії …….. 62
Висновки до розділу 3…… 70
ВИСНОВКИ …… 72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……. 74
ДОДАТКИ …… 82

ВСТУП

Актуальність теми. Туристична індустрія є одним із ключових секторів світової економіки, що забезпечує створення робочих місць, залучення інвестицій, розвиток інфраструктури та формування позитивного іміджу держави на міжнародній арені. В Україні туризм має значний потенціал завдяки унікальним природним ресурсам, багатій культурній спадщині та вигідному географічному положенню. Проте ефективність його розвитку значною мірою залежить від узгодженості та результативності державного управління, яке формує правові, економічні та організаційні умови функціонування підприємств туристичної індустрії.

Сучасні виклики, зумовлені військовими діями, глобальною економічною нестабільністю, зниженням інвестиційної активності та змінами споживчих пріоритетів, висувають нові вимоги до державної політики у сфері туризму. Необхідність адаптації управлінських механізмів до умов кризи, впровадження інноваційних підходів до стимулювання підприємницької діяльності та підвищення конкурентоспроможності галузі робить дослідження державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України надзвичайно актуальним.

Зважаючи на це, особливого значення набувають питання оптимізації нормативно-правової бази, запровадження дієвих інструментів державної підтримки, підвищення інституційної спроможності органів влади та створення ефективної системи моніторингу і прогнозування розвитку туризму. Саме ці аспекти визначають науково-практичну важливість обраної теми та зумовлюють потребу в комплексному дослідженні інструментарію державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії в Україні.

Стан та ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Дослідження проблематики державного управління економічним розвитком

підприємств туристичної індустрії України займає важливе місце у наукових працях сучасних вітчизняних дослідників. Аналіз наукового доробку свідчить про наявність різних підходів до розуміння сутності державного регулювання у сфері туризму. У працях О. Ахмедової, В. Шведун висвітлюються стратегічні пріоритети та механізми державного управління в туристичній індустрії України [3, С. 163–165].

Значний внесок у вивчення питань сталого та екологічно орієнтованого розвитку зроблено К. Бабіковою, яка розглядала формування еколого-економічного механізму туристичних підприємств [5]. М. Мальська та В. Худо зосереджувалися на теоретичних й практичних аспектах організації туристичного бізнесу, підкреслюючи його роль у забезпеченні економічного зростання [37]. І. Канцур в своїх роботах підіймала проблематику управління персоналом у кризових умовах, підкреслюючи важливість збереження кадрового потенціалу та підтримки мотивації працівників у сфері готельно-ресторанного бізнесу [6]. М. Гусятинський, Я. Белінська досліджуючи питання управління якістю готельних послуг в умовах цифровізації, наголошують на необхідності впровадження міжнародних стандартів і персоналізованих систем рейтингу для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств [8, 286-291]. Ці роботи поглиблюють розуміння управлінських підходів до розвитку туристичної індустрії в Україні.

Питання правового регулювання діяльності у сфері туризму детально розглядаються Л. Гончар та А. Беляк, в яких автори підкреслюють роль нормативно-правової бази у забезпеченні ефективного функціонування підприємств галузі [21]. Дослідження Н. Мартинович присвячені системам показників соціально-економічної ефективності та питанням моніторингу управління об’єктами державної власності, що має прикладне значення для туристичної індустрії [38, С. 57-71]. Однак, не зважаючи на широкий спектр питань, пов’язаних із державним управлінням туристичною індустрією, узагальнення існуючого наукового доробку свідчать про слабку інтеграцію

цих напрацювань у цілісну систему управління економічним розвитком підприємств туризму.

Ці обставини зумовлюють **мету дослідження**, сутність якої полягає у розробці теоретичних, методичних та практичних засад державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України. Виходячи з мети в роботі поставлено наступні **завдання**:

визначити сутнісні характеристики економічного розвитку підприємств туристичної індустрії та узагальнити методичні засади державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії;

систематизувати нормативно-правове забезпечення державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії й сформувати характеристику потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії;

проаналізувати систему державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії;

оцінити ступінь ефективність державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії;

окреслити завдання та основні напрямки вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії;

довести ефективність запропонованих заходів вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії

Об’єкт дослідження – процес державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України.

Предмет дослідження – інструментарій державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Метод аналізу та синтезу застосовано під час визначення сутнісних характеристик економічного

розвитку підприємств туристичної індустрії та формування категоріального апарату. Метод абстрагування та узагальнення використано для систематизації наукових підходів до державного управління туристичною сферою та аналізу нормативно-правової бази. Методи економіко-статистичного аналізу та порівняння використано для оцінки потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії України та ефективності державного управління. Індукція та дедукція стали основою для формулювання висновків і рекомендацій щодо вдосконалення державної політики у сфері туризму.

Інформаційна база дослідження. Дослідження спирається на офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані Державного агентства розвитку туризму, звіти Міністерства інфраструктури та Міністерства економіки України, законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні нормативні документи у сфері туризму (рекомендації UNWTO та Європейської комісії), наукові публікації українських і зарубіжних учених, аналітичні записки та монографії, а також спеціалізовані інтернет-ресурси, що висвітлюють питання державного управління та розвитку туристичної індустрії.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. У першому розділі розглянуто теоретико-методичні основи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України. Другий розділ зосереджено на аналітичних засадах, третій – складає прикладні аспекти державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

1.1. Сутнісні характеристики економічного розвитку підприємств туристичної індустрії

Перш за все необхідно відмітити, що економічний розвиток є однією з базових категорій сучасної економічної науки, яка охоплює процеси кількісних і якісних змін у функціонуванні економічних систем. Однак, теорія економічного розвитку, як і більшість процесів, знаходиться в постійному трансформаційному русі, який обумовлено низкою чинників. З огляду на значну кількість викликів, з якими стикається туристична індустрія України – починаючи від економічної нестабільності та воєнних ризиків і закінчуючи зміною глобальних туристичних трендів, – інтеграція поняття «економічний розвиток» із сучасними реаліями має не лише теоретичне, а й практичне значення. Адже економічний розвиток у туризмі більше не обмежується виключно зростанням прибутків чи обсягів туристичних потоків. Він передбачає здатність галузі адаптуватися до викликів часу, впроваджувати нові технології, забезпечувати якісний сервіс, зберігати культурну спадщину та гармонійно співіснувати з природним середовищем.

Дійти такого висновку дозволив аналіз сукупності праць різних авторів, які приділяють увагу дослідженню економічного розвитку в цілому і в туристичній індустрії зокрема. Так, у працях Н. Мартинович [39, С. 118-120] підкреслюється, що економічний розвиток не можна розглядати ізольовано від соціальних і екологічних факторів, оскільки стійкість економічного зростання визначається здатністю суспільства ефективно поєднувати економічні, соціальні та природні ресурси. М. Бойко [11, С. 31–47] звертає увагу на те, що

економічний розвиток у сучасних умовах тісно пов'язаний з викликами глобалізації та нестабільними зовнішніми чинниками, що потребує пошуку нових механізмів забезпечення економічної стійкості. У працях К. Бабікової С. Баженової, Ю. Пологовської, І. Канцур [5, 6] акцентується роль адаптивності економічних систем до змін зовнішнього середовища як ключової передумови сталого розвитку. У табл. 1.1. більш наочно представлено визначення сутності поняття «економічний розвиток»

Таблиця 1.1

Сутність поняття «економічний розвиток»

№ з/п	Автор	Сутність економічного розвитку
1	М. Бутко [12]	Економічний розвиток – це процес якісних змін у господарській системі, що передбачає структурні трансформації, підвищення ефективності виробництва та зростання добробуту населення.
2	В. Лишиленко [36]	Економічний розвиток – це поєднання кількісних і якісних змін в економіці, спрямованих на створення умов для стійкого зростання та підвищення рівня життя.
3	О. Котикова, О. Горобченко, Т. Олійник [34]	Економічний розвиток розглядається як складний процес модернізації економіки, що охоплює оновлення виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності.
4	Ю. Вороніна [18]	Під економічним розвитком розуміється комплекс змін у соціально-економічній системі, який веде до підвищення продуктивності праці та розширення можливостей суспільства.
5	Л. Сімків [64]	Економічний розвиток – це система заходів та процесів, спрямованих на досягнення довгострокової економічної стабільності, соціального добробуту та екологічної безпеки.
6	Г. Мельниченко [43, С. 144–151]	Економічний розвиток – це постійне вдосконалення економічної системи, що базується на інноваціях, технологічному прогресі та ефективному управлінні ресурсами.
7	О. Чуріканова [66]	Під економічним розвитком слід розуміти перехід економіки на нові якісні рівні, що забезпечує її адаптацію до змін зовнішнього середовища.
8	М. Пашкевич [53, С. 32-40]	Економічний розвиток – це динамічний процес покращення економічної структури, продуктивності та соціальних показників на основі комплексного управління.
9	І. Петрук [55, С. 105-112]	Економічний розвиток означає гармонійне поєднання економічного зростання, структурних зрушень і соціальної стабільності.
10	Д. Осадчий, О. Хитра [49, С. 184–189]	Економічний розвиток – це безперервне вдосконалення економічних процесів і механізмів, спрямованих на підвищення добробуту населення та ефективності економіки.

Джерело: сформовано авторкою

Узагальнення наведених у таблиці визначень свідчить, що економічний розвиток трактується науковцями як багатогранний процес, що поєднує кількісні та якісні зміни в економічній системі. Так, М. Бутко акцентує увагу на структурних трансформаціях та підвищенні добробуту населення [12], тоді як В. Лишиленко [36] наголошує на поєднанні кількісних і якісних змін задля створення умов стійкого зростання. О. Котикова, О. Горобченко, Т. Олійник [34] та Г. Мельниченко, М. Гончаренко, О. Безчасний [43, С. 144–151] підкреслюють важливість модернізації та технологічного прогресу як ключових факторів розвитку. Водночас Ю. Вороніна та М. Пашкевич звертають увагу на комплексний характер змін у соціально-економічній системі, включаючи підвищення продуктивності праці та соціальних стандартів [18, 53, С. 32-40]. Л. Сімків, І. Петрук виділяють стратегічну складову економічного розвитку, яка охоплює довгострокову стабільність, соціальну безпеку та екологічні аспекти [64, 55, С. 105-112], а Д. Осадчий та О. Чуріканова наголошують на безперервності цього процесу та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища [49, С. 184–189, 66].

Таким чином, усі розглянуті підходи збігаються в розумінні економічного розвитку як динамічного та інтегрованого процесу, орієнтованого на зростання добробуту та підвищення ефективності економіки, але відрізняються акцентами на тих чи інших його аспектах: технологічному, соціальному чи екологічному. Однак, на наш погляд, розвиток в силу своєї динамічності може бути як в позитивний так і в негативний бік. Розвиток не означає тільки нарощування чи збільшення, про що зокрема наголошується в роботах Н. Мартинович [38, С. 57-71] яка проти поставляла категорії «розвиток» та «ефективність», зазначаючи що про покращення говорить останній термін.

Крім, того, як показав аналіз наукового доробку, коли мова йде про підприємства туристичної індустрії, поняття економічного розвитку набуває специфічного змісту. Так, наприклад, М. Мальська, В. Худо [37] наголошують на важливості інтеграції туристичних підприємств у глобальні ринки та

активного впровадження інноваційних бізнес-моделей. Подібну думку висловлює К. Бабікова, яка пов’язує економічний розвиток туристичного бізнесу з упровадженням еколого-економічних підходів та стратегіями соціально відповідального ведення бізнесу [5]. Ю. Бірюкова у своїх роботах акцентує увагу на державно-приватному партнерстві як на ефективному інструменті підтримки підприємств туризму, що працюють у сегменті готельного бізнесу та супутніх послуг [10]. Все це дає підстави стверджувати, що економічний розвиток підприємств туристичної індустрії має певні відмінності (рис. 1.1):

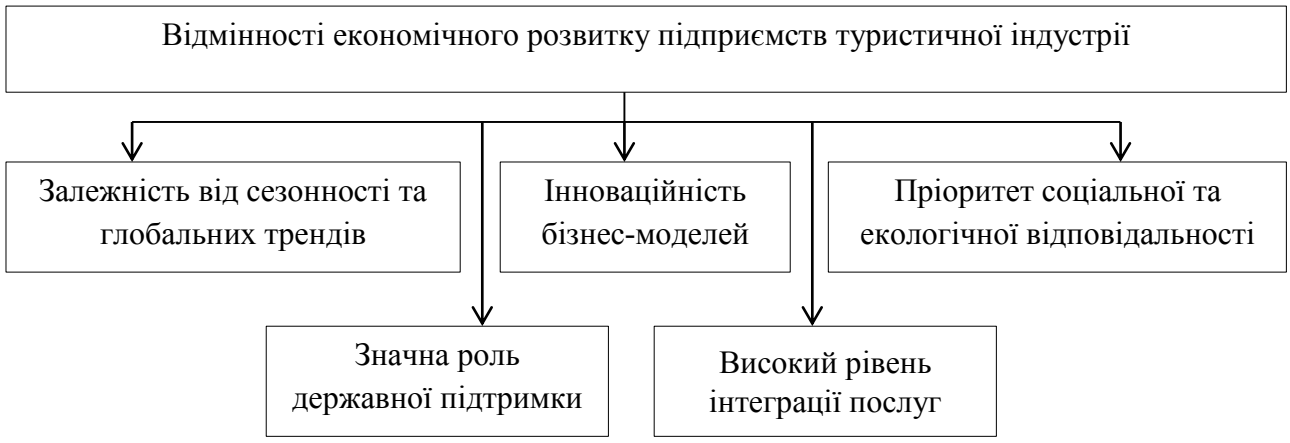


Рис. 1.1. Відмінності економічного розвитку підприємств туристичної індустрії

Джерело: сформовано авторкою

Розглянемо ці відмінності більш детально. Туристична індустрія суттєво залежить від сезонних коливань, міжнародних подій, глобальної політичної та економічної ситуації, що робить її розвиток більш вразливим до зовнішніх чинників у порівнянні з іншими галузями економіки. Розвиток туристичних підприємств неможливий без комплексної взаємодії з транспортними компаніями, готелями, закладами харчування та іншими суб’єктами ринку, що створює унікальний ефект синергії у порівнянні з іншими індустріями.

Для збереження конкурентоспроможності туристичні підприємства активно впроваджують сучасні технології бронювання, електронного

маркетингу, віртуальних турів та систем управління клієнтським досвідом, що забезпечує наявність такої відмінності як інноваційність бізнес-моделей. Туристична індустрія часто пов’язана з охороною культурної спадщини, довкілля та формуванням позитивного іміджу територій, що зумовлює потребу у впровадженні стійких та еколого-орієнтованих стратегій розвитку та пояснює пріоритетність соціальної та екологічної відповідальності.

І нарешті, значна роль державної підтримки. Розвиток туристичних підприємств часто залежить від державних програм, регуляторних механізмів і державно-приватного партнерства, що створює особливі умови управління у порівнянні з іншими видами бізнесу.

Таким чином, розглянуті відмінності дозволяють зробити проміжний висновок, що туристична індустрія являє собою складну багатокомпонентну систему, яка поєднує елементи сервісного, транспортного, культурного та рекреаційного секторів. Її сутність визначається не лише виробництвом і наданням туристичних послуг, а й створенням унікального споживчого досвіду, що базується на культурних, природних та історичних ресурсах. Саме комплексність і міжгалузевий характер туризму формують його специфіку як індустрії, яка інтегрує різні сфери економіки та активно впливає на розвиток територій. У цьому контексті важливо розглянути сучасні наукові підходи до визначення поняття «туристична індустрія», що дає змогу глибше зрозуміти її економічну природу та механізми функціонування.

Аналіз нормативних джерел, дозволив з’ясувати, що у документах, зокрема у Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року (Додаток А), туристична індустрія розглядається як комплекс підприємств і організацій, що створюють та реалізують туристичний продукт, включаючи інфраструктуру, транспорт, готельний бізнес та сферу дозвілля. Цю думку розвивають Л. Гончар та А. Беляк А.О., підкреслюючи взаємозалежність усіх елементів галузі та її системний характер [21]. Даний факт враховано при формулюванні авторського бачення щодо тлумачення категорії «економічний розвиток підприємств туристичної індустрії» під яким в роботі розуміється динамічний

процес якісних і кількісних змін у господарській діяльності суб'єктів туристичної індустрії, який може мати як позитивний (зростаючий), так і негативний (спадний) тренд та відображає трансформації у структурі послуг, бізнес-моделях, технологіях й управлінських підходах при взаємодії з державними інституціями під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (економічних, соціальних, політичних, екологічних). (Складено автором).

На відміну від інших визначень, таке трактування акцентує увагу на ролі державного регулювання та інноваційних технологій, що дозволяє розширити наукове розуміння розвитку туристичної індустрії, а також в даному визначені поняття «розвиток» не наділено позитивним сенсом. Окреслені теоретичні аспекти формують підґрунтя дослідження методичних засад державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії, оскільки саме державні інституції формують стратегічні орієнтири, нормативно-правове середовище та інструменти підтримки, що безпосередньо відбивається на темпах, якості розвитку.

1.2. Методичні засади оцінки державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії

Перш ніж перейти до розгляду методичних засад державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії, доцільно зупинитися на визначенні поняття «державне управління». Без глибокого розуміння сутності цього процесу неможливо об'єктивно оцінити ефективність управлінських рішень та сформувати дієві підходи до його вдосконалення.

Необхідність уточнення даного поняття зумовлена тим, що державне управління виступає одним із ключових чинників, які визначають не лише рівень соціально-економічного розвитку країни, а й конкурентоспроможність окремих галузей, зокрема туристичної індустрії. Провівши узагальнення

вітчизняної нормативно-правової база, що регулює процеси державного управління, зокрема, Закон України «Про місцеве самоврядування», Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», Закон України «Про засади державної регіональної політики» [60; 56; 57], з'ясовано, що не всі законні і підзаконні акти є узгодженими, вони не містять уніфікованого визначення державного управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні нормативно-правові положення державного управління

Закон	Визначення «державного управління»	Основні положення, що стосуються державного управління та розвитку
Закон України «Про місцеве самоврядування»	Прямого визначення поняття «державне управ ління» не містить, але розглядає взаємодію орга нів місцевого самоврядну вання та органів держав ної влади у контексті управлінських функцій.	- Встановлює правові та організаційні засади місцевого самоврядування в Україні. - Визначає компетенцію органів місцевого самоврядування у сфері соціально-економіч ного розвитку, включаючи розвиток інфра структури та підтримку підприємництва. - Передбачає делегування повноважень державних органів місцевим радам для реалізації державної політики на місцях.
Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України»	Розглядає державне управ ління як процес формуван ня та реалізації економіч ної і соціальної політики через механізми прогнозу вання та програмуваня розвитку.	- Визначає порядок державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку на загальнодержавному та регіональному рівнях. - Закріплює систему документів прогноз ного та програмного характеру (державні прогнози, програми розвитку). - Спрямований на досягнення збалансова ного розвитку регіонів і галузей економіки.
Закон України «Про засади державної регіональної політики»	Трактує державне управ ління як комплекс заходів і рішень, спрямова них на регіональний розвиток, координацію дій органів влади та місцевого самоврядування для підвищення конкуренто спроможності регіонів.	- Визначає принципи та цілі державної регіональної політики, включаючи підтримку соціально-економічного розвит ку територій. - Містить механізми державного стимулювання інвестицій, розвитку інфраструктури та туризму. - Передбачає моніторинг, оцінку результативності регіональних стратегій та програм розвитку.

Як видно з таблиці, в законах переважно описують функції державних органів у різних сферах, але донині не сформовано комплексного підходу до розуміння самого процесу управління. З огляду на що прийнято рішення, у межах даного дослідження уточнити поняття «державне управління» під яким

автором розуміється діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію функцій управління соціально-економічними процесами з метою забезпечення сталого розвитку територій (Складено автором).

На відміну від окремих трактувань, таке визначення враховує взаємозв'язок інтересів державних інституцій і бізнесу, зокрема підприємств туристичної індустрії, а також наголошує на ролі регіонального аспекту. Саме цей підхід дозволяє застосовувати його як методологічну основу для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій у сфері державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України.

Зауважимо, що реалізація державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії в практичній площині відбувається через використання цілого комплексу інструментів, серед яких провідну роль відіграють стратегії розвитку, державні та регіональні програми підтримки галузі. Відповідно, ефективність державного управління можна визначати через результати реалізації цих документів.

Крім того, варто відмітити, що кожна стратегія, програма має систему показників та індикаторів, які дозволяють оцінити її реалізацію та вплив на розвиток туристичної індустрії. Саме ці показники й формують методичну основу оцінки ефективності державного управління в даній сфері.

Перш ніж перейти до окреслення показників і індикаторів оцінки ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії зазначимо, що терміни «показник» та «індикатор» у науковій літературі розглядаються з різних точок зору [16, С. 170-173]. Покладаючись на дослідження вказаного автора, дійшли висновку, що у контексті нашого дослідження індикатор доцільно розглядати як інтегральний мультиплікатор, що поєднує кількісні та якісні характеристики процесів соціально-економічного розвитку. Його якісна складова відображає суть явищ або тенденцій, тоді як кількісна — їх величину у конкретний період часу.

Огляд наукової літератури також дозволив переконатися в тому, що досить часто автори ототожнюють поняття «індикатор» та «показник». Проте, на нашу думку, ці терміни не є тотожними. Подібна точка зору відбивається у дослідженнях Н. Васильчук, де наукиня стверджує, що на відміну від показника, індикатор має більш комплексний, «векторний» характер. Він не лише відображає фактичний стан подій у конкретний момент часу, а й демонструє динаміку змін, орієнтуючи на певний напрям розвитку [16, С. 170-173]. Крім того, індикатори повинні бути взаємопов'язаними та регулярно коригуватися у процесі моніторингу та управління. Відтак, показник — це фіксація результатів у числовій формі, тоді як індикатор — це аналітичний інструмент, який дозволяє прогнозувати та оцінювати тенденції.

Окрім сказано, під час аналізу дійшли висновку, що наразі не існує єдиної універсальної методики оцінки ефективності державного управління. Це логічно, адже кожна стратегія чи програма розвитку має власні цілі, завдання, специфіку та унікальні умови реалізації. Як приклад, в індустрії туризму існує низка стратегічних документів, що мають різну спрямованість та набір показників ефективності. Тому індикатори та показники для кожної програми визначаються індивідуально. Стратегія у сфері державного управління зазвичай розглядається як довгостроковий план розвитку, що визначає ключові напрями та пріоритети, тоді як програма виступає короткостроковим механізмом її реалізації, забезпечуючи поетапне досягнення поставлених цілей. З огляду на сказане виникає необхідність у розробці власної методики оцінки державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії, на засадах якої у другому розділі, безпосередньо проведено її апробацію (п. 2.3), структура якої наведена на (рис. 1.2):

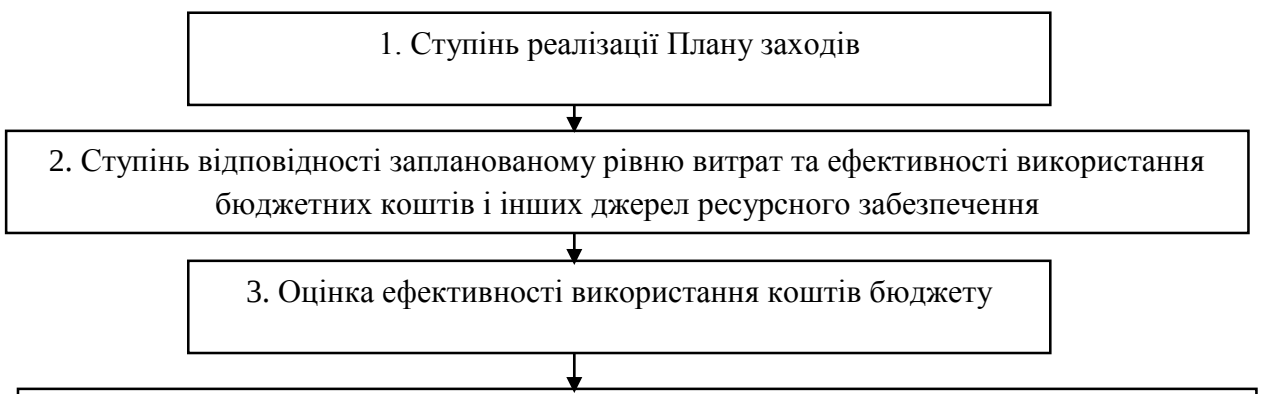


Рис. 1.2. Структура методики оцінки ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії

Джерело: Складено автором за даними Додатку А

Розглянемо докладніше, кожен етап методики.

1. На першому етапі розраховується ступінь реалізації заходів за такою формулою:

$$СР_з = \frac{З_в}{З}, \quad (1.1)$$

де: $СР_з$ - ступінь реалізації заходів Стратегії;

$З_в$ - кількість заходів Стратегії, виконаних у повному обсязі, з-поміж заходів, запланованих до реалізації у звітному році;

З - загальна кількість заходів Стратегії, запланованих до реалізації у звітному році.

2. На другому етапі визначається ступінь відповідності запланованому рівню витрат та ефективності використання бюджетних коштів та інших джерел ресурсного забезпечення (формула 1.2):

$$СВ_{рвзаг} = \frac{З_{фзаг}}{З_{пзаг}}, \quad (1.2)$$

де: $СВ_{плзаг}$ - загальний ступінь відповідності запланованому рівню витрат;

$В_{фзаг}$ - сума фактичних витрат за всіма джерелами ресурсного забезпечення;

$В_{пзаг}$ - сума планових витрат за всіма джерелами ресурсного забезпечення.

3. Третій етап передбачає оцінку ефективності використання коштів бюджету. Цей показник розраховується за такою формулою (1.3).

$$Е_{вик} = \frac{СР_з}{Св_{плзаг}}, \quad (1.3)$$

де: $Е_{вик}$ - ефективність використання бюджетних коштів;

$СР_з$ - ступінь реалізації Плану заходів;

$СВ_{бюдж.пл}$ - ступінь відповідності запланованому рівню видатків із коштів бюджету.

4. На четвертому визначається ступінь досягнення планових значень кожного показника (індикатора), який розраховується за формулою (1.4).

$$СД_{\frac{п}{ппз}} = \frac{ЗП_{\frac{п}{пф}}}{ЗП_{\frac{п}{пп}}}, \quad (1.4)$$

де: $СД_{ппз}$ - ступінь досягнення планового значення показника, що характеризує цілі та завдання Стратегії та Плану заходів;

$ЗП_{пф}$ - значення показника, що характеризує цілі, завдання Стратегії та Плану заходів, фактично досягнуте на кінець звітного періоду;

$ЗП_{пп}$ - планове значення показника, що характеризує цілі, завдання Стратегії та Плану заходів.

Потім розраховується ступінь реалізації програми (формула 1.5)

$$СР_п = \sum \frac{СД_{ппз}}{N}, \quad (1.5)$$

де: $СР_п$ - ступінь реалізації Плану заходів;

$СД_{ппз}$ - ступінь досягнення планового значення показника, що характеризує цілі та завдання Плану заходів;

N - кількість показників, що характеризують цілі та завдання Плану заходів.

5. На п'ятому етапі проводиться оцінка ефективності реалізації Плану заходів, яка розраховується так (формула 1.6).

$$ЕР_п = СР_п \times Е_{вик}, \quad (1.6)$$

де: $ЕР_п$ - ефективність реалізації Плану заходів;

$СР_п$ - ступінь реалізації Плану заходів;

$Е_{вик}$ - ефективність використання бюджетних коштів.

Інтерпретація даних оцінки відбуватиметься за шкалою, що наведено у (табл. 1.2). За основу було взято вербально-числову шкалу Харрінгтона [15, С. 17-23].

Таблиця 1.3

Оціночні значення ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії [15]

Ступінь ефективності	Значення показника
Високий	$ЕР_{пз} \geq 0,90$
Середній	$ЕР_{пз} \geq 0,75$
Задовільний	$ЕР_{пз} \geq 0,60$
Незадовільний	$ЕР_{пз} < 0,60$

Таким чином, авторська методика оцінки ефективності державного управління, яка буде використана у підрозділі 2.3, надає можливість системно аналізувати ступінь досягнення запланованих результатів, виявляти відхилення та визначати причини неефективності окремих управлінських рішень. Її перевагами є чітка структурованість, можливість інтегрувати різні за змістом показники (економічні, соціальні, екологічні) в єдину аналітичну систему, а також орієнтація на досягнення реальних результатів, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність туристичної індустрії.

1.3. Нормативно-правове забезпечення державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії

Під час дослідження державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України важливим аспектом виступає

нормативно-правове забезпечення, яке визначає правила функціонування індустрії, формує механізми державного регулювання та створює умови для розвитку бізнесу в туристичному секторі. Саме законодавча база є фундаментом реалізації державної політики у сфері туризму, забезпечує координацію дій між державними органами, місцевим самоврядуванням і суб'єктами підприємництва.

З іншого боку, туристична індустрія охоплює широкий спектр діяльності, від готельного бізнесу та транспортних послуг до організації дозвілля та культурних заходів, що зумовлює необхідність комплексного правового регулювання на національному рівні. Законодавчі акти та стратегічні документи встановлюють вимоги до якості туристичного продукту, гарантують захист прав споживачів, визначають механізми підтримки підприємств та напрями стимулювання інвестицій у галузь.

Особливого значення нормативно-правове забезпечення набуває в умовах сучасних викликів, серед яких інтеграція України у світовий туристичний простір, європейські стандарти ведення бізнесу, потреби повоєнного відновлення економіки та необхідність розвитку внутрішнього туризму як важливого чинника регіонального зростання. Таким чином, аналіз нормативно-правової бази дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями вдосконалення державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії.

Для формування об'єктивного бачення правових засад державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії було взято до уваги базові нормативні акти України, які безпосередньо регламентують організацію туристичної діяльності, підтримку підприємництва та реалізацію державної політики у сфері туризму. Аналіз наукових джерел [1, С. 241–251; 2, С. 180–196; 3, С. 163–165; 5; 6] та практики застосування законодавства показав, що саме ці акти в переважній більшості окреслюють ключові аспекти управління туристичною індустрією, включаючи економічні, організаційні та соціальні механізми впливу.

Насамперед це Закон України «Про туризм», який визначає основи правового регулювання туристичної діяльності та формує понятійний апарат галузі, зокрема розкриваючи сутність «туристичної індустрії» як комплексу підприємств і організацій, що створюють та реалізують туристичний продукт. Він є центральним документом, на основі якого будуються всі подальші нормативні акти у цій сфері [63].

Не менш важливим є Закон України «Про підприємництво», адже туристична індустрія складається з великої кількості суб'єктів малого та середнього бізнесу. Саме цей закон регламентує основи господарської діяльності, визначає права та обов'язки підприємців, форми державної підтримки та створює умови для розвитку конкурентного середовища у сфері туризму [61]. Крім того, для організації діяльності туроператорів і турагентів важливе значення має Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності», що встановлює вимоги до ліцензування та контроль якості послуг. Його положення забезпечують прозорість ринку та створюють гарантії для споживачів туристичних послуг [59].

Для стратегічного планування розвитку галузі важливу роль відіграють Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [56] та Закон України «Про засади державної регіональної політики» [57], адже вони формують методичні основи планування, визначають цілі, показники та інструменти реалізації державної політики, у тому числі на рівні регіонів. Також слід згадати Закон України «Про місцеве самоврядування» [60], що надає органам місцевої влади повноваження з розвитку туристичної інфраструктури, підтримки місцевих підприємств та просування туристичних дестинацій.

Враховуючи наведені докази доцільності аналізу нормативно-правової бази у таблиці нижче представлено його результати.

Таблиця 1.4

Результати аналізу базових нормативних актів, що регулюють державне управління туристичною індустрією в Україні

№ з/п	Нормативний акт	Основний зміст та положення
1	Закон України «Про туризм» (від 15.09.1995 № 324/95-ВР)	Визначає правові засади організації туристичної діяльності, поняття «туристичний продукт», «туристична індустрія», встановлює правила для туроператорів та турагентів, а також принципи державного регулювання та стандарти якості туристичних послуг.
2	Закон України «Про підприємництво» (від 07.02.1991 № 698-XII)	Регламентує умови ведення підприємницької діяльності, права та обов'язки суб'єктів господарювання, форми державної підтримки бізнесу, включаючи туристичні підприємства.
3	Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (від 02.03.2015 № 222-VIII)	Визначає порядок отримання ліцензій на здійснення окремих видів господарської діяльності, у тому числі діяльності туроператорів.
4	Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (від 23.03.2000 № 1602-III)	Створює правові основи прогнозування та програмування розвитку економіки, визначає роль державних стратегій і планів, що прямо стосується туристичної сфери.
5	Закон України «Про засади державної регіональної політики» (від 05.02.2015 № 156-VIII)	Визначає правові та організаційні основи державної регіональної політики, механізми підтримки регіональних програм, у т.ч. у сфері туризму.
6	Закон України «Про місцеве самоврядування» (від 21.05.1997 № 280/97-ВР)	Надає органам місцевого самоврядування повноваження у сфері розвитку туризму, підтримки інвестиційних проєктів, організації дозвілля та збереження культурної спадщини.
7	Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року	Визначає стратегічні цілі розвитку туристичної індустрії, завдання щодо підвищення конкурентоспроможності України як туристичної дестинації, впровадження інновацій та сучасних стандартів сервісу.
8	Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки	Містить напрями та пріоритети підтримки туристичної інфраструктури, розвитку внутрішнього та в'їзного туризму як чинника економічного зростання регіонів.

Джерело: Складено автором за результатами аналізу

Таким чином, сукупно ці нормативні акти утворюють правовий каркас, який дозволяє забезпечити ефективне функціонування туристичної індустрії, сприяє розвитку підприємств та створює умови для їх інтеграції в національні й міжнародні ринки. Їхня важливість полягає в тому, що вони комплексно охоплюють як організаційні механізми державного управління, так і інструменти економічної підтримки, регулювання якості та планування розвитку туристичного сектору.

Варто зауважити, що аналіз національного законодавства дозволяє сформувати цілісне розуміння правового поля в межах України, однак

подальший розвиток туристичної індустрії неможливий без урахування міжнародних угод, стандартів та рекомендацій, оскільки саме вони виступають своєрідним орієнтиром вдосконалення українського законодавства, дозволяючи впроваджувати сучасні підходи до регулювання туристичної діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність на глобальному ринку. З огляду на що у (табл. 1.5) представлено результати аналізу ключових міжнародних норм з окресленням їх значення для України.

Таблиця 1.5

Результати аналізу ключових міжнародних нормативно-правових документів що регулюють державне управління туристичною індустрією

№ з/п	Назва документа	Рік прийняття	Основні положення	Значення для України
1	Глобальний етичний кодекс туризму (UNWTO)	1999	Встановлює принципи відповідального та сталого туризму, забезпечення безпеки туристів, захисту культурної та природної спадщини, дотримання прав місцевих громад.	Сприяє гармонізації національної туристичної політики з міжнародними стандартами та принципами сталого розвитку.
2	Конвенція ЮНЕСКО про охорону всесвітньої культурної та природної спадщини	1972	Регламентує збереження культурних та природних об’єктів світового значення, які є основою туристичного потенціалу.	Україна зобов’язана зберігати об’єкти спадщини (Софійський собор, Києво-Печерська лавра тощо), що підвищує туристичну привабливість країни.
3	Декларація Мадридської конференції з туризму та кліматичних змін	2007	Підкреслює необхідність екологізації туристичного сектору, зменшення викидів парникових газів, адаптації туризму до кліматичних викликів.	Визначає напрями для впровадження еко-туризму та сталих практик у національних стратегіях розвитку туризму.

Продовження табл. 1.5

4	Афінська хартія туризму	1997	Надає рекомендації щодо розвитку туризму як фактору міжнародного співробітництва, миру та культурного обміну.	Орієнтує державну політику України на інтеграцію у світовий туристичний простір та розвиток культурного туризму.
5	Резолюція Генеральної Асамблеї ООН “Промоція сталого туризму”	2017	Сприяє розвитку туризму як засобу досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), включаючи зайнятість, економічне зростання та збереження довкілля.	Використовується як орієнтир у розробці державних програм розвитку туризму з акцентом на сталість.
6	Рекомендації ІСАО щодо безпеки подорожей	2020	Визначає міжнародні стандарти безпеки авіаперевезень, захисту туристів і мінімізації ризиків під час подорожей.	Підвищує безпеку туристичного сектору та довіру до туристичних послуг в Україні.

Джерело: Складено автором за результатами аналізу

Отже, аналіз міжнародних нормативно-правових документів показав, що вони формують універсальні стандарти та принципи сталого розвитку, захисту культурної спадщини, екологізації туристичної індустрії та безпеки подорожей. Україна, будучи активним учасником міжнародних ініціатив та членом Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), інтегрує ці положення у власну нормативну базу. Взаємодія національних та міжнародних правових норм створює цілісну систему регулювання туристичної діяльності. Такий підхід дозволяє не лише формувати сприятливі умови для розвитку підприємств туристичної індустрії, але й підвищувати їхню стійкість до глобальних викликів та змін. Нормативно-правове забезпечення, яке базується на синергії національних та міжнародних норм, забезпечує правові засади ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі здійснено теоретико-методичний аналіз державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України, що дало змогу комплексно розкрити сутність ключових понять та окреслити основні підходи до їх розуміння. На засадах узагальнення наукових підходів до трактування категорії «економічний розвиток». сформовано власне бачення, згідно з яким економічний розвиток є динамічним процесом якісних і кількісних змін, що може мати як позитивні, так і негативні прояви, залежно від впливу внутрішніх та зовнішніх чинників.

З'ясовано, що на відміну від інших сфер економіки, туризм характеризується сезонними коливаннями, високою інтеграцією послуг, необхідністю впровадження інноваційних бізнес-моделей, а також пріоритетом соціальної та екологічної відповідальності. З урахуванням цих особливостей сформульовано авторське визначення категорії «економічний розвиток підприємств туристичної індустрії», яке враховує роль державного регулювання та інноваційних технологій.

На основі аналізу законодавчих актів та наукових досліджень уточнено поняття «державне управління». Розроблено авторську методику оцінки ефективності державного управління, яка дозволяє оцінювати рівень реалізації стратегій та планів розвитку, ступінь ефективності використання ресурсів, а також досягнення планових результатів.

Узагальнено нормативно-правове забезпечення державного управління розвитку підприємств туристичної індустрії в Україні, що дозволило виявити взаємозв'язок національних й міжнародних стандартів, визначити прогалини у правовому регулюванні та забезпечило основу для подальшого аналітичного дослідження.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії України

Аналіз наукового доробку з проблематики розвитку туристичної індустрії показав, що більшість дослідників приділяють увагу багатокомпонентному підходу до оцінки її потенціалу. Так, у працях М. Бутко та В. Лишиленка акцентується на важливості розгляду економічних та інфраструктурних можливостей як ключових детермінант зростання туристичної галузі [12; 36]. О. Котикова та Л. Сімків у своїх дослідженнях підкреслюють роль державної політики, нормативно-правового регулювання та підтримки інвестиційної діяльності як базових чинників сталого розвитку підприємств туристичної індустрії [34; 64]. Г. Мельниченко, І. Петрук зазначають, що ефективність туризму залежить від взаємодії підприємств із суміжними галузями, а також від здатності швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та впроваджувати інноваційні рішення [43, С. 144–151; 55, С. 105-112]. У свою чергу, Д. Осадчий, Ю. Вороніна наголошують на необхідності врахування людського капіталу та професійної підготовки кадрів як стратегічного ресурсу галузі [49, С. 184–189; 18]. Усі ці ідеї є абсолютно справедливими і варті уваги при проведенні цього дослідження.

Спираючись на аналіз існуючих підходів до потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії, в роботі прийнято рішення виокремити шість ключових напрямів, а саме: природно-рекреаційний та культурний, економічний, інфраструктурний, кадровий та освітній, державне управління і підтримка, а також інноваційний потенціал (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Види потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії

№з/п	Потенціал	Характеристика потенціалу
1	Природно-рекреаційний та культурний потенціал	Виступає основою для формування туристичного продукту. Саме природні умови та культурно-історична спадщина визначають конкурентоспроможність туристичних дестинацій. Україна має значний потенціал. Про це свідчать різноманітні природні ландшафти, унікальні культурні об'єкти та історичні пам'ятки. Це створює передумови для розвитку різних видів туризму – від рекреаційного та культурного до гастрономічного чи екотуризму.
2	Економічний потенціал	Охоплює фінансові ресурси, інвестиції та загальний рівень економічної активності у сфері туризму. Стабільність економічного середовища та доступ до фінансування є ключовими умовами розвитку бізнесу в туристичній індустрії. Сюди належать можливості залучення інвестицій у модернізацію матеріальної бази та впровадження інноваційних рішень.
3	Інфраструктурний потенціал	Визначає здатність туристичної індустрії забезпечувати якісний сервіс. Стан транспортної, готельної та розважальної інфраструктури прямо впливає на конкурентоспроможність туристичних підприємств. Удосконалення інфраструктури також передбачає інтеграцію сучасних логістичних рішень і цифрових технологій у сферу обслуговування туристів.
4	Кадровий та освітній потенціал	Є рушійною силою якісного розвитку галузі. Професійна підготовка персоналу, підвищення кваліфікації та впровадження освітніх програм з інноваційних технологій обслуговування визначають рівень якості туристичних послуг. Це особливо актуально в умовах глобальної конкуренції, де саме людський капітал стає визначальним фактором успіху.
5	Державне управління і підтримка	Створюють нормативно-правову основу функціонування галузі та визначають стратегічні пріоритети її розвитку. Ефективна державна політика, підтримка малого та середнього бізнесу, податкові стимули та програми розвитку туризму є ключовими механізмами формування сприятливого бізнес-середовища
6	Інноваційний потенціал	Є необхідною умовою конкурентоспроможності сучасного туристичного бізнесу. Впровадження електронних систем бронювання, мобільних додатків, цифрового маркетингу та віртуальних турів не лише покращує якість послуг, але й дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змінних умов ринку

Джерело: Складено автором за даними [44, С. 34–38]

Представлений далі аналіз потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії України відбувався за представленими в таблиці видами. Така структура дозволяє сформувати цілісне бачення, оскільки охоплює як матеріальні, так і нематеріальні складові розвитку, забезпечуючи системну оцінку можливостей туристичної індустрії України.

Природно-рекреаційний та культурний потенціал України виступає фундаментальною складовою розвитку підприємств туристичної індустрії,

адже саме унікальність природних ресурсів та багатство культурної спадщини формують конкурентні переваги країни на світовому туристичному ринку. Географічне розташування України, різноманітність кліматичних зон та наявність природних ландшафтів — від гірських масивів Карпат і Криму до степових просторів та морського узбережжя Чорного й Азовського морів — забезпечують високий рівень рекреаційної привабливості. Багатий природний фонд включає національні парки, заповідники, лікувальні мінеральні води, грязелікувальні курорти, які створюють передумови для розвитку санаторно-курортного та екологічного туризму. Особливу цінність становлять природні зони, придатні для цілорічного відпочинку. Карпатський регіон виділяється потенціалом для розвитку гірськолижного та зеленого туризму, тоді як південні регіони України мають унікальні умови для морського, пляжного та оздоровчого відпочинку. Крім того, значна кількість природних пам'яток (печери, водоспади, біосферні заповідники) сприяє розвитку активних видів туризму таких як, пішохідного, велосипедного та спелеотуризму [23].

Культурний потенціал України формується багатовіковою історією та культурними традиціями. На території країни зосереджено понад 130 тис. об'єктів культурної спадщини, серед яких пам'ятки, включені до Списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО (Софійський собор і Києво-Печерська лавра в Києві, ансамбль історичного центру Львова, геодезична дуга Струве тощо) [23]. Народні звичаї, ремесла, музичний та театральний фольклор створюють підґрунтя для розвитку культурно-пізнавального та етнографічного туризму.

Важливим чинником є наявність великої кількості фестивалів, мистецьких подій, міжнародних культурних заходів, що не лише популяризують українську культуру, а й підвищують туристичну привабливість країни. Культурні столиці, такі як Київ, Львів, Одеса та Харків, стають центрами концентрації туристичних потоків, пропонуючи туристам розвинену інфраструктуру, унікальні культурні маршрути та насичену подієву програму.

Не зважаючи на потужний природно-географічний потенціал, туристична індустрія за станом економічного розвитку залишає бажати кращого, адже у розрізі інших галузей її внесок у формування ВВП є мізерним (рис. 2.1):

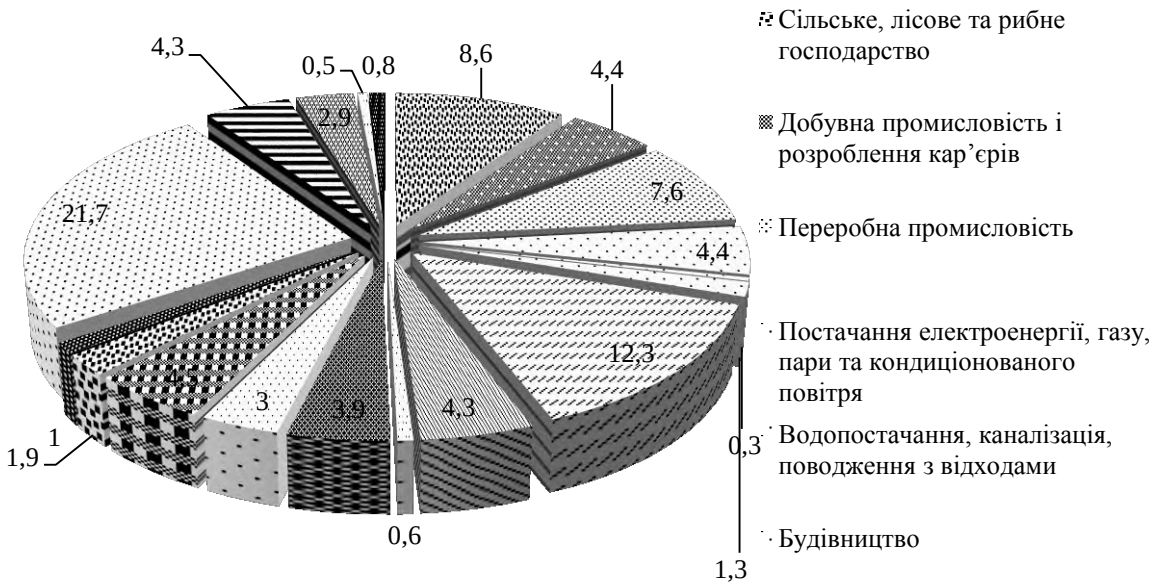


Рис. 2.1. Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в обсязі ВВП, у фактичних цінах, %

Джерело: Побудовано автором за даними [65, С. 91]

Так, згідно офіційних даних Державної служби статистики України, частка туризму у ВВП країни (валова додана вартість, створена у туристичних галузях) у 2021 році становила 11,82%, що дорівнює 644,2 млрд грн. [65]. При цьому валова додана вартість, безпосередньо сформована у туризмі, склала 4,08% або 222,6 млрд грн. і у 2023 році – 300,57 млрд грн. Тимчасове розміщування й організація харчування у струткрі ВВП у 2023 році склало 0,6. Туристичний збір у 2021 році дорівнював 243,97 млн грн, а у 2022 році – 186,43 млн грн, що становить 76,4% від рівня попереднього року.

Аналізуючи рентабельність туристичного бізнесу у 2021 році, спостерігаємо позитивні результати у діяльності ресторанів, туристичних

операторів, агентств та компаній з оренди автомобілів. Загалом ситуація виглядала так (рис. 2.2):

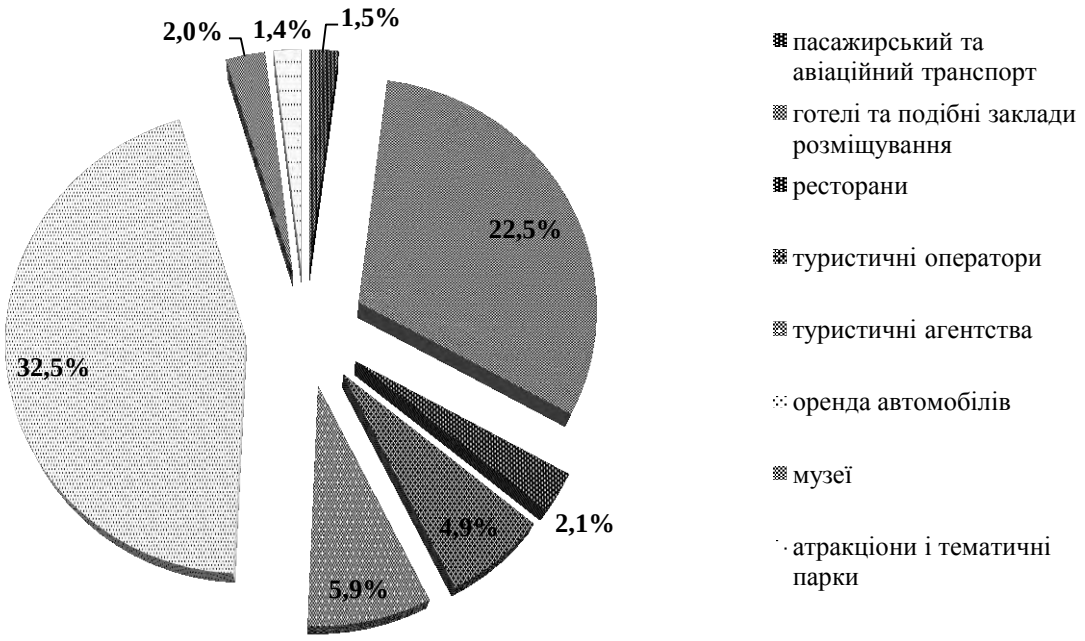


Рис. 2.2. Структура рентабельності за видами економічної діяльності в обсязі ВВП, %

Джерело: Побудовано автором за даними [45]

Як бачимо, у 2022 році майже всі види діяльності стали збитковими: пасажирський та авіаційний транспорт – -37,1%, готелі та подібні заклади розміщування – -44,3%, ресторани – -14,3%, туристичні оператори – -11,9%, туристичні агентства – -7,0%, оренда автомобілів – -13,6%, музеї – -7,8%, атракціони і тематичні парки – -34,3% [45]. У 2023 році ситуація почала стабілізуватися після перших економічних шоків, спричинених війною. За даними Державного агентства розвитку туризму, за дев’ять місяців 2023 року податкові надходження від туристичної галузі зросли на 13% (до 1,451 млрд грн) у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року (1,283 млрд грн). Проте у порівнянні з довоєнним 2021 роком сума податків зменшилася на 18% (у 2021 році вона становила 1,778 млрд грн) [45].

Найбільша частка податкових надходжень у 2023 році припала на готелі – 63% або 916,6 млн грн (у 2022 році – 765,8 млн грн, у 2021 році – 1,031 млрд

грн). Інші засоби тимчасового розміщування забезпечили 10% надходжень (145,8 млн грн), туристичні оператори – 9,8% (142,2 млн грн), агентства – 9,5% (138 млн грн), заклади для відпочинку – 7,3% (106,4 млн грн), а кемпінги та стоянки для автофургонів – лише 0,2% (2,3 млн грн). Кількість платників податків у сфері туризму зменшилась на 11% у порівнянні з 2022 роком. Зокрема, кількість юридичних осіб скоротилася на 24%, фізичних – на 7%. Якщо порівнювати з 2021 роком, загальне зменшення становить 36% (юридичних осіб – –51%, фізичних – –30%). Це свідчить про значне скорочення активності малого та середнього бізнесу, який вважається основним драйвером туристичної індустрії [45].

Аналіз інвестиційної діяльності у сфері туризму демонструє помітне скорочення обсягів фінансування у 2022 році порівняно з 2021 роком (рис. 2.3), що пояснюється насамперед економічними та політичними викликами воєнного часу.

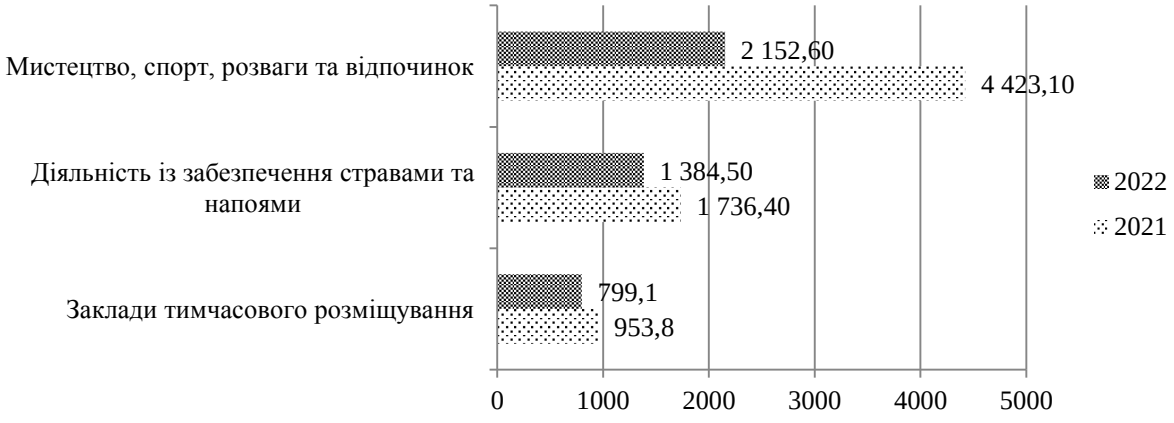


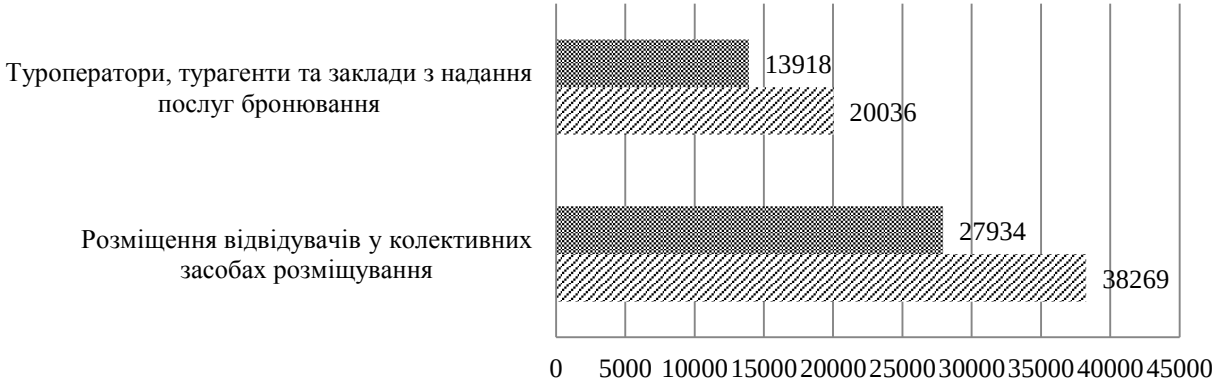
Рис. 2.3. Динаміка інвестицій у туризм за 2021–2022 рр., млн грн

Джерело: Побудовано автором за даними [45]

Як бачимо, інвестиції у заклади тимчасового розміщування зменшилися з 953,8 млн грн у 2021 році до 799,1 млн грн у 2022 році, що свідчить про зниження ділової активності та обережність інвесторів у готельному бізнесі [45]. Це пов’язано з падінням туристичного потоку (рис. 2.5). Аналогічна тенденція простежується у сфері забезпечення стравами та напоями: обсяг інвестицій скоротився з 1 736,4 млн грн у 2021 році до 1 384,5 млн грн у 2022

році. Це зниження зумовлене як падінням споживчого попиту, так і загальним зменшенням інвестиційної привабливості сегмента громадського харчування у кризових умовах. Найбільше скорочення зафіксовано у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку, з 4 423,1 млн грн у 2021 році до 2 152,6 млн грн у 2022 році, що становить зменшення майже вдвічі. Цей сегмент туризму є найбільш чутливим до нестабільності та фінансових ризиків, оскільки потребує значних інвестицій на довгострокову перспективу, а його окупність у період кризи значно знижується.

Подібна ситуація спостерігається і у сфері зайнятості. Так, протягом періоду що аналізується рівень зайнятості у галузях, що безпосередньо обслуговують відвідувачів, у 2022 році суттєво скоротився порівняно з 2021 роком (рис. 2.5)



	Розміщення відвідувачів у колективних засобах розміщування	Туроператори, турагенти та заклади з надання послуг бронювання
2022	27934	13918
2021	38269	20036

Рис. 2.4. Динаміка зайнятості у туризмі 2021–2022 рр., тис. осіб

Джерело: Побудовано автором за даними [45]

Аналіз показав, що загальна кількість працівників у секторі туризму зменшилася з 625,4 тис. осіб у 2021 році до 475,2 тис. осіб у 2022 році, що свідчить про зниження на 24%. Таке скорочення також відображається у частці зайнятого населення: якщо у 2021 році вона становила близько 2% від загальної кількості працюючих у країні, то у 2022 році цей показник

зменшився до 1%. Особливо відчутним є зниження чисельності працівників у колективних засобах розміщування: з 38,3 тис. осіб у 2021 році до 27,9 тис. у 2022 році, що відповідає падінню на 27%. Подібна ситуація спостерігається і серед працівників туроператорів, турагентств та закладів із надання послуг бронювання, їх кількість скоротилася з 20 тис. осіб у 2021 році до 13,9 тис. осіб у 2022 році (зниження на 30%) [45].

Зменшення кількості зайнятих у туристичному секторі пов’язане з низкою факторів, серед яких негативний вплив воєнних дій, зниження туристичних потоків (рис. 2.5) та скорочення економічної активності у галузі. Це підтверджує вразливість туристичної індустрії до зовнішніх викликів та необхідність державної підтримки для її відновлення.

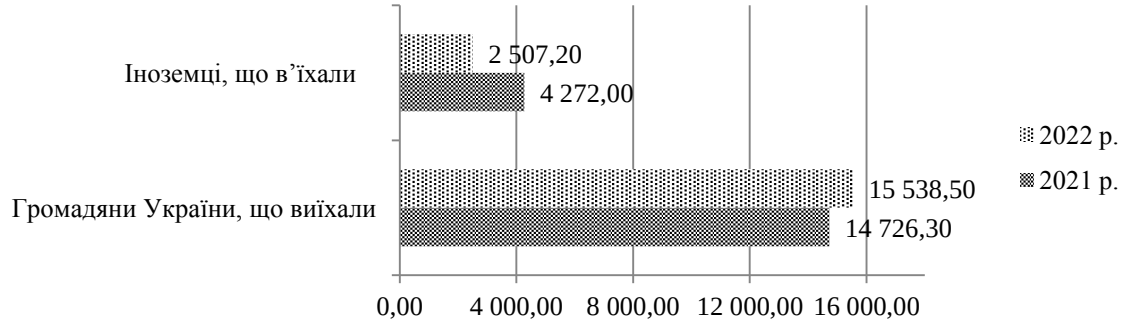


Рис. 2.5. Динаміка туристичного потоку 2021–2022 рр., тис. осіб

Джерело: Побудовано автором за даними [45]

Як видно з рисунку, у 2022 році за кордон виїхало 15,54 млн громадян України, що на 31 % більше порівняно з 2021 роком. Зростання частково пояснюється виїздом біженців, який забезпечив додатковий приріст у 5 %. У той же час кількість іноземців та осіб без громадянства, що в’їхали до України, скоротилася майже вдвічі: з 4,27 млн у 2021 році до 2,51 млн у 2022 році, що становить падіння на 46 % [45]. Це свідчить про зниження привабливості України як туристичного та ділового напрямку через воєнні дії, зростання ризиків та складну безпекову ситуацію.

Варто відмітити, що до повномасштабного вторгнення Росії в Україну, 94 % іноземців відвідували Україну з туристичною метою, але в 2023 році

характер візитів змінився. Як правило це були поїздки з метою навчання, дипломатичні візити, або відрядження [45].

Скорочення туристичного потоку перш за все варто пов’язувати з інфраструктурними збитками та втратами. Даний факт підтверджується аналітичними даними НТОУ, згідно яких низка регіонів де туризм відігравав суттєву роль у місцевій економіці та був ядром, навколо якого розвивалася діяльність цілих громад, по причині окупації і постійних ракетних обстрілів втратили значну частку інфраструктурного потенціалу. Передусім це стосується Азово-Чорноморського регіону, включно з прибережними районами Херсонської, Донецької, Запорізької, Миколаївської та Одеської областей. Військові дії, окупація, знищення інфраструктури, мінування акваторії та розрив партнерських зв’язків призвели до фактичної зупинки туристичної діяльності [45].

Культурна інфраструктура також зазнала значних руйнувань у 262 територіальних громадах України (17,8 % від загальної кількості), зокрема: у Донецькій (82 %), Сумській (53 %), Харківській (52 %), Чернігівській (46 %), Херсонській (43 %), Луганській (42 %), Миколаївській (42 %), Запорізькій (36 %), Київській (26 %), Дніпропетровській (19 %), Житомирській (12 %), Одеській (8 %), Хмельницькій (8 %), Черкаській (5 %), Львівській (4 %), Вінницькій (3 %), Закарпатській (2 %), Полтавській (2 %) областях, а також у місті Києві [45]. Таким чином, аналіз показує, що після 2022 року спостерігається скорочення капіталовкладень у туристичну індустрію, що потребує розроблення ефективних механізмів державного стимулювання інвестицій, зокрема через податкові пільги, державно-приватне партнерство та цільові програми підтримки галузі.

Враховуючи, той факт, що наступний пункт кваліфікаційної роботи (2.2) присвячено безпосередньо аналізу системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії, п. 5 табл. 2.1. вважаємо доцільним розкрити в межах вказаного параграфу.

2.2. Аналіз системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України

Перш ніж перейти до аналізу системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України, доцільно розкрити сутність поняття «система управління у сфері туризму». Сам термін «система» походить від давньогрецького «σύστημα» – «єдність», «об'єднання», що в науковій літературі трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле та взаємодіють із зовнішнім середовищем задля досягнення спільної мети [42].

У працях Л. Сімківа [64] система розглядається як комплекс функціональних елементів та взаємозв'язків, що формуються відповідно до визначених цілей у певному часовому інтервалі. Подібний підхід представлений також у роботах М. Пашкевича, який наголошує, що будь-яка система повинна розглядатися як відкрита, здатна до взаємодії та адаптації під впливом зовнішніх факторів [53, С. 32-40]. Що стосується державного управління, то згідно з поглядами Г. Мельниченка та співавторів, система державного управління є сукупністю органів влади, методів і механізмів, спрямованих на виконання державою своїх функцій, у тому числі в туристичній сфері [43, С. 144–151]. Водночас Д. Осадчий, О. Хитра підкреслюють важливість взаємодії між державними структурами та бізнес-середовищем, що особливо актуально для туристичних підприємств [49, С. 184–189].

Аналіз теоретичних підходів дозволив встановити, що будь-яка система управління складається з підсистем, має власні «входи» та «виходи», а також об'єкт і суб'єкт управління. Держава як відкрита система перебуває у постійній взаємодії з економічним, соціальним та культурним середовищем, що визначає необхідність застосування комплексних методів регулювання у сфері туризму [34]. В цьому контексті система державного управління туристичною індустрією може бути описана як цілісний комплекс правових,

організаційних та економічних інструментів, які сприяють розвитку підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню стійкості галузі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Сфери функціонування системи державного управління

№ з/п	Сфера управління	Характеристика
1	Державно-політична	Охоплює діяльність органів управління на трьох рівнях: загальнодержавному, регіональному та місцевого самоврядування. Суб'єктами управління виступають Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів, органи виконавчої влади, а також місцеві ради та їх виконавчі комітети.
2	Державно-адміністративна	Пов'язана з управлінням державними справами через реалізацію виконавчої влади та діяльність її органів і посадових осіб. Пріоритетними сферами є економіка, соціальні послуги, транспортна та туристична інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, безпека та фінансування цих сфер.
3	Державний менеджмент	Сучасний підхід, що передбачає орієнтацію на ринкові принципи та контрактні механізми, розглядаючи громадян як клієнтів, яким надаються публічні послуги відповідно до їхніх потреб та соціально-економічних можливостей.

Джерело: Складено автором за даними [3, С. 163–165; 10]

Суб'єктом державного управління виступає держава, що реалізує свої функції через сукупність органів публічної влади. Об'єктом управління у цьому випадку є суспільні відносини, які формуються в різних сферах діяльності, зокрема в економічній та соціально-культурній, до яких належить туристична індустрія.

Зауважимо, що переважна більшість науковців, які досліджували сутність та особливості управлінських систем [21], вважають, що будь-яка система має власну структуру, що забезпечує її цілісність і функціональність. Структура розглядається як внутрішній устрій, що формує впорядкованість елементів (рис. 2.6). Так, за визначенням О. Гончар, структура управління є сукупністю зв'язків та відносин між складовими частинами системи, які взаємодіють для досягнення спільної мети [21, С. 32–35].

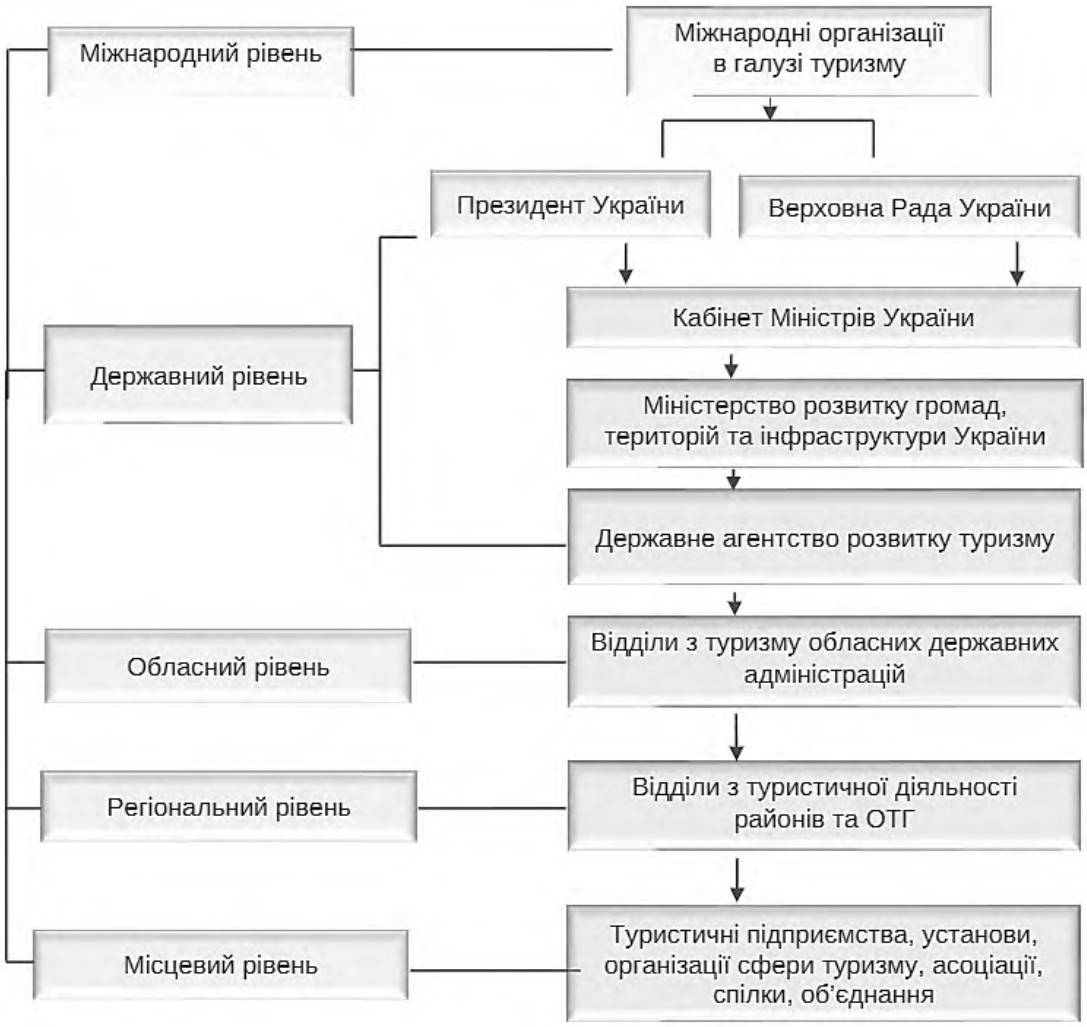


Рис. 2.6. Структура управління туристичною індустрією в Україні [35]

Структура державного управління в сфері туризму в Україні являє собою поєднання органів державної влади, які наділені компетенціями та повноваженнями, визначеними чинним законодавством, зокрема, Закон України «Про туризм» [63], Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [59]. У системі управління туристичною індустрією ключову роль відіграють центральні органи виконавчої влади, такі як Міністерство культури та інформаційної політики, Державне агентство розвитку туризму України, а також органи місцевого самоврядування, які відповідають за розвиток туризму на регіональному рівні. Як показує аналіз, сучасна структура управління туристичною індустрією в Україні має риси лінійно-функціональної, що передбачає чіткий розподіл функцій та

відповідальності між різними рівнями управління (від державного до місцевого).

Також варто зазначити, що система управління туризмом в Україні еволюціонувала. Зокрема, до 2019 року функції державного регулювання туристичної діяльності були зосереджені у Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України, але після створення Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) управління галуззю набуло більшої спеціалізації та стало відповідати сучасним викликам ринку. В останні роки в Україні також відбулися суттєві зміни в ієрархії державного управління у сфері туризму. Зокрема, спостерігається тенденція до посилення ролі регіонального та місцевого рівнів управління, яким передається все більше функцій з реалізації державної політики у сфері туризму. Якщо раніше центральні органи влади виконували переважно координаційні функції, то сьогодні вони взаємодіють із розгалуженою мережею регіональних структур, які мають власні повноваження щодо розвитку туристичної інфраструктури та промоції регіональних дестинацій.

Зокрема, Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) координує діяльність 46 регіональних підрозділів з питань туризму та курортів, які підпорядковуються обласним державним адміністраціям. У структурі центрального апарату ДАРТ функціонує декілька спеціалізованих відділів, серед яких: відділ розвитку регіональних туристичних продуктів, відділ розвитку туризму та цифровізації, відділ маркетингу, сектор надання публічних послуг, адміністративний сектор, сектор правового забезпечення, фінансів та бюджету, міжнародної співпраці та протоколу, управління персоналом. Також в структурі ДАРТ передбачено сектор запобігання та виявлення корупції та координації внутрішнього контролю [45].

Дослідження структури управління туристичною індустрією в Україні дозволяє зрозуміти взаємозв’язок між різними рівнями та органами, що забезпечують координацію у сфері туризму. Однак ефективність розвитку галузі значною мірою визначається не лише організаційною структурою, але

й змістом державної політики, яка формує стратегічні пріоритети та механізми підтримки туризму. Аналіз нормативно-правового базису, дозволив встановити що під державною політикою варто розуміти цілеспрямовану діяльність держави, що реалізується через систему органів влади, нормативно-правових актів, стратегій, програм, спрямованих на регулювання та стимулювання економічних, соціальних і культурних процесів у суспільстві.

Так, у Законі України «Про засади державної регіональної політики» державна політика визначається як «сукупність цілей, завдань, принципів і заходів держави, спрямованих на розвиток відповідних сфер суспільного життя та забезпечення реалізації національних інтересів» [57]. У Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [56] політика розглядається через призму стратегічного планування і програмування, де вона виступає як система заходів органів державної влади для досягнення соціально-економічних пріоритетів на основі узгоджених прогнозів і програм розвитку, а згідно Закону України «Про місцеве самоврядування» державна політика опосередковано трактується як узгоджена діяльність органів влади всіх рівнів, спрямована на реалізацію державних функцій у поєднанні з місцевими інтересами, що відображається у нормативних актах, програмах та стратегіях розвитку [60].

Слід відмітити, що сучасна Державна політика у сфері туризму ґрунтується на багаторівневому підході, який поєднує галузевий, територіальний та секторальний виміри управління (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Складові державної політики у галузі туризму [35]

Згідно рисунку саме ці складові визначають логіку планування та координації дій державних і регіональних органів влади. Галузевий рівень забезпечує системний розвиток усіх складових сфери туризму та курортів, тоді як територіальний спрямований на досягнення збалансованого розвитку туристичних зон, регіонів і територій. Секторальний рівень, у свою чергу, відповідає за стратегічне планування видів туризму, визначення їхніх пріоритетів та інтеграцію до загальної державної стратегії.

Останнє про що варто сказати в межах аналізу системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії – це реалізація державної політики, яка в Україні відбувається через низку інструментів, таких як: 1) національні та регіональні стратегії розвитку туризму, серед яких головною є Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року. Вона визначає пріоритети, напрями та механізми реалізації державної політики і передбачає створення конкурентоспроможного туристичного продукту, інтеграцію України у світовий туристичний простір, підтримку внутрішнього туризму та розвиток інфраструктури; 2) державні

цільові програми, зокрема ті, що орієнтовані на розвиток курортів, рекреаційних зон та інноваційних туристичних кластерів. Ці програми включають фінансову підтримку інвестиційних проєктів, модернізацію туристичної інфраструктури, а також заходи з промоції українського туризму на міжнародному рівні; 3) державно-приватне партнерство, яке дозволяє залучати інвестиції та сприяти співпраці державних структур із бізнесом у створенні сучасного туристичного продукту та просуванні туристичних послуг; 4) нормативно-правове забезпечення яке детально розглянуто у п 1.3.

Ефективність державної політики забезпечується через оцінку (моніторинг) стану реалізації стратегій і програм, що дозволяє коригувати заходи з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, результати якої більш детально наведено у наступному п 2.3.

2.3. Оцінка ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України

Оцінка ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії є складним багатокомпонентним процесом, що потребує використання різних аналітичних підходів та індикаторів. На міжнародному рівні широко застосовуються комплексні системи оцінювання, зокрема Global Competitiveness Index, The World Competitiveness Yearbook, Governance Research Indicator Country Snapshot, Sustainable Governance Indicators, Bertelsmann Transformation Index, Democracy Index, Open Government Index, Corruption Perceptions Index, SIGMA, а також критерії Глобальної ради зі сталого розвитку туризму (GSTC). Ці методики охоплюють як загальні показники якості державного управління та конкурентоспроможності економіки, так і спеціалізовані критерії сталого розвитку туристичної галузі.

Водночас в Україні не існує єдиної, затвердженої на державному рівні методики оцінки ефективності управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії. Наявні підходи переважно фрагментарно розглядають окремі аспекти, такі як рівень корупції, якість регуляторного середовища чи результативність реалізації стратегій розвитку. Слід наголосити, що показник корупції сам по собі не є матеріальним явищем, а оцінюється через визначення розміру збитків чи втрат, які вона спричиняє.

Виходячи зі сказано, у дослідженні, для оцінки, обрано інтегрований підхід, який спирається на логіку вказаних міжнародних систем, але адаптований до особливостей українського ринку туризму. При цьому було поєднано окремі критерії з різних методик [48, С. 275-283, 41, С. 70 – 76], враховуючи показники економічної результативності, інституційної спроможності та ефективності організаційної структури та державної політики. Базові засади авторської методики оцінювання були частково окреслені у підпункті 1.2, а результати оцінки реального стану управління вітчизняною туристичною індустрією наведено далі по тексту.

Як уже зазначалося ефективність державного управління значною мірою залежить від організаційної структури, зокрема від її економічності, яка визначає раціональність функціонування всієї системи управління. Економічність системи державного управління ($E_{су}$) можна визначити як співвідношення витрат на утримання управлінського апарату до видатків на оплату праці персоналу державних та комунальних установ у доходній частині виконаного бюджету. Формально це виражається так (формула 2.1):

$$E_с = \frac{В_{ау}}{В_{зп}}, \qquad (2.1)$$

де $В_{ау}$– витрати на апарат управління, грн;

$В_{зп}$ – витрати на оплату праці персоналу (держслужбовців) відносно доходної частини бюджету.

Застосування цього показника дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень та структури апарату. Його зростання є негативним сигналом, що свідчить про дисбаланс у витратах та можливе перевантаження витрат на утримання управлінського апарату. У дослідженнях Міністерства фінансів України подібний прийом використовується для оцінки стану бюджету, дефіциту або профіциту. Вихідні дані для обрахунку було отримано зі Звіту про виконання паспорта бюджетної програми на 2024 рік [29]. Результати розрахунку наведено нижче.

2022 $E_c = B_{ау} / B_{зп} = 3\ 170{,}2/89\ 908{,}4 = 0{,}03$
2023 $E_c = B_{ау} / B_{зп} = 10\ 616{,}9/116\ 745{,}6 = 0{,}91$
2024 $E_c = B_{ау} / B_{зп} = 7\ 992{,}9/134\ 276{,}7 = 0{,}05$

} Невизначеність

Застосування цього показника при виробленні управлінських рішень складно переоцінити. Однак, враховуючи той факт, що в період війни здебільшого надходження до бюджету забезпечуються за рахунок Міжнародної фінансової допомога, зокрема, у 2022–2023 роках значна частина зарплат держслужбовцям та соціальних виплат фінансувалася саме за рахунок грантової допомоги від США через USAID та Світовий банк [68], тому в даному випадку робимо висновок, що поточний стан характеризується саме невизначеністю. Невизначеність на відміну від ризиків зростання витрат має ще більш гірші характеристики, адже не піддається передбаченню, прогнозуванню тощо. Тому кожен етап оцінки потребує додаткового експертного оцінювання, яке широко використовується як в науці, так і в практиці, з метою обґрунтування припущень, висновків.

Для об’єктивної оцінки, разом з витратами на утримання управлінського апарату, важливо також враховувати норму керованості (H_y), яка характеризує співвідношення кількості трудових ресурсів у туристичній галузі до чисельності державного управлінського персоналу в цілому. Цей розрахунок здійснимо за формулою 2.2:

$$Н_у = \frac{Ч_{заг}}{Ч_у}, \quad (2.2)$$

де $Ч_{заг}$– загальна чисельність працівників у сфері туризму, осіб;

$Ч_у$ – чисельність державних управлінських кадрів, осіб.

Нормативним вважається значення коефіцієнта, що не перевищує 1. Якщо показник зростає вище цього рівня, це свідчить про неефективність системи управління та потребу оптимізації організаційної структури.

2022 $Н_к = Ч_{заг} / Ч_у = 37848/32665 = 1{,}16 \approx 1$
2023 $Н_к = Ч_{заг} / Ч_у = 37948/32665 = 1{,}16 \approx 1$
2024 $Н_к = Ч_{заг} / Ч_у = 40231/37647 = 1{,}06 \approx 1$

} Верхня межа

Як бачимо, значення показника знаходиться на верхній межі, що свідчить про необхідність підвищеного контролю за функціонуванням апарату управління. Далі розрахуємо коефіцієнт витрат на управління (формула 2.3). Цей коефіцієнт відображає норму керованості, тільки у грошовому виразі. Норма даного коефіцієнта не повинна бути >1.

$$К_{ву} = \frac{В_у}{В_{заг}}, \quad (2.3)$$

де В – витрати на управління, грн;

$В_{заг}$ – загальні витрати, грн.

2022 $К_{ву} = С / С_{заг} = 35986/17026 = 2{,}11 > 1$
2023 $К_{ву} = С / С_{заг} = 36054/20458 = 1{,}76 > 1$
2024 $К_{ву} = С / С_{заг} = 36860/19660 = 1{,}87 > 1$

} Перевищення нормативного значення на 4,5 пункти

Розрахунку свідчать про перевищення витрат в середньому на 4,5 пункти, що сигналізує про перевищення управлінських витрат відносно загальних витрат у галузі. Важливим є моніторинг цього показника у динаміці – за квартал, півріччя або рік – щоб оперативно виявляти негативні або

позитивні зрушення та коригувати управлінські дії. Додатково до цих показників розрахуємо коефіцієнт ресурсної ефективності управління ($КЕ_{ру}$), який визначається як відношення доходної частини бюджету до витрат на управління (формула 2.4):

$$КЕ_{ру} = \frac{Д}{В}, \quad (2.4)$$

де Д – доходна частина бюджету, грн;

В – витрати на управління, грн.

2022 $КЕ_{ру}$ = Д / В = 89 908,4/3 170,2 = 28,36> 1
2023 $КЕ_{ру}$ = Д / В = 116 745,6 /10 616,9 = 10,99> 1
2024 $КЕ_{ру}$ = Д / В = 134 276,7 / 7 992,9 = 16,8> 1

} Перевищення нормативного значення на 45 пунктів

Цей підхід дозволяє оцінити доцільність організаційної структури та обґрунтувати потребу в її реорганізації чи вдосконаленні. Однак представлених розрахунків недостатньо для розробки ефективних управлінських рішень. Необхідно дослідити чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на результативність державного управління в туризмі. Як вже зазначалося раніше, для цього в роботі скористалися методом експертних оцінок, що ґрунтується на виставлені балів представниками туристичних підприємств (керівників, бухгалтерів), фахівців та користувачів туристичних послуг. Авторська анкета (див. Додаток Б) дозволяє визначити найбільш значущі чинники та їх вплив на ефективність державного управління.

Опитування експертів проводилося під час проходження практики за допомогою онлайн-інструменту Google Forms, що дозволило забезпечити швидке розповсюдження анкети серед респондентів та автоматичну обробку отриманих даних. Посилання на форму було надіслано експертам, а також поширене через професійні спільноти, що об’єднують представників туристичного бізнесу й фахівців галузі. Відповіді отримано в період з

06.10.2025 по 07.11.2025, участь у ньому взяли 8 експертів, серед яких: керівники підприємств туристичної індустрії (готелі, туроператори, турагентства); представники місцевих органів влади, відповідальних за сферу туризму; науковці та викладачі, які досліджують проблематику туризму; незалежні консультанти та експерти галузі. Послідовність проведення експертної оцінки представлена на (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Етапи проведення експертної оцінки ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії

З метою оцінки узгодженості та не випадковості думок експертів було розраховано скоригований коефіцієнт конкордації за такою формулою:

$$W = \frac{12\sum_1^m (S_i - S_{cc})^2}{N^2\,(m^n - m) - N\sum_1^N T_j}, \quad (2.5)$$

де N - число експертів;

m - число оціночних варіантів;

S_i - сума рангів, присвоєних рішенню Рі всіма експертами;

S_{cc} - сума середньоарифметичної суми рангів;

T_j - показник, пов'язаних (рівних) рангів, призначених j експертом [15, С. 17-23]

Агреговані результати оцінки ефективності державного управління у сфері економічного розвитку підприємств туристичної індустрії представлено нижче (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Результати експертного оцінювання ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України

Джерело: побудовано автором на засадах отриманих експертних оцінок

де X_1 – професіоналізм, рівень кваліфікації державних службовців та фахівців ДАРТ;

X_2 – не раціональна організаційна структура управління туризмом;

X_3 – сезонний характер функціонування туристичної індустрії;

X_4 – рівень організації та методика ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку;

X_5 – впровадження автоматизованої системи бронювання (цифровізація туристичної сфери);

X_6 – податкове навантаження;

X_7 – не раціональне та не цільове використання бюджетних асигнувань;

X_8 – формальність заходів, що проводяться (конференції, форуми в тому числі з виїздом за кордон);

X_9 – іміджева підтримка;

X_{10} – забезпечення безпеки відпочиваючих (фізична та моральна);

X_{11} – розвиненість та відповідність інфраструктури сучасним вимогам туриста та стандартам;

X_{12} – корупція серед державних службовців у сфері туризму;

X_{13} – відповідність якості турпродукту ціні.

Так, за результатами експертного оцінювання найбільший вплив на управління у сфері туризму мають такі чинники як: корупція серед державних службовців у сфері туризму (10,97); не раціональне та не цільове використання бюджетних асигнувань у сферу туризму (10,68%). Друга позиція за значимістю: раціональність організаційної структури управління туризмом (9,4), відповідність якості туристичної послуги ціні (9,5).

Третю групу склали чинники, значення яких становило від 5 до 9 – це розвиненість інфраструктури, оснащеність сучасним обладнанням (7,5); формальність заходів, що проводяться (конференцій, форумів) (7,6); велике податкове навантаження (7,27); рівень організації та методика ведення бухгалтерського, податкового та управлінського обліку (7,5); сезонний характер функціонування туристичної сфери (8,67); професіоналізм, рівень кваліфікації державних службовців (7,22).

Таким чином, отримані результати оцінка ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії

України свідчать про наявність певних прогалин і проблем в організації державного управління в туризмі, що потребує підвищеної уваги з боку органів державної влади та розробки подальших пропозицій по їх усуненню чи мінімізації. Ця ситуація обумовлена також тим, що за останні 30 років через недостатнє фінансування туристичної інфраструктури швидко реалізувати всі плани планованого розвитку складно, а війна додатково створила виклики які потребують уваги. І звичайно, особливо що стосується фіксування, великий негативний вплив спричиняє війна.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено системний аналіз державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України. Дослідження потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії України дозволило визначити, що конкурентні переваги галузі формуються завдяки поєднанню різних видів потенціалу. В роботі проаналізовано шість ключових складових потенціалу: природно-рекреаційний та культурний, економічний, інфраструктурний, кадрово-освітній, інноваційний та державного управління. Проведений аналіз дозволив зробити висновок, що, незважаючи на значні втрати в наслідок війни, Україна зберігає потужні можливості для відновлення та розвитку туризму, зокрема у напрямках внутрішнього туризму та надання рекреаційних послуг.

Аналіз системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України дозволив розкрити сутність поняття «система управління», яку в роботі розглянуто як сукупність взаємопов’язаних елементів, що забезпечують виконання функцій держави та реалізацію її політики у сфері туризму. Доведено, що ця система є відкритою та залежною від впливу зовнішніх чинників. Окреслено структуру державного управління туризмом в Україні, у якій важлива роль належить Міністерству

культури та інформаційної політики, Державному агентству розвитку туризму, а також органам місцевого самоврядування.

Проведена оцінка ефективності державного управління туристичною індустрією на основі інтегрованого підходу який передбачає використання сукупності показників, таких як: економічність управлінського апарату, норми керованості, адекватність витрат на управління та ресурсна ефективність показала, що існують проблеми з оптимальністю структури витрат та раціональністю функціонування органів управління. Додатково використано метод експертних оцінок (онлайн-опитування через Google Forms), що дозволило визначити ключові чинники, які спричиняють найбільший вплив на ефективність державної політики у сфері туризму, в числі яких низька інвестиційна підтримка, недосконаліть нормативно-правової бази та вплив корупційних ризиків.

Отримані результати другого розділу створили основу для подальшого формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи державного управління туристичною індустрією України, що буде розкрито в третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.
ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

3.1. Завдання та основні напрямки вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії

Вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України потребує насамперед роботи з її організаційною структурою. Дійти такого висновку дозволили результати оцінки п. 2.3, яка засвідчила наявність низки проблем та недостатню ефективність існуючих механізмів управління.

Крім того, з'ясовано, що важливим чинником зниження ефективності управління став корупційний ризик, який характерний багатьом сферам, в тому числі туристичній. У зв'язку з цим особливого значення набуває необхідність забезпечення прозорості фінансування туристичної галузі та централізованого контролю за використанням бюджетних коштів. З огляду на що вважаємо доцільним в рамках Міністерства культури та інформаційної політики України створити незалежний спеціалізований підрозділ, який здійснюватиме моніторинг реалізації програм розвитку туризму та контроль за ефективним використанням ресурсів.

Для реалізації цієї ініціативи необхідно оптимізувати структуру управління, ліквідувати дублювання функцій між підрозділами та запровадити механізми системного моніторингу. Запропоноване створення відділу моніторингу державної політики у сфері туризму має забезпечити безперервний контроль за виконанням стратегій та програм розвитку, оцінку ефективності використання фінансових ресурсів та прогнозування можливих

ризиків. Моніторинг, у даному випадку, розглядається як процес збору, обробки та аналізу кількісних та якісних даних щодо стану туристичної індустрії, що дозволяє своєчасно виявляти негативні тенденції та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Важливо, щоб персонал цього підрозділу відповідав певним критеріям, а саме: мав належний рівень професійних компетенцій, досвід роботи у сфері туризму та державному управлінні, знання сучасних інструментів моніторингу, зокрема програмного забезпечення Microsoft Project. Використання такого інструменту дасть змогу будувати діаграми Ганта, контролювати етапи реалізації програм та стежити за ефективністю фінансових потоків у галузі туризму.

Другим напрямком удосконалення системи державного управління є нормативно-правове забезпечення. Попри постійні зміни та доповнення до законодавства, правова база потребує подальшого удосконалення з метою забезпечення узгодженості між державними органами та ефективного протидіяння корупційним ризикам. Необхідною є гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами та адаптація найкращого світового досвіду, особливо стандартів Європейського Союзу.

Ще однією важливою проблемою залишається нерівномірний розвиток туристичних регіонів України. Для її вирішення доцільно створювати короткострокові програми інтеграції туристичних продуктів у загальнонаціональний і міжнародний туристичний простір. Такі програми мають реалізовуватися на всіх рівнях управління та бути узгоджені з регіональними стратегіями розвитку. Структура програми інтегрування сфери туризму у всеукраїнський та світовий туризм виглядає так (рис. 3.1):

Одним із дієвих інструментів удосконалення системи державного управління туристичною індустрією України є пошук та впровадження нових форм регулювання для підтримки національного туристичного комплексу. Державне регулювання у цій сфері має здійснюватися з урахуванням пріоритетності ринкових відносин, що формуються в галузі туризму.

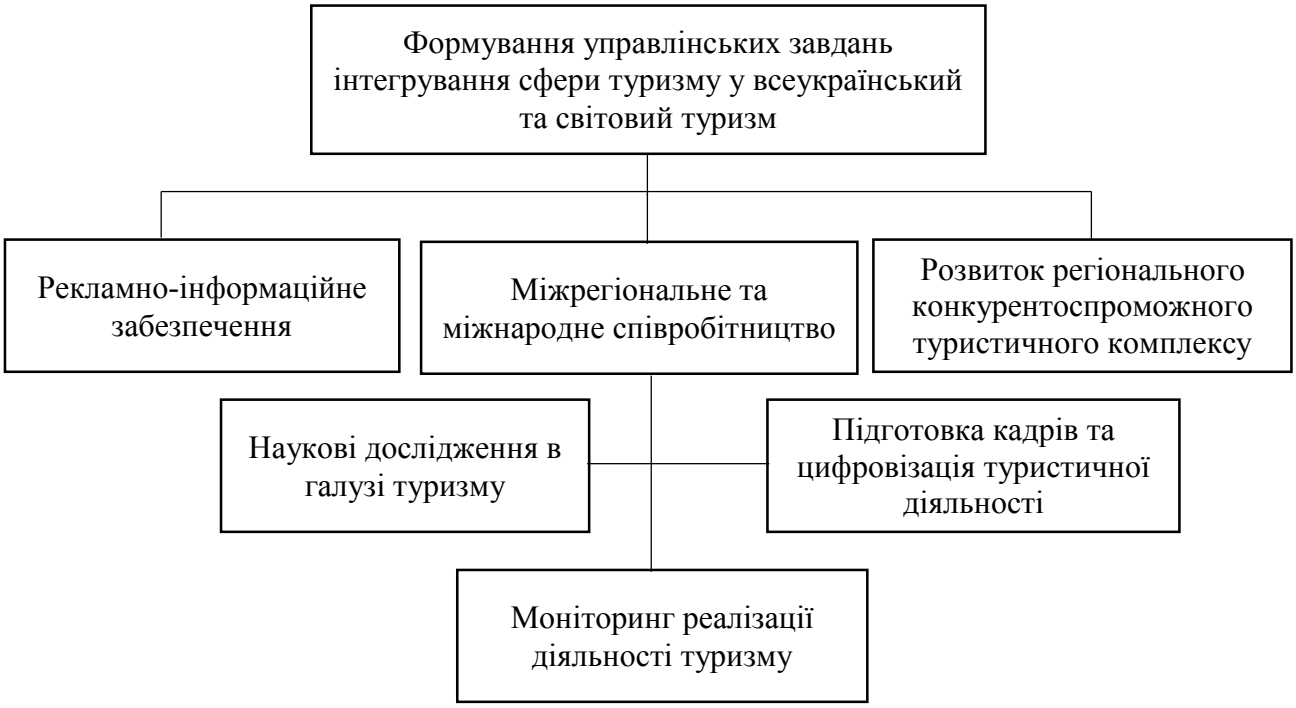


Рис. 3.1. Структура програми інтегрування сфери туризму у всеукраїнський та світовий туризм. *Джерело*: побудовано автором

Відповідно, першочерговим завданням є проведення всебічної оцінки та аналізу ринку туристичних послуг, а вже на основі отриманих результатів розробка ефективного механізму державного впливу. Такий підхід дозволяє досягти відчутного економічного та соціального ефекту від управлінських рішень, забезпечити умови сталого розвитку та раціонального використання природних, культурних і людських ресурсів. Основні напрями активізації участі центральних органів виконавчої влади та профільних структур у розвитку туристичної індустрії України представлені на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Напрями активізації участі Міністерства культури та інформаційної політики України

Одним із важливих напрямів удосконалення системи державного управління економічним розвитком туристичної індустрії України є розвиток соціально орієнтованого туризму. Конституція України визначає державу як соціальну, що зобов'язує органи влади враховувати потреби різних категорій населення [33]. Проте на практиці, відсутність цілеспрямованих механізмів підтримки соціального туризму може призводити до комерціалізації галузі та зменшення доступності туристичних послуг для малозабезпечених громадян. Виходячи з цього, доцільно активізувати роботу над розробкою та прийняттям закону «Про соціальний туризм». Це дозволить створити умови для розвитку доступних туристичних продуктів для соціально вразливих груп населення, а саме, осіб з інвалідністю, ветеранів, багатодітних та малозабезпечених сімей, студентів, дітей та матерів з дітьми. Особливий акцент у цьому контексті слід зробити на розвитку дитячого, молодіжного, лікувально-оздоровчого, екологічного та культурно-пізнавального туризму.

Ще одним важливим викликом для туристичної галузі залишається фінансове навантаження на підприємства, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Для зменшення цього навантаження доцільним є запровадження непрямої підтримки з боку держави, зокрема, через зниження ставок митних зборів на імпорт матеріалів та обладнання, необхідних для туристичної сфери (транспортні засоби для перевезення туристів, техніка для обслуговування об'єктів тощо). Водночас слід стимулювати вітчизняних виробників, які спеціалізуються на виготовленні товарів і обладнання для потреб туризму.

Ще один пріоритетний напрям, підтримка малого бізнесу, який становить понад 70% підприємств, що надають туристичні послуги в Україні. Гнучкість та швидкість адаптації малих підприємств до змін дозволяє їм оперативно займати нові ринкові ніші. Державна підтримка малого бізнесу має бути адресною. Одним із дієвих механізмів є грантова допомога, яка стимулює розвиток інноваційних послуг і підвищує конкурентоспроможність регіональних туристичних продуктів. У цьому контексті важливим є вивчення

та адаптація зарубіжного досвіду. Наприклад, у Туреччині туристичні оператори отримують податкові пільги на доходи, отримані у валюті, а в країнах ЄС поширена практика податкових канікул для нових підприємств на термін до 10 років [69].

Для України, де соціальний туризм є стратегічним напрямом, доцільним може бути впровадження квот на надання низькобюджетних або безкоштовних турів для соціально вразливих категорій громадян. Це дозволить підприємцям отримати державні преференції, а держава соціальний ефект у вигляді підвищення доступності туристичних послуг.

Підводячи підсумок, сформуємо узагальнюючу таблицю з формами державної підтримки туристичної індустрії України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Форми державної підтримки туристичної сфери бізнесу України

№ з/п	Форма підтримки	Характеристика та приклади
1	Податкові пільги та канікули	Надання податкових канікул для новостворених підприємств туристичної сфери на термін 1–3 роки; знижені ставки ПДВ для соціально орієнтованих туристичних послуг.
2	Грантова підтримка та програми фінансування	Державні та міжнародні гранти для модернізації матеріально-технічної бази та розвитку соціального туризму; участь у програмах ЄС (наприклад, COSME).
3	Субсидії та компенсації	Відшкодування частини витрат на придбання обладнання, транспортних засобів; підтримка енергоефективних технологій.
4	Пільгове кредитування	Надання кредитів із зниженою процентною ставкою для туристичних операторів, агентів та власників готельного бізнесу.
5	Регуляторні преференції	Спрощення дозвільних процедур та ліцензування; зниження адміністративного навантаження на малий та середній бізнес у сфері туризму.
6	Маркетингова та інформаційна підтримка	Державне фінансування рекламних кампаній, створення єдиного туристичного бренду країни та його просування на міжнародному ринку.
7	Програми соціального туризму	Фінансування турів для пільгових категорій населення (ветерани, багатодітні сім'ї, діти); встановлення квот на безкоштовні або пільгові тури.
8	Митні та тарифні пільги	Зниження ставок митних зборів на імпорт обладнання, транспорту та матеріалів, необхідних для розвитку туристичної індустрії.

Джерело: авторські пропозиції

Одним із дієвих інструментів удосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії є система оподаткування туристичної діяльності, зокрема коригування податкових ставок для окремих категорій платників податків. Запропоновані напрями вдосконалення податкової політики у сфері туризму передбачають створення більш гнучких умов для підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та стимулювання розвитку соціально орієнтованого туризму.

У цьому контексті доцільно передбачити зниження податкового навантаження для підприємств, що впроваджують інноваційні послуги або розвивають екологічні та культурно-пізнавальні туристичні продукти. Основні напрями вдосконалення системи оподаткування туристичної діяльності наведені на (рис. 3.3).

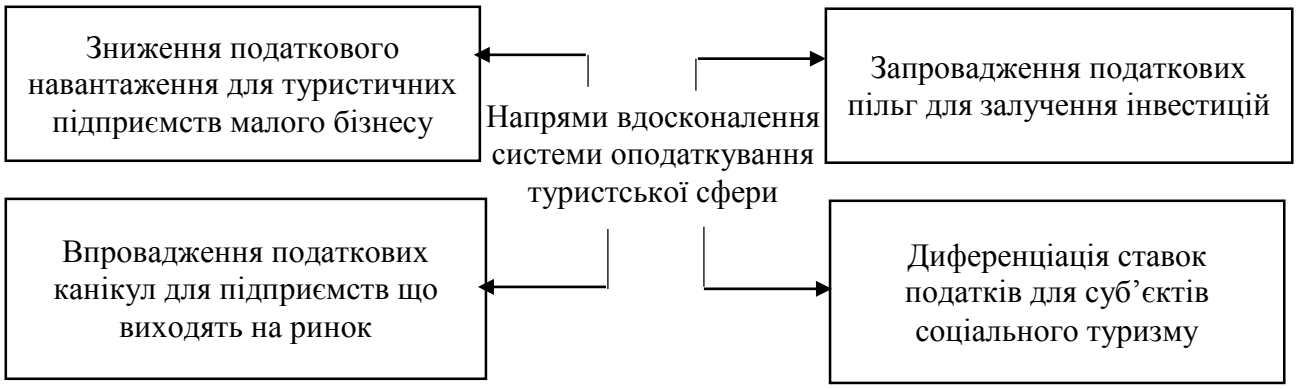


Рис. 3.3. Напрями вдосконалення системи оподаткування туристичної сфери України

Джерело: авторська пропозиція

З метою збереження фінансових ресурсів всередині країни доцільним є підвищення податкового навантаження на виїзний туризм та, навпаки, створення податкових стимулів для в'їзного туризму з метою залучення іноземних туристів і, відповідно, наповнення державного та місцевих бюджетів. Такий підхід сприятиме активізації туристичного бізнесу України та підвищенню його конкурентоспроможності.

Підсумовуючи, слід зазначити, що запропоновані напрями вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії створюють передумови для отримання відчутного соціально-економічного ефекту. Розрахунки потенційних вигод та ефективності реалізації запропонованих заходів наведено у підпункті 3.2.

3.2. Визначення ефективності запропонованих заходів вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії

Перш ніж перейти безпосередньо до оцінки ефективності, варто зазначити, що сучасна наука не має єдиної, затвердженої на державному рівні методики визначення як економічного, так і соціального ефекту від заходів із вдосконалення системи державного управління у сфері туризму. У науковій літературі існують різні підходи до трактування понять «ефект», «ефективність», «економічний ефект» та «соціальний ефект». Цікавим є й те, що термін «ефективність» часто вважають суто економічним, хоча у процесі аналізу етимології цього поняття встановлено, що, незважаючи на його походження з економічної теорії, він застосовувався і щодо управлінської діяльності уряду. Відтак, справедливим є трактування ефективності як управлінської категорії, яка розкривається через співставлення отриманих результатів з поставленими цілями.

Ефективність може розглядатися як з позицій економічних показників, так і з точки зору соціального результату. У європейській практиці під час оцінювання ефективності діяльності державних структур та реалізації бюджетних програм часто застосовується концепція «трьох Е»

— результативність (effectiveness),

— ефективність (efficiency)

— економічність (economy).

В українській науковій літературі багато економістів розглядають ефективність у широкому сенсі через три основні групи показників:

— показники соціальної ефективності (співвідношення рівня життя населення до обсягу споживчих благ і послуг);

— показники використання матеріально-технічної бази (співвідношення результатів діяльності державної структури до залучених ресурсів);

— показники фінансової ефективності (прибуток, рентабельність тощо).

Однак Н. Мартинович [38, С. 57-71] вважає, що друга і третя групи показників лише деталізують економічну (затратну) ефективність, і з цим підходом ми погоджуємося. Виходячи з викладеного вище та з урахуванням заходів із вдосконалення системи державного управління туристичною сферою, у нашому дослідженні економічну та соціальну ефективність запропонованих рішень пропонується оцінювати за двома напрямами:

— економічна ефективність оптимізації організаційної структури управління;

— соціальна ефективність, що розглядається як співвідношення рівня життя населення до обсягу споживчих благ і послуг.

Визначення ефективності системи державного управління туристичною індустрією у роботі базується на функціонально-вартісному аналізі з використанням процесного підходу. Ця методика, запропонована П. Матвієнко, передбачає формування комплексу показників, розрахунок яких дозволяє оцінити ефективність та доцільність запропонованих заходів [41, С. 70 - 76].

Оскільки в попередньому підпункті було запропоновано оптимізувати організаційну структуру управління, виникає потреба обґрунтувати доцільність цього заходу. З цією метою сформовано комплекс показників, деталізація яких представлена у (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Комплекс показників визначення економічної ефективності оптимізації структури управління туристичною сферою України [41]

№ з/п	Формула	Характеристика
1	$К_{дубл.ф.}= \frac{S_{дубл.ф.}}{N}$,	де К дубл.ф – Коефіцієнт дублювання функцій СУ; S дубл.ф - кількість функцій, що дублюються у СУ; N – загальна кількість функцій СУ.
2	$К_{регл.ф.}= \frac{S_{регл.ф.}}{N+M \times \beta}$,	де К регл.ф – Коефіцієнт регламентації функцій СУ; S регл.ф – кількість регламентованих функцій у СУ; N – загальна кількість функцій СУ; М – загальна кількість функцій СУ на нижньому рівні декомпозиції; β - середня кількість функцій перед нижнім рівнем.
3	$К_{сум.ф.}= \frac{S_{сум.ф.}}{N}$,	де К сум.ф – Коефіцієнт суміщення функцій СУ; S сум.ф - кількість сумісних функцій у СУ; N – загальна кількість функцій СУ на початковому етапі.
4	$К_{іннов.ф.}= \frac{S_{іннов.ф.}}{N}$,	де К іннов.ф – Коефіцієнт інновацій функцій СУ; S іннов.ф - кількість нових функцій у СУ; N – загальна кількість функцій СУ на початковому етапі.
5	$К_{виок.ф.}= \frac{S_{виок.ф.}}{N}$,	де К виок.ф – Коефіцієнт виділення функцій СУ; S виок.ф - кількість виділених функцій у СУ; N – загальна кількість функцій СУ на початковому етапі
6	$К_{парал.пр.}= \frac{S_{парал.пр.}}{N}$,	де К парал.пр – Коефіцієнт паралельності процесів СУ; S парал.пр - кількість паралельних процесів СУ; N – загальна кількість функцій СУ.
7	$К_{посл.пр.}= \frac{S_{посл.пр.}}{N} = 1- К_{паралл,}$	де К посл.пр. – Коефіцієнт послідовності процесів СУ; S посл.пр - кількість послідовних процесів у СУ; N – загальна кількість функцій СУ; К парал.пр – коефіцієнт паралельності процесів СУ.
8	$К_{пропуск.сп}= К_{парал.\ пр.} \times К_{посл.\ пр.}$,	де К пропуск. сп. – Коефіцієнт пропускної спроможності СУ; К парал.пр – Коефіцієнт паралельності процесів СУ; К посл.пр – Коефіцієнт послідовності процесів СУ.
9	$К_{маневр}= К_{іннов.ф.} \times К_{регл.ф}$,	де К маневр. – Коефіцієнт маневреності СУ; К іннов.ф – Коефіцієнт інновацій функцій СУ; К регл.ф – Коефіцієнт регламентації функцій СУ.
10	$К_{перт.}= К_{сум.ф.} \times К_{виок.ф}$,	де К перт. Коефіцієнт пертурбації СУ; К сум.ф – Коефіцієнт суміщення функцій СУ; К виок.ф – Коефіцієнт виділення функцій СУ.
11	$К_{кер.}== \frac{К_{посл.пр.}+ К_{перт.}+К_{маневр.}+1- К_{дубл.}}{4}$	Коефіцієнт керованості СУ; К посл.пр. – Коефіцієнт послідовності процесів СУ; К перт. Коефіцієнт пертурбації СУ; К маневр. – Коефіцієнт маневреності СУ; К дубл.ф – Коефіцієнт дублювання функцій СУ.

Сформувавши систему показників визначення економічної ефективності оптимізації структури управління туристичною сферою України здійснимо розрахунок.

1) $К^1_{дубл.ф.}= \frac{S_{дубл.ф.}}{N}= \frac{2+5+5 \times 5}{79}= \frac{32}{79} \times 100\% = 40{,}51$

2) $К^2_{дубл.ф.} = \frac{S_{дубл.ф.}}{N} = \frac{4x4}{61} = \frac{16}{61}$ x 100% = 26,23

Зазначимо, що у розрахунках, коефіцієнт з індексом 1 – означає значення показника до оптимізації структури управління, відповідно з індексом 2 – як стало після оптимізації. Як видно з розрахунку, коефіцієнт дублювання був 40,51, після оптимізації став – 26,23. Тобто спостерігаємо скорочення дублювання функцій майже в двічі (на 14,3), що свідчить про доцільність авторських пропозицій. Далі аналогічно розрахуємо всі показники економічної ефективності оптимізації структури управління туристичною сферою України відповідно до сформованого комплексу (табл. 3.2).

1) $К^1_{регл.} = \frac{S_{регл.ф.}}{N+M \text{ x } \beta} = \frac{79}{79+(5+5 \text{ x } 5+4+4+4+4+5)\text{x } 5}$ x 100%=23,65

2) $К^2_{регл.} = \frac{S_{регл.ф.}}{N+M \text{ x } \beta} = \frac{61}{61+(48)x5}$ x 100%=20,27

Далі будемо розраховувати без $К^1$, а лише $К^2$, оскільки коефіцієнти суміщення, інновацій, виділення в реальній моделі (в існуючій структурі управління) відсутні.

$К^2_{сум.ф.} = \frac{S_{сум.ф.}}{N} = \frac{11+11}{79}$ x 100%=27,85

$К^2_{іннов.ф.} = \frac{S_{іннов.ф.}}{N} = \frac{1+1+1 \text{ x } 4 +1 + 1 + 1 + 1}{79}$ x 100%=11,39

$К^2_{виок.ф.} = \frac{S_{виок.ф.}}{N} = \frac{1+1+2+1 \text{ x } 4 +1 + 1 + 1 + 1}{79}$ x 100%=15,19

Коефіцієнт паралельності процесів має два значення $К^1$, і $К^2$.

1) $К^1_{парал.пр.} = \frac{S_{парал.пр.}}{N} = \frac{1+1+2 + 1 + 1 + 1}{79}$ x 100%=8,86

2) $К^2_{парал.пр.} = \frac{S_{парал.пр.}}{N} = \frac{16}{61}$ x 100%=26,23

Розрахуємо коефіцієнт послідовності процесів структури управління:

1) $К^1_{посл.пр}= \frac{S_{посл.пр.}}{N} = 1- К^1_{парал.пр}=(1-0,0886)$ х 100% = 91,17

2) $К^2_{посл.пр}= \frac{S_{посл.пр.}}{N} = 1- К^2_{парал.пр}=(1-0,2623)$ х 100%= 73,77

Наступний коефіцієнт – пропускну здатність. Розрахуємо його:

1) $К^1_{пропуск.сп}= К^1_{парал.пр.}$ х $К^1_{посл.пр}= 0,0886$ х 0,9114 х 100% = 8,08

2) $К^2_{пропуск.сп}= К^2_{парал.пр.}$ х $К^2_{посл.пр}= 0,2623$ х 0,7377 х 100% = 19,35

Розрахунок коефіцієнта маневреності виглядає так:

1) $К^1_{маневр}=К^1_{іннов.ф.}$ х $К^2_{регл.ф.}=0,1139$ х 0,2365 х 100%=2,69

2) $К^2_{маневр}=К^2_{іннов.ф.}$ х $К^2_{регл.ф.}=0,1139$ х 0,2027 х 100%=2,31

Коефіцієнт пертурбації утворюється тільки в оптимізованій структурі, тому розрахуємо тільки $К^2$.

$К^2_{перт.}= К^2_{сум.ф.}$ х $К^2_{виок.ф.}=0,2785$ х 0,1519 х 100% = 4,23

І останній коефіцієнт - керованості структурою, що розраховується за двома позиціями, до і після оптимізації структури управління:

$$К^1_{кер.}= \frac{К^1_{посл.пр} + К^1_{перт.} + К^1_{маневр.}+1-К^1_{дубл.}}{4} = \frac{8,08+2,69+100-40,51}{4}=17,57\%$$

$$К^2_{кер.}= \frac{К^2_{посл.пр} + К^2_{перт.} + К^2_{маневр.}+1-К^2_{дубл.}}{4} = \frac{19,35+4,23+2,31+100-26,23}{4}=24,92$$

Для більшої наочності результати розрахунку зафіксуємо у (табл3.3).

Таблиця 3.3.

Результат змін показників ефективності структури управління туристичною сферою України

Найменування показника	До оптимізації	Після оптимізації	Відхил	Пит. вага
Коефіцієнт дублювання функцій	40,51	26,23	-14,28	-0,35
Коефіцієнт регламентації функцій	23,65	20,27	-3,38	-0,14
Коефіцієнт суміщення функцій	-	27,85	27,85	-
Коефіцієнт інновацій функцій	-	11,39	11,39	-
Коефіцієнт виділення функцій	-	15,19	15,19	-
Коефіцієнт паралельності процесів	8,86	26,23	17,37	1,96
Коефіцієнт послідовності	91,14	73,77	-17,37	-0,19
Коефіцієнт пропускної спроможності	8,08	19,35	11,27	1,40
Коефіцієнт маневреності	2,69	2,31	-0,38	-0,14
Коефіцієнт пертурбації	-	4,23	4,23	-
Коефіцієнт керованості	17,56	24,91	7,35	0,42

Джерело: складено автором

Дані таблиці свідчать про те, що, в цілому показники мають позитивну значення, попри це ефективність структури управління туристичною сферою України поліпшиться після оптимізації на 25%, що свідчить про доцільність пропозиції. Крім того, для формування остаточних висновків відносно ефективності авторських пропозицій в цілому, необхідно відповісти ще на питання яке стосується потреб та витрат. Для цього розрахуємо різні види ефективності (ефективність потреби, результату і витрат). Виразити ці види ефективності можна через їх співвідношення: М/П, Р/Ц, Р/З, де М- мета, П – потреба, Р – результат, З – витрати. Виходячи з цього комплексну оцінку ефективності можна виразити наступним чином (формула 3.12):

$$E = \frac{M}{П} \times \frac{P}{M} \times \frac{P}{З}, \qquad (3.12)$$

Якщо мета відображає потреба суспільства (соціальна ефективність), то М/П =1. В даному випадку ефективність зводиться до двох складових, а саме: результативної та витратної. Таке бачення ефективності дає можливість

здійснювати перетворення у процесі її оцінки. Отже, перетворена оцінка може бути подана у такому вигляді (формула 3.13):

$$E = \frac{Р}{П} \times \frac{Р}{З}, \quad (3.13)$$

Ця формула відображає задоволення соціальних потреб та раціональність витрат. Дані для підстановок взято зі Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, а саме контрольні показники розвитку сфери туризму та курортів в Україні та скористалися аналітичною інфографікою Національної туристичної організація України [62]. Результатом в нашому випадку вважатиметься досягнення прогнозного показника кількість суб'єктів туристичної діяльності, тис. одиниць. Потребу виражаємо через прогнозний показник кількість робочих місць у сфері туризму, тис. осіб. Витрати – це фінансові асигнування, виділені на розвиток туристичної сфери (млн. грн.) (Додаток В).

З урахуванням того, що всі представлені показники мають різну розмірність, перетворимо їх у коефіцієнти. Результат (кількість суб'єктів туристичної діяльності) за прогнозними даними повинен скласти у 2022 році 20,4 тис. суб'єктів, фактичне значення яке подається ДАРТ у 2022 році дорівнює 18,125 тис. За 100% візьмемо значення 2021 року 21,931 тис. Потреба (кількість робочих місць) за прогнозними даними повинен скласти у 2022 році – 264 тис. фактичне значення дорівнює – 475214 тис. осіб, за 100% візьмемо дані 2021 року – 625406 тис.

Надходження для виконання бюджетної програми, згідно з бюджетного запиту 2022-2024 рр. Міністерства інфраструктури України роки (Додаток В), у 2022 році склали - 10133,7 тис. грн. – це 100%. Переведемо всі значення до загального вигляду, результати запишемо до результуючої таблиці (3.4). Варто зауважити, що в таблиці наведено прогнозні дані на 2025 рік. Це пов'язано з тим, що наразі відсутні більш актуальні дані (2024-2025 рр.) Як відомо з теорії

прогнозів «прогнозований період повинен складати тривалість ½ від аналізованого періоду».

Таблиця 3.4

Результат оцінки соціальної ефективності запропонованих заходів вдосконалення системи державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії

Показники	2021	2022	2023	Коеф.	E
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, тис.	21931	18125	16465	0,8264	0,899
Кількість робочих місць у сфері туризму, тис. осіб	625406	475214	473111	0,7598	
Надходження для виконання бюджетної програми	-	10133,7	-	1	

Джерело: складено автором

Результати таблиці свідчать, що реалізація запропонованих заходів удосконалення системи державного управління економічним розвитком туристичної індустрії створює підґрунтя для досягнення прогнозних показників у 2025 році. Зокрема, очікується стабілізація кількості суб'єктів туристичної діяльності та робочих місць, що дозволить частково компенсувати втрати 2022–2023 років. Позитивна динаміка буде забезпечена завдяки впровадженню комплексних управлінських рішень, підвищенню інвестиційної активності та посиленню державної підтримки галузі.

Водночас варто зазначити, що зовнішні чинники (воєнні дії, загрози безпеці, обмежений доступ до окремих туристичних регіонів та глобальна економічна нестабільність) можуть зумовити відхилення від прогнозу. Це вимагає гнучкого підходу до управління та постійного моніторингу соціально-економічних показників. У цілому результати оцінки підтверджують ефективність авторських пропозицій, які є практично орієнтованими та спрямованими на відновлення туристичної галузі України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі увагу зосереджено на прикладних аспектах державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України. Проведене дослідження включало формування завдань та основних напрямів удосконалення системи управління галуззю з урахуванням національних та міжнародних викликів, сучасних економічних умов та стратегічних пріоритетів.

Комплексний аналіз організаційної структури управління туризмом дозволив виявити дублювання функцій та недостатню ефективність чинних управлінських механізмів. В результаті запропоновано оптимізацію структури державних органів із створенням спеціалізованого підрозділу моніторингу, який здійснюватиме оцінку реалізації програм розвитку туризму, використання ресурсів та прогнозування ризиків.

На засадах узагальнення нормативно-правових аспектів доведено необхідність гармонізації національної законодавчої бази із міжнародними стандартами, що дає змогу підвищити прозорість регулювання та ефективність державної політики. Зокрема, обґрунтовано потребу прийняття закону «Про соціальний туризм», що сприятиме розширенню доступності туристичних послуг для соціально вразливих груп населення.

За рахунок систематизації форм державної підтримки туристичної індустрії України (податкові пільги, гранти, субсидії, пільгове кредитування, маркетингова підтримка, соціальні програми тощо) запропоновано напрями вдосконалення податкової політики для зменшення фінансового навантаження на малий і середній бізнес у сфері туризму.

Використовуючи авторський інтегрований підхід, проведено оцінку економічної та соціальної ефективності пропозицій. Результати розрахунків показали, що оптимізація структури управління дозволяє скоротити дублювання функцій на 14,3 % та підвищити ефективність управлінської системи на 25 %. Аналіз соціальної ефективності засвідчив, що реалізація

запропонованих заходів створює підґрунтя для досягнення прогнозних показників у 2025 році, зокрема стабілізації кількості суб’єктів туристичної діяльності та робочих місць.

У науковому плані внесок полягає у розробці комплексного підходу до вдосконалення державного управління туристичною індустрією з урахуванням сучасних викликів і можливостей, що дозволяє інтегрувати інструменти моніторингу, оцінювання ефективності та міжнародні практики. У практичному аспекті результати дослідження можуть бути використані органами влади при формуванні програм розвитку туризму, підготовці управлінських рішень та оптимізації фінансово-економічних механізмів підтримки галузі.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі проведено узагальнення наукових підходів до тлумачення понять «туристична індустрія» та «економічний розвиток підприємств». Враховуючи позиції українських та зарубіжних авторів, доведено, що розвиток туристичної індустрії це не лише зростання, але й трансформація бізнес-моделей, технологій та організаційних форм під впливом зовнішніх факторів. Запропоновано авторське визначення категорії «економічний розвиток підприємств туристичної індустрії» під яким в роботі розуміється динамічний процес якісних і кількісних змін у господарській діяльності суб'єктів туристичної індустрії, який може мати як позитивний (зростаючий), так і негативний (спадний) тренд, що відображає трансформації у структурі послуг, бізнес-моделях, технологіях й управлінських підходах при взаємодії з державними інституціями під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (економічних, соціальних, політичних, екологічних).

На засадах аналізу підходів до оцінки ефективності державного управління туристичною сферою (Global Competitiveness Index, Governance Research Indicator, SIGMA тощо), встановлено відсутність єдиної державної методики оцінки. З огляду на що, в роботі запропоновано адаптовану авторську логіку оцінки, що поєднує критерії економічності управлінських витрат, норми керованості та ресурсної ефективності.

Шляхом аналізу ключових законодавчих актів України (Закони «Про туризм», «Про підприємництво», «Про ліцензування видів господарської діяльності» тощо), а також міжнародних документів (Глобальний кодекс етики туризму, Хартія сталого туризму та інші), встановлено прогалини у національній нормативній базі та визначено напрями гармонізації з міжнародними стандартами, що стало підґрунтям рекомендацій з удосконалення державної політики.

Формування характеристики потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії України відбувалось за рахунок аналізу потенціалу розвитку підприємств туристичної індустрії України, що дозволило визначити шість складових потенціалу: природно-рекреаційний, культурний, економічний, інфраструктурний, кадрово-освітній та інноваційний. На основі аналітичних даних ДАРТ та аналітики НТОУ, окреслено сильні та слабкі сторони галузі, серед яких, багатий культурно-рекреаційний потенціал і водночас високий рівень втрат через війну.

Проаналізовано організаційну структуру управління туризмом в Україні, роль Міністерства культури та ДАРТ, а також місцевих органів влади, в результаті чого, побудовано схему взаємодії органів управління та визначено проблеми нераціонального розподілу функцій, що знижують ефективність політики у сфері туризму.

Проведено оцінку ефективності державного управління економічним розвитком підприємств туристичної індустрії України з використанням авторської інтегрованої методики, що включає розрахунок економічності системи управління, коефіцієнта витрат, норми керованості та ресурсної ефективності та передбачає експертне оцінювання чинників впливу із залученням фахівців туристичного бізнесу. На засадах чого, визначено ризики, що знижують ефективність, в числі яких: корупція, слабка інвестиційна підтримка та високе податкове навантаження. Розроблено низку рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури управління туризмом, посилення адресної підтримки малого бізнесу, впровадження сучасних методів моніторингу та цифрових інструментів. Виконано розрахунки соціальної та економічної ефективності заходів, виходячи з прогнозних показників Стратегії розвитку туризму до 2026 року та реальних даних ДАРТ. Доведено, що запропоновані рекомендації здатні підвищити результативність державної політики та створити умови для відновлення галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахмедова О. О., Стрижак О. О. Державно-управлінські аспекти формування професійних компетентностей спеціалістів сфери туризму. *Вісник Національного університету цивільного захисту*. 2019. Вип. 1 (10). С. 241–251.

2. Ахмедова О. О., Стрижак О. О. Державне регулювання розвитку морського та прибережного туризму в Україні. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2020. Вип. 1 (12). С. 180–196.

3. Ахмедова О. О., Шведун В. А. Стратегічні пріоритети та механізми державного управління в туристичній індустрії України. *Державне управління у сфері цивільного захисту: наука, освіта, практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19–20 квіт. 2018 р. / за заг. ред. В. П. Садкового. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2018. С. 163–165.

4. Бабич Ю. П., Примак Т. Ю. Сучасні методи просування та стимулювання збуту туристичних продуктів за допомогою соціальних мереж. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-80

5. Бабікова К. О. Формування еколого-економічного механізму збалансованого розвитку рекреаційного туризму в контексті євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.70

6. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22

7. Бардаш С. В., Петрук О. М. Ідентифікація фінансового потенціалу франчайзингової туристичної мережі: гносеологічний дискурс. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 69–75. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-69-75

8. Белінська Я. В., Гусятинський М. В. Управління якістю готельних послуг в умовах цифровізації: міжнародні стандарти і персоналізовані системи рейтингу. *Бізнес-навігатор*. 2024. Вип. 4 (77). С. 286–291. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-48

9. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22

10. Бірюкова Ю. А. Розвиток туристичного готельного бізнесу в рамках моделі державно-приватного партнерства. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.6.203

11. Бойко М., Бовш Л., Охріменко А. Кризостійкість туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. *Товари і ринки*. 2022. № 2. С. 31–47. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03

12. Бутко М. П. Регіональна економіка в модернізаційному форматі. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 432 с.

13. Бюджетний запит на 2022–2024 рр. Індивідуальний. Форма 2022-2. URL: https://www.spfu.gov.ua/userfiles/pdf/forma2022-2-6611020_9289.pdf

14. Васильчук Н. О. Особливості управління персоналом підприємств туристичного бізнесу: теоретичне підґрунтя. *Вісник Севастопольського економіко-гуманітарного інституту ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2013. № 2. С. 18–23.

15. Васильчук Н. О. Експертна оцінка як інструмент визначення спільних проблем регіонів. *Економіка та право*. 2016. № 3 (45). С. 17–23. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.03.017

16. Васильчук Н. О. Сутність індикаторів розвитку об’єднаних територіальних громад. *Технологія-2018* : XXI матеріали міжнар. наук.-техн. конф., 20–21 квіт. 2018 р., м. Сєвєродонецьк. Ч. II / укл. В. Ю. Тарасов. Сєвєродонецьк : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2018. 233 с.

17. Вітер О. М., Килин О. В., Свелеба Н. М. Державна підтримка бізнесу в умовах викликів XXI століття. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 2. С. 32–35. DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-6

18. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

19. Гавдей С. В. Формування новітніх чинників розвитку туристичної галузі в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-66

20. Гненний О. М., Чаркіна Т. Ю., Полішко Т. В., Гребенюк Г. М., Пікуліна О. В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 18–22. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.18

21. Гончар Л. О., Беляк А. О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-3

22. Гуменюк А. М. Порівняльний аналіз сучасних підходів до визначення сутності поняття «сфера гостинності». *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 1. С. 55–60. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.1.55

23. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://surl.li/foyawf

24. Держак Н. О., Канцур І. Г., Сніжко Ю. І. Формування емоційних складових «економіки вражень» в готельно-ресторанному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.67

25. Завгородній А. В., Крупіца І. В., Павлюк С. І., Лагодієнко В. В. Маркетинг як інструмент управління інноваційним розвитком туристичної сфери регіону. *Регіональна економіка*. 2020. № 4. С. 50–56. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-4-6

26. Зайцева М. М., Шумлянська Н. В. Кластер як інструмент просування туристичного бренду регіону. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 54. С. 98–102. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct54-16

27. Збарський В. К., Грибова Д. В. Сучасні напрями функціонування туризму в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 5–6. С. 11–16. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.5-6.11

28. Збарський В. К., Грибова Д. В. Сучасні особливості розвитку туристичної галузі в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 81–84. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.4.81

29. Звіт про виконання паспорта бюджетної програми на 2024 рік. Міністерство інфраструктури України. URL: https://mtu.gov.ua

30. Канцур І. Г., Пастух А. О. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-05

31. Канцур І. Г., Іванов Є. Ю. Стандартизація процедур — ключ до якісного надання адміністративних послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.195

32. Канцур І. Г., Іванов Є. Ю. Синергія розвитку – економічний, освітній та науковий потенціал публічного управління та адміністрування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 3. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.11

33. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

34. Котикова О. І., Горобченко О. А., Олійник Т. Г. Національна економіка. Миколаїв : Іліон, 2020. 195 с.

35. Литвин О. В. Реалізація політики державного управління туристичною діяльністю в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-138

36. Лишиленко В. І. Регіональна економіка. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 384 с.

37. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 366 с.

38. Мартинович Н. О. Комплекс показників оцінювання соціально-економічних результатів та ефективності відновлення зруйнованих територій через війну. *Економіка та право*. 2022. № 4 (67). С. 57–71. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.057

39. Мартинович Н. О., Березовська О. Е. Про моніторинг ефективності управління об'єктами державної власності в Україні. *Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження* : матеріали VII Міжнар. студент. наук. конф., м. Чернігів, 6 груд. 2024 р. Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2024. С. 297–300.

40. Мартинович Н. О., Коваленко В. П. Публічне управління і міжнародна дипломатія: як менеджмент сприяє зміцненню позицій України в світі. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : матеріали всеукр. наук.-практ. онлайн-конф., 25 берез. 2025 р., м. Ірпінь. С. 112–118.

41. Матвієнко П. В. Основні критерії та моделі оцінки ефективності державного управління. *Економіка та держава*. 2008. № 6. С. 70–76.

42. Система. *Вікіпедія — вільна енциклопедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/

43. Мельниченко Г. М., Гончаренко М. Ф., Безчасний О. У. Управління інноваційним розвитком регіону на основі використання його здатності до самоорганізації в умовах сталого розвитку. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 144–151.

44. Моісєєва Н. І. Методичні підходи щодо оцінки ресурсного потенціалу регіональної сфери туризму. *Економіка та держава*. 2019. № 3. С. 34–38. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.3.34

45. Національна туристична організація України. Аналітика і інфографіка. URL: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html

46. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.055

47. Олексюк Г. В., Подольський О. С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 95–105. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-3-10

48. Олійник Д. Сучасні методи оцінки ефективності діяльності органів державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 275–283.

49. Осадчий Д. О., Хитра О. В. Публічне управління у сфері регулювання міграційних потоків на ринку праці. *Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи* : зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 8 лют. 2024 р. Хмельницький, 2024. С. 184–189.

50. Всесвітній економічний форум. Офіційний сайт. URL: https://www.weforum.org

51. Всесвітня туристична організація. Офіційний сайт. URL: https://www.unwto.org

52. Світова рада з подорожей та туризму. Офіційний сайт. URL: https://www.wttc.org

53. Пашкевич М. С. Проблеми управління соціально-економічним та екологічним розвитком регіонів та ризики виникнення територіальних депресій. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 4. С. 32–40. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/76.032

54. Петренко Н. О., Поліщук О. А., Коваленко Л. Г. Правове регулювання та аспекти ціноутворення в сфері готельно-ресторанного і

туристичного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.5.6

55. Петрук І. П. Концептуальні підходи до антикризового управління регіональним розвитком. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3–4. С. 105–112.

56. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 25. URL: https://surl.li/ixruxz

57. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13.URL: https://surl.li/jgtqxc

58. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 30. URL: https://surl.li/fpjxhj

59. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015 № 222-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 23. URL: https://surli.cc/ytkayf

60. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. URL: https://surl.li/lvinwh

61. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 14. URL: https://surl.li/srwzwe

62. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: https://surl.li/lwlsid

63. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. URL: https://surl.li/ujfgjs

64. Сімків Л. Є. Управління регіональним розвитком : навч. посіб. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 340 с.

65. Статистичний щорічник України за 2023 рік / за ред. І. Є. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 2024. 268 с.

66. Чуріканова О. Ю. Управління регіональним розвитком і формування регіональної політики: теорія та практика застосування : монографія. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2020. 387 с.

67. Martynovych N., Prokopchuk A. Organizational and methodological support of state policy for education of a culture of health as a condition for achieving progress in sustainable development. *New ways of improving outdated methods and technologies* : Proc. of the XVI Int. sci.-pract. conf. Copenhagen, Denmark, December 17–20, 2024. P. 297–300.

68. Ukraine: Oversight of U.S. Direct Budget Support GAO-24-107520 : Q&A Report to Congressional Requesters. July 31, 2024. URL: https://www.gao.gov

69. UNCTAD. Tax Incentives and Foreign Direct Investment. Geneva, 2000. 177 p. URL: https://surl.li/cwyqhp