

УДК 338.24:338.48(477)(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.4>

Литвин О.В.

старший викладач кафедри технологій та організації  
туризму і готельно-ресторанної справи,  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УКРАЇНІ

*У статті розглянуто сучасні тенденції управління туристичною діяльністю в Україні. Туристична галузь України являється важливою складовою економічного і соціального розвитку держави. Однак, враховуючи наявні ризики, швидкі зміни та нестабільність ситуації у світі і в країні виникає необхідність детального аналізу методів і способів управління туристичною діяльністю на державному, регіональному рівні та на рівні туристичних підприємств. Встановлено, що найбільший вплив на розвиток туризму в Україні мають природні, людські, фінансові ресурси, які забезпечуються соціальними, економічними, правовими та організаційними важелями впливу. Зазначено, що сучасні методи управління не завжди ефективні і не мають системного характеру на державному і регіональному рівні. Вдосконалення системи менеджменту на усіх рівнях дозволить ефективно використовувати туристичних потенціал та розвивати туристичну галузь.*

*Ключові слова:* туризм, туристична галузь, управління туристичним підприємством, управління туристичною діяльністю, державне регулювання туризмом, менеджмент туризму, система управління.

## MODERN TRENDS IN TOURISM MANAGEMENT IN UKRAINE

Lytvyn Oksana

Pavlo Tychna Uman State Pedagogical University

*The article examines the current trends in tourism management in Ukraine. The tourism industry of Ukraine is an important component of the economic and social development of the country. However, taking into account the existing risks, rapid changes and instability of the situation in the world and in the country, there is a need for a detailed analysis of the methods and methods of managing tourist activities at the state, regional and tourist enterprise levels. The tourism industry is of great importance for the economy of Ukraine, as it is one of the components of filling the state budget, creating additional jobs, improving the country's image at the international level, and ensuring social and economic development. The theoretical and practical meaning of "management" is the influence of the subject of management on the object of management. The subject of tourism management is state authorities, and the object is tourist enterprises (tourist agents and operators), as well as other enterprises and organizations involved in the formation of the tourist product, servicing and meeting the needs of tourists. The organizational structure of the management of the tourism sector at the regional level is ensured by the effective activity of the relevant structural units. Departments or departments of culture and tourism function in regional state administrations. In some cases, the number of employees is significantly limited or does not correspond to the tourist potential of the region. In the organization of tourist trips, an important place is occupied by tourist enterprises, which cannot function without a management system. An effective management system ensures the competitiveness and efficiency of the enterprise. A necessary condition for the creation and promotion of a quality tourist product is the use of innovative technologies as a means of information exchange. The management of a tourist enterprise should be aimed at implementing the optimal tourism product or service to achieve competitive advantages and ensure livelihoods. It has been established that natural, human, and financial resources, which are provided by social, economic, legal, and organizational levers, have the greatest influence on the development of tourism in Ukraine. It is noted that modern management methods are not always effective and do not have a systemic nature at the state and regional level. Improvement of the management system at all levels will allow effective use of tourist potential and development of the tourism industry.*

*Keywords:* tourism, tourism industry, tourism enterprise management, tourism activity management, state regulation of tourism, tourism management, management system.

**Постановка проблеми.** Ефективний менеджмент в туристичній галузі України в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19 та російсько-українською війною, вимагає пошуку нових нетрадиційних підходів та вдосконалення наявних методів управління. Україна має значний потенціал для розвитку міжнародного і внутрішнього туризму, який здатний підвищувати позитивний імідж і привабливість країни на міжнародному ринку туристичних послуг. Туристична галузь являється каталізатором соціального та економічного розвитку в довгостроковій перспективі, забезпечуючи дохідну частину бюджету країни, покращення платіжного балансу, зростання зайнятості населення шляхом створення додаткових робочих місць. Розвиток туризму позитивно впливає на інші види діяльності, з якими тісно взаємодіє і ефективно управління постає обов'язковою складовою суб'єктів, які надають послуги транспортування, розміщення та харчування, побутового обслуговування. Найбільш ефективним інструментом розвитку туристичної галузі є створення такої системи управління, яка базувалася на сучасних методах і підходах та відповідала поточній ситуації та реаліям сьогодення.

Основною метою дослідження є теоретичне і наукове обґрунтування сучасних технологій і методів управління туристичною діяльністю в Україні на державному і регіональному рівні та визначення їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності туристичної галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження управління туристичною сферою зробили зарубіжні та вітчизняні вчені, зокрема В. Хорошун, А. Дубова, О. Бабчинська, А. Балдинюк, Л. Дяченко, В. Кіптенко, О. Король, М. Крачило, Г. Ткачук, О. Крайник, Л. Должикова-Поліщук, І. Кирилюк. Однак, враховуючи зміни у XXI ст., пов'язані із ризиками, загрозами, викликами та глобальними змінами, питання менеджменту в туристичній галузі залишається актуальним та вимагає подальших досліджень.

**Виклад основного матеріалу.** Туристична індустрія набула сьогодні глобального явища і являється потенціалом економічного розвитку багатьох країн світу, каналом міжнародної співпраці і складовою життєдіяльності більшої частини населення. Події в Україні, починаючи з 2014 року, пов'язані з анексією Кримського півострова та частини Луганської і Донецької області, у 2020 році – з важкою кризою, спричиненою COVID-19 і у 2022 році – початком повномасштабного вторгнення Російської федерації на територію України, вимагають нових підходів до управління туристичною галуззю на державному та регіональному рівні та на рівні діяльності туристичних підприємств.

Теоретичне і практичне значення «управління» – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління.

Суб'єктом управління сфери туризму є державні органи влади, а об'єктом – туристичні підприємства (туристичні агенти та туроператори), а також інші підприємства та організації, що беруть участь у формуванні туристичного продукту, обслуговуванні та задоволенні потреб туристів.

Практика показує, що розвиток туризму прямо пропорційно залежить від ефективного менеджменту в даній сфері на різних рівнях та підтримкою з боку держави. Туристична індустрія являє собою сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності (заклади розміщення, туристичні комплекси, підприємства харчування, транспортні організації, заклади культури, спорту тощо), які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів [8, с. 85].

Туристична галузь для економіки України має велике значення, оскільки є однією із складових наповнення державного бюджету, створення додаткових робочих місць, підвищення іміджу країни на міжнародному рівні, забезпечення соціально-економічного розвитку.

Узагальнено можна визначити, що менеджмент – це вид управління, який стосується свідомого впливу на трудові ресурси, що здійснюється для досягнення певних цілей у діяльності підприємства.

Методологічною основою менеджменту є:

- закономірності та наукові закони (насамперед, у сферах управління, психології, соціології, економіки, суспільних комунікацій);
- нормативно-правова база (міжнародне та національне законодавство та стандарти);
- методологічні інструменти менеджменту (функції, принципи, методика, методи, моделі, стилі, механізми, технології, техніка, програми тощо);
- управлінські рішення фахівців-менеджерів (приймаються на основі їх свідомості, знань, досвіду, бажань тощо в межах бізнес-середовища та системи національного менеджменту) [10, с. 427].

Поспільночі інтереси розвитку туризму на усіх ієрархічних рівнях система менеджменту відображає сукупність методів управління туристичною діяльністю.

Б. Байда вважає, що система менеджменту туризму має включати певний різновид підсистем [1, с. 23]:

- 1) підсистема цілей, яка поєднує цілі функціонування та розвитку системи менеджменту туризму, її структурних елементів та завдань, що вирішуються у ході досягнення сформульованих цілей;
- 2) об'єкти системи менеджменту туризму, що включають туристичні продукти, послуги, ресурси, ринки тощо;
- 3) суб'єкти системи менеджменту туризму – органи державного управління туризмом, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, регіональні державні органи, неурядові організації (громадські організації), підприємства сфери туризму;

4) підсистема забезпечення управління у сфері туризму, заходи та дії, що необхідні у процесі формування, реалізації та розвитку системи менеджменту туризму.

Туристична діяльність включає значну кількість фінансових, природних, людський та інших видів ресурсів і забезпечується спеціальними правовими, соціальними, економічними, організаційними важелями впливу. Саме державне регулювання має бути пов'язане з необхідними вимогами, що відображатиме інтереси суспільства в сучасному соціально-економічному розвитку [3, с. 23].

У Законі України «Про туризм» зазначено, що державним регулюванням туризму є здійснення державою комплексу заходів щодо регулювання та контролю за діяльністю у сфері туризму з метою забезпечення захисту прав і законних інтересів громадян, захисту навколишнього природного середовища, підвищення рівня туристичного обслуговування та забезпечення безпеки туризму. В Законі закріплено найважливіші законодавчі положення щодо місця й ролі туризму в державі, принципів реалізації державної політики у сфері туризму [4].

Регулювання туризму в Україні здійснюється на рівні багатогалузевого (багатопротифільного) Міністерства культури та інформаційної політики України (МКІП), яке спрямовує та координує діяльність Державного агентства розвитку туризму в Україні (ДАРТ).

Механізм державного регулювання туристичної галузі має розглядатися як сукупність організаційних, економічних, правових та інших методів, за допомогою яких виконуються взаємопов'язані функції для забезпечення сталого розвитку туризму. За сферою застосування методи регулювання туристичної діяльності представлено на рис. 1.

З метою популяризації туризму, ефективного управління та розвитку туристичної галузі 16 березня 2017 року Урядом була схвалена Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, в якій сформовані умови сталого розвитку сфери туризму та курортів, що цілком відповідає зобов'язанням України в рамках виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Необхідність впровадження системи управління в регіонах зумовлена процесами децентралізації. На жаль наявні методи управління та регулювання туристичної діяльності являються не завжди ефективними і не відповідають сучасним вимогам та тенденціям. Для підвищення ефективності менеджменту доцільним є вдосконалення механізмів управління туристичними процесами на регіональному рівні, з урахуванням пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку кожного регіону України [7, с. 190].

Для ефективно максимального використання туристичного потенціалу в регіонах і громадах рекомендовано впроваджувати концепцію Smart Tourist Destination, яка передбачена положеннями



Рис. 1. Класифікація методів управління за сферами застосування

Джерело: складено автором на основі [5]

Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [9].

Smart Tourist Destination – це ініціатива Європейської Комісії, спрямована на підтримку міст ЄС у полегшенні доступу до туристичних і гостинних туристичних продуктів і послуг за допомогою технологічних інновацій. Управління включає способи, які структурують правила, норми та дії включаючи регулювання, підтримку та контроль. Отже, управління може набувати багатьох форм, що керуються різними мотиваціями та мають різні результати. Управління дозволяє розвиватися цілеспрямовано, формувати відповідні структури, та процеси і підтримувати взаємодію між зацікавленими сторонами [11].

Використання такого підходу надає можливість досягати значних економічних вигод без нанесення екологічних та економічних проблем потенційно туристичним регіонам України. Ефективне управління туристичним бізнесом на регіональному рівні, сприятиме соціально-економічному розвитку громад.

Сукупність взаємопов'язаних суб'єктів туристичної діяльності, дестинацій, органів управління, закладів освіти та науки й інших організацій, що мають відношення до розвитку туризму на регіональному рівні, об'єктів інфраструктури, а також споживачів туристичних послуг дає можливість сформувати регіональну туристичну систему [2, с. 116].

Організаційна структура управління туристичним сектором на регіональному рівні забезпечується ефективною діяльністю відповідних структурних підрозділів. В обласних державних адміністраціях функціонують відділи або управління культури та туризму. В окремих випадках штат працівників значно обмежений або не відповідає туристичному потенціалу регіону.

Умови адміністративної реформи та особливості галузі вимагають передачі основної частини повноважень у державній політиці регулювання туризму органам місцевої влади, проте самі місцеві органи поки не володіють необхідними трудовими та фінансовими ресурсами, в тому числі й досвідом, щоб прийняти на себе відповідальність за розвиток галузі на визначеній території. Особливо це стосується невеликих містечок і сіл, які в більшості випадків володіють значними рекреаційно-туристичними ресурсами для розвитку туризму, проте у структурі їх міських і сільських рад немає спеціалізованих підрозділів та кваліфікованих спеціалістів, що могли б виконувати покладені на них зобов'язання [6].

В організації туристичних подорожей важливе місце займають туристичні підприємства, які не

можуть функціонувати без системи управління. Ефективна система управління забезпечує конкурентоспроможність та ефективність діяльності підприємства.

Необхідною умовою створення та просування якісного туристичного продукту є використання інноваційних технологій як засобу інформаційного обміну. Менеджмент туристичного підприємства має бути спрямований на впровадження оптимального турпродукту або послуги для досягнення конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності. Складові інноваційної діяльності підприємства мають бути направлені на організацію створення нових туристичних продуктів, впровадження інноваційних технологій у виробництво послуг, впровадження нових методів обслуговування, доведення запланованих проєктів до рівня інноваційних.

Аналізуючи досягнення НТП можна виділити основні інноваційні технологічні тренди: Biometrics (біометрика), Blockchain (блоковий ланцюг), Robotics (робототехніка), AI (штучний інтелект), VR & AR (віртуальна і доповнена реальність), Chatbots (чат боти), Voice (голос), Self-driving (самоуправління), Mobile (мобільний). Ці інновації вже давно знаходяться у використанні та мають свої переваги.

Використання багатофункціональних мобільних пристроїв, ботів, чат-ботів – це приклади конкретного застосування інноваційних цифрових технологій у сфері туризму. Вони швидко стають каналами комунікацій та можуть супроводжувати туриста протягом усієї його подорожі. Чат-боти дозволяють одночасно обслуговувати велику кількість запитів, збирати та зберігати інформацію про користувачів. Розробка та підтримка чат-боту коштує на багато менше ніж утримання штату працівників, а це дозволяє підвищити доступ до сервісу та економити час.

Висновки з даного дослідження і перспективи. Динамічний та нестабільний розвиток туристичної галузі вимагає вдосконалення механізму управління шляхом пошуку нових методів та вдосконалення існуючих підходів в управлінській діяльності. При вдосконаленні сучасної системи менеджменту необхідно перш за все враховувати зміни зовнішнього середовища, сучасні тенденції розвитку суміжних галузей, які мають найбільший вплив на туристичний сектор, впроваджувати новітні інформаційні технології у процеси створення, реалізацію та споживання туристичного продукту, що в перспективі забезпечить конкурентоспроможність галузі на національному і міжнародному туристичному ринку.

#### Список використаних джерел:

1. Байда Б.Ф. Системний підхід до розвитку менеджменту туризму. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69). № 2. С. 22–25.



2. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування : монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 340 с.
3. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / за заг. ред. В.Г. Герасименко, О.Л. Михайлюк. Київ : ФОП Гуляєва В.М., 2019. 332 с.
4. Закон України «Про туризм» у редакції від 16 жовтня 2020 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 12.03.2023).
5. Козловський Є.В. Правове регулювання туристичної діяльності : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 272 с.
6. Кучеренко В.С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою. URL: [file:///C:/Users/38097/Desktop/Downloads/alexi,+3%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/38097/Desktop/Downloads/alexi,+3%20(3).pdf) (дата звернення: 12.03.2023).
7. Литвин О.В., Кирилюк І.М. Сучасні виклики та перспективи розвитку міжнародного туризму в Україні. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство* : тези доповідей Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 24-25 березня, 2021 р.). Київ, 2021. С. 189–191.
8. Маховка В.М., Лобач Л.В. Теоретичні та методичні засади управління сферою туризму. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. Вип. 1 (12). С. 84–87.
9. Постанова Кабінету міністрів України Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.03.2023).
10. Сардак С.Е., Кучер М.М. Менеджмент в туризмі: зміст, особливості, тенденції розвитку. *Сучасні реалії фінансово-економічного розвитку регіонів, галузей, підприємств, бізнесу* : монографія. Дніпро : Пороги, 2020. 504 с.
11. Smart Tourism visions and ambitions: emerging strategies and governance models URL: <https://smarttourismdestinations.eu/digital-library/> (дата звернення: 12.03.2023).

#### References:

1. Baida B.F. (2019) Systemnyi pidkhid do rozvytku menedzhmentu turyzmu [A systematic approach to the development of tourism management]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia* [Scholarly notes of V.I. Vernadsky Tavri National University. Series: Economics and management], tom 30(69), no. 2, pp. 22–25.
2. Holod A. (2017) Bezpeka rehionalnykh turystychnykh system: teoriia, metodolohiia ta problemy harantuvannia: monohrafiia [Security of regional tourism systems: theory, methodology and guarantee issues: monograph]. Lviv: LDUFK.
3. Herasymenko V.H., Mykhailiuk O.L. ta in. (2019) Derzhavne rehuliuвання sfery turyzmu Ukrainy v konteksti protsesiv yevrointehratsii [State regulation of the tourism sphere of Ukraine in the context of European integration processes] / In: V.H. Herasymenko, O.L. Mykhailiuk. (Eds.). Kyiv: FOP Hulciaeva V.M.
4. Zakon Ukrainy "Pro turyzm" [Law of Ukraine "On Tourism"] u redaktsii vid 16 zhovtnia 2020 r. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed 12 March 2023).
5. Kozlovskiy Ye.V. (2015) Pravove rehuliuвання turystychnoi diialnosti: navch. posib [Legal regulation of tourist activity: education. manual]. Kyiv: "Tsentr uchbovoi literatury".
6. Kucherenko V.S. Osoblyvosti ta suchasni tendentsii upravlinnia turystychnoiu sferoiu [Peculiarities and modern trends of tourism management]. Available at: [file:///C:/Users/38097/Desktop/Downloads/alexi,+3%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/38097/Desktop/Downloads/alexi,+3%20(3).pdf) (accessed 12 March 2023).
7. Lytvyn O.V., Kyryliuk I.M. (2021) Suchasni vyklyky ta perspektyvy rozvytku mizhnarodnoho turyzmu v Ukraini [Modern challenges and prospects for the development of international tourism in Ukraine]. *Ukraina u svitovykh hlobalizatsiinykh protsesakh: kultura, ekonomika, suspilstvo*: tezy dopovidei Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Kyiv, March 24-25, 2021). Kyiv.
8. Makhovka V.M., Lobach L.V. (2018) Teoretychni ta metodychni zasady upravlinnia sferoiu turyzmu [Theoretical and methodical principles of tourism management]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom* [Economy and management of the national economy], vol. 1(12), pp. 84–87.
9. Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratedii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky vid 5 serpnia 2020 r. No 695 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027 of August 5, 2020 No 695]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed 12 March 2023).
10. Sardak S.E., Kucher M.M. (2020) Menedzhment v turyzmi: zmist, osoblyvosti, tendentsii rozvytku [Management in tourism: content, features, development trends]. *Suchasni realii finansovo-ekonomichnoho rozvytku rehioniv, haluzei, pidpriemstv, biznesu*: monohrafiya [Modern realities of financial and economic development of regions, industries, enterprises, business: monograph]. Dnipro.
11. Smart Tourism visions and ambitions: emerging strategies and governance models. Available at: <https://smarttourismdestinations.eu/digital-library/> (accessed 12 March 2023).

E-mail: [okslit79@ukr.net](mailto:okslit79@ukr.net)