

Людмила В. Должикова-Поліщук  
**ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ  
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

*У статті досліджено механізми регулювання та управління потенціалом туристичної сфери України. Розглянуто функції, умови та чинники розвитку туризму, проаналізовано державну політику розвитку туризму в 2010–2013 рр. та надано рекомендації з вдосконалення механізмів управління потенціалом туристичної сфери.*

*Ключові слова:* туристична сфера; потенціал; механізм регулювання; політика розвитку туризму.

*Табл. 1. Літ. 12.*

Людмила В. Должикова-Поліщук  
**ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ  
ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

*В статье исследованы механизмы регулирования и управления потенциалом туристической сферы Украины. Рассмотрены функции, условия и факторы развития туризма, проанализирована государственная политика развития туризма в 2010–2013 гг. и даны рекомендации по совершенствованию механизмов управления потенциалом туристической сферы.*

*Ключевые слова:* туристическая сфера; потенциал; механизм регулирования; политика развития туризма.

Lyudmila V. Dolzhikova-Polishchuk<sup>1</sup>  
**PECULIARITIES AND TRENDS OF TOURISM  
ACTIVITY MANAGEMENT**

*The article studies the mechanisms of regulation and management of tourism sector potential in Ukraine. Functions, conditions and factors of tourism development are considered, and the state policy of tourism development during 2010–2013 is analyzed. Recommendations are given on the improvement of mechanisms in tourism sector potential management.*

*Keywords:* tourism sector; potential; regulation mechanism; tourism development policy.

**Постановка проблеми.** Аналіз туристичного ринку показує, що Україна має об'єктивні передумови для інтенсивного розвитку туризму, однак ринкові ризики, швидкі зміни економічної та соціальної ситуації в регіонах, недосконалість нормативно-законодавчої бази не сприяють тому, щоб Україна стала туристичною державою європейського рівня. Управління туристичною галуззю на сучасному етапі ринкових перетворень в Україні вимагає пошуку нетрадиційних підходів і нових поглядів. Серед них: удосконалення методів управління туристичною галуззю, розробка й оцінка моделей розвитку сфери туризму в системі державного і регіонального економічного розвитку, розробка економічної політики для різних категорій туристичних підприємств, визначення цілей їх діяльності та стратегії розвитку на найближчу й подальшу перспективу, оцінка потенційних можливостей наявних ресурсів.

Система управління туризмом не є відокремленою, а існує як важливий елемент державної і регіональної систем управління, тому слід звернути увагу на вирішення питань, пов'язаних з туристичним комплексом в регіонах.

<sup>1</sup> National Academy of Management, Kyiv, Ukraine.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питанням управління туристичною сферою присвячено достатньо багато досліджень і публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, які розкривають різні аспекти існуючої проблеми. Серед них дослідження про можливість сталого розвитку туризму в Україні, що акцентує увагу на особливостях управління ціноутворенням в туристичній та санаторно-курортній сферах. У публікації В.В. Хорошун та А.В. Дубової розкриваються методи управління туризмом, впровадження маркетингових інформаційних комп'ютерних технологій в управлінні діяльністю туристичних підприємств [12].

Т.І. Ткаченко свої дослідження присвячує управлінню розвитком регіонального туризму та екологізації стратегії управління в туризмі [9]. Проблемі іміджевої політики в системі управління туристичним підприємством присвячено дослідження Ю.А. Нагорського [8].

**Невирішені раніше частини проблеми.** Проведені дослідження та їх впровадження в практику туристичної галузі України сприяли певним позитивним змінам, зокрема, дещо удосконалена система управління сферою туризму, підвищена ефективність роботи туристичних комплексів, визначено роль реклами у діяльності туристичних підприємств, почала інтенсивно розвиватися система професійної туристичної освіти. Однак існує ще безліч нерозв'язаних проблем, серед яких на перший план виступають низький рівень маркетингових досліджень у сфері туристсько-екскурсійної та санаторно-курортної діяльності, недостатність інформаційно-рекламного забезпечення, передусім на зовнішніх ринках, відсутність потрібного фінансування, потреба у відповідному кваліфікаційному рівні освіти спеціалістів туристичної галузі тощо. Механізмом, здатним ініціювати широкий розвиток туристичної індустрії, який сприятиме позитивній результативності в динамічних умовах ринкової кон'юнктури, є впровадження в управлінську практику принципів і методів сучасного маркетингу.

**Метою дослідження** є науково-теоретичне обґрунтування організаційно-економічних механізмів державного та регіонального регулювання туристичною сферою України, визначення їх ролі в розв'язанні соціально-економічних та культурних проблем в умовах трансформаційної економіки.

Для досягнення мети було поставлено такі завдання:

- оцінити відповідність нормативно-правової бази України потребам розвитку вітчизняного туризму;
- виявити особливості механізмів державного регулювання туризму в Україні на сучасному етапі;
- сформулювати пропозиції щодо шляхів впровадження механізмів регулювання туристичної сфери та курортно-рекреаційного комплексу в Україні на сучасному етапі;
- окреслити основні завдання і напрями розвитку національного туризму та дослідити його вплив на соціально-економічний розвиток регіонів України.

**Основні результати дослідження.** Туризм – складний соціокультурний та історичний феномен, який з форми проведення дозвілля та способу заняття вільного часу поступово перетворився на чинник світового значення. Туризм

відіграє пріоритетну роль у формуванні комунікативної культури, адекватної нинішньому етапу.

Туристичний бізнес можна справедливо вважати бізнесом XXI ст., тому що він є одним з найбільш динамічних і прибуткових серед усіх галузей світового господарства. За даними Всесвітньої організації туризму, на туризм припадає 10% валового світового продукту, 7% загального обсягу інвестицій, 5% усіх податкових надходжень. Туристична діяльність безпосередньо впливає на близько 40 інших галузей економіки. У туризмі зайнято 10–15% працездатного населення країн світу [11]. Тенденції, що відбуваються в економіках багатьох держав, свідчать про стрімке зростання ролі туризму у розвитку цих країн, а також неупинне зростання долі надходжень від туристичної галузі до державної скарбниці. Це зумовлено динамічністю, високою прибутковістю та великим позитивним соціально-економічним і культурним впливом туризму на розвиток цих країн.

Для України туризм має важливе значення як для забезпечення конституційного права громадян на відпочинок, так і для збільшення надходжень від туризму, зменшення безробіття за рахунок збільшення зайнятості населення в цій сфері.

Держава розглядає туризм як важливу складову економіки та соціально-економічної сфери і надає його розвитку особливого значення. Підтвердженням цього стало прийняття Указу Президента України від 21.02.2007 №136/2007 «Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні та визначення 2008 року Роком туризму і курортів в Україні» [2].

У Державній програмі розвитку туризму на 2002–2010 рр. одним з першочергових завдань визначено забезпечення удосконалення структури управління в туристичній галузі на державному та регіональному рівнях, координації дій центральних і місцевих органів виконавчої влади з цього питання [3].

Накопичений певний світовий досвід розкриває роль держави в організації туристичної діяльності. Умовно можемо говорити про 3 моделі державної участі в регулюванні цієї важливої складової національної економіки [9]. Перша модель припускає відсутність центрального державного органу регулювання туризму, усі питання вирішуються на місцях за принципами ринкового саморегулювання. Така модель застосовується в країнах, де туризм не відіграє великої ролі для національної економіки або ж навпаки – туристична галузь досягла найвищого розвитку, що не потребує державного втручання. Прикладом країни, що використовує дану модель, є США.

Суть другої моделі полягає в наявності державного центрального органу регулювання галузі туризму. Це може бути, наприклад, міністерство, що здійснює контроль за діяльністю суб'єктів туристичної діяльності країни. Така модель вимагає значних фінансових вкладень у розбудову туристичної інфраструктури, просування вітчизняного туристичного продукту тощо. Таку модель використовують країни, для яких туризм є важливою галуззю, що приносить значні доходи у державний бюджет. Це, наприклад, Єгипет, Мексика, Турніс, Греція та ін. Третя, так звана європейська модель, передбачає функціонування спеціалізованої структури регулювання туризму у складі багатогалузевого міністерства. Дану модель використовує більшість європейських країн.

За масштабами міжнародного туризму та формою організації туристичної галузі для України найбільш прийнятна саме третя модель управління. Однак для ефективного функціонування даної моделі доцільно отримати необхідне державне фінансування (щонайменше часткове) для участі країни у формуванні й просуванні національного турпродукту, здійснення маркетингових досліджень, рекламно-інформаційної діяльності, організації та проведення міжнародних туристичних виставок, конференцій, семінарів, формування базового пакету інвестиційних проектів у галузі розвитку туристичної інфраструктури.

Таким чином, на основі проведеного аналізу підкреслимо, що окремі елементи механізмів державного регулювання туристичної галузі вищезазначених країн, ефективність яких перевірена часом та підтверджена конкретними досягненнями в розвитку туризму, доцільно використовувати для розвитку туристичної галузі України з урахуванням її історичних, правових і культурних особливостей.

Крім того, важливою є реалізація державної політики України в галузі туризму, яка здійснюється шляхом визначення пріоритетних напрямів розвитку туризму, класифікації та оцінки туристичних ресурсів України, їх використання та охорони, спрямування бюджетних коштів на розробку і реалізацію програм розвитку туризму. Важливе значення у реалізації державної політики має виявлення основ безпеки туризму, нормативного регулювання відносин у галузі туризму (туристичного, готельного, екскурсійного та інших видів обслуговування громадян), ліцензування в галузі туризму, стандартизації і сертифікації туристичних послуг, визначення кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичного супроводу, видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу, встановлення системи статистичного обліку і звітності в галузі туризму та курортно-рекреаційного комплексу, організації і здійснення державного контролю за дотриманням законодавства в галузі туризму. Слід також більше уваги приділяти координації наукових досліджень та підготовці кадрів у галузі туризму, участі в розробці та реалізації міжнародних програм з його розвитку. Державне регулювання в галузі туризму здійснюється у відповідності до положень, визначених законом.

Відповідно до ст. 6 Закону України «Про туризм» держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності. Це вимагає особливих підходів до управління туристичною галуззю [1].

З цією метою в Україні здійснено низку суттєвих змін в організаційній структурі регулювання галузі туризму.

Основними цілями державного регулювання туризму є [3]:

- забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я;
- безпека туризму, захист прав та законних інтересів туристів, власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд;
- створення сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів туристичної діяльності.

Пріоритетними напрямами державної політики в галузі туризму є:

- удосконалення правових засад регулювання відносин у галузі туризму;
- забезпечення становлення туризму як високорентабельної галузі економіки України, заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток індустрії туризму, створення нових робочих місць;
- розвиток в'їзного та внутрішнього туризму, сільського, екологічного (зеленого) туризму;
- розширення міжнародного співробітництва, утвердження України на світовому туристичному ринку;
- створення сприятливих для розвитку туризму умов шляхом спрощення та гармонізації податкового, валютного, митного, прикордонного та інших видів регулювання.

Організаційно-управлінський механізм галузі туризму формують державні та недержавні організаційні структури, створені на різних рівнях, для реалізації своїх рішень через важелі впливу, що належать до їх повноважень, а саме через нормативно-правове регулювання, податкову політику, бюджетно-фінансову політику, інформаційно-маркетингове забезпечення.

Зазначені важелі можуть бути ефективними та сприяти досягненню основної мети організаційно-управлінського механізму у випадку чіткого розподілу повноважень на різних рівнях управління та з чітким контролем дотримання норм законодавства і визначених стратегічних цілей. Враховуючи всі вищезазначені рівні, сформувалася загальна структура організаційно-управлінського механізму регулювання туристичної індустрії в Україні (табл. 1).

**Таблиця 1. Структура організаційно-управлінського механізму регулювання туристичної галузі [6, 150]**

Світовий рівень	Виконавчі, дорадчі органи міжнародних організацій, що функціонують в сфері туризму (Всесвітня туристична організація)
Євроінтеграційний рівень	Виконавчі, дорадчі органи ЄС, інші організаційні структури, що функціонують у сфері туризму
Транскордонний рівень	Виконавчі, дорадчі органи євро регіонів, органи, що створюються з метою виконання програм, проектів, дво- і багатосторонніх угод співробітництва в галузі туризму
Загальнодержавний рівень (державні структури)	Кабінет Міністрів України
	Міністерство культури і туризму
	Державна служба туризму і курортів
Регіональний рівень та місцевий	Управління культури і туризму обласних державних адміністрацій
	Управління культури і туризму районних державних адміністрацій
	Управління культури і туризму міст, селищ, сіл
Туристичні підприємства	Туроператори, турагенції, туристичне бюро екскурсій, туристські клуби, туристсько-краєзнавчий клуб, туристська секція, туристсько-краєзнавчий гурток

Міжнародний туризм перетворився на домінуючу галузь світової економіки. У зв'язку з цим усе актуальніше постає питання координації й регулювання розвитку туризму в рамках світового співтовариства.

Зараз у світі існує близько 200 міжнародних організацій, які тією чи іншою мірою опікуються проблемами співробітництва та розвитку туризму.

Впродовж понад 80 років безумовним лідером у туристському світі є Всесвітня туристична організація (ВТО) – спеціалізована міжурядова установа ООН. До складу цієї найавторитетнішої і найбільш представницької світової організації сьогодні входять, близько 160 країн і територій, а також 300 членів, що об'єднали: приватний сектор, навчальні заклади, туристські асоціації та місцеві туристичні адміністрації.

Враховуючи вплив ВТО на всю сферу туризму і подорожей у світі, Організацією Об'єднаних Націй на неї було покладено важливу місію – відігравати головну і вирішальну роль у питаннях розробки та впровадження світової туристичної політики із розвитку відповідального сталого й загальнодоступного туризму, що сприяє економічному зростанню, міжнародному взаєморозумінню, дотриманню громадських прав і основних свобод для всіх людей незалежно від раси, статі, мови, релігії [9].

Керівними органами ВТО є Генеральна асамблея, Виконавча рада, регіональні комісії, комітети й секретаріат.

Основними напрямками діяльності ВТО є допомога всебічному розвитку туризму, використання нагромадженого досвіду туристської діяльності в цілях збалансованого розвитку народів у всьому світі, в першу чергу в країнах, що розвиваються. ВТО здійснює фінансування, залучення експертів до реалізації різноманітних довгострокових проектів з питань розробки стратегії та генеральних планів розвитку туризму, надає підтримку у сфері туристської освіти та професійної підготовки. З питань торгівлі туристськими послугами ВТО тісно співпрацює з Конференцією ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) та має статус спостерігача при Світовій Організації Торгівлі (СОТ). Розробляє принципи і практичні інструменти щодо сталого розвитку туризму. Вивчає питання статистики і дослідження ринку туризму. ВТО має широку програму публікацій та електронних продуктів. Серед основних публікацій – «Туризм-панорама 2020», «Тенденції туристського ринку», «Щорічник туристської статистики». В рамках ВТО функціонує Стратегічна консультативна рада з ІТ в туризмі, регулярно проводиться Всесвітня конференція з туристських комунікацій (TOURCOM) [7, 66].

Україна стала дійсним членом Всесвітньої туристичної організації у 1997 р., а з 1999 р. є членом Виконавчої ради Всесвітньої туристичної організації. Але слід відзначити недостатню ефективність використання Україною потенціалу цієї організації у формуванні й реалізації результативної державної політики в галузі туризму, організації високорентабельної туристичної індустрії та ефективного просування національного турпродукту на світових ринках, пошуку потенційних джерел міжнародної технічної та фінансової допомоги, розширення партнерства у спільних проектах і програмах, інформаційного забезпечення через структури і мережі ВТО.

На сучасному етапі економічної трансформації України її туристична галузь виступає важливим чинником геостратегічного розвитку країни, яким треба вміло скористатися, як це робиться у розвинених країнах світу.

Транскордонний рівень побудови організаційно-управлінської структури включає в себе можливість співпраці з регіонами сусідніх країн з метою розвитку туристичної галузі. Така форма співробітництва сприяє прискоренню



регіонального розвитку, а також інтеграції у світовий простір. Організаційними структурами при транскордонному співробітництві можуть виступати спільно створені органи в рамках функціонування євро регіонів, виконання програм, проектів, угод про співпрацю.

Важливим органом у євроінтеграційному контексті виступає Європейська туристична комісія. Україна є членом цієї комісії з 2005 року. Дана організація включає понад 30 держав, об'єднаних метою популяризації туризму. Членство в даній організації дає можливість Україні значно підняти свій рейтинг як туристичної країни, дозволяє іноземним туристам краще ознайомитись з туристичними ресурсами нашої країни, оскільки організація володіє потужними інформаційними системами в мережі Internet, які є дуже популярними серед іноземних громадян. Україна зацікавлена у продовженні свого євроінтеграційного розвитку, з урахуванням завдань адаптації туристичного законодавства України до відповідних директив і стандартів ЄС; лібералізації прикордонних і митних формальностей для туристів, які здійснюють подорожі між Україною та державами-членами ЄС, що є для України генеруючими туристичними ринками. Приведення якості туристичних послуг до міжнародних стандартів, гармонізація системи стандартизації та сертифікації підприємств туристичної та курортної сфер, що надають послуги з розміщення та харчування в Україні за нормами ЄС; залучення фінансової та технічної допомоги ЄС у туристичну та курортну галузь України мають бути враховані при реалізації пріоритетних проектів розвитку туризму, в тому числі на регіональному рівні; розбудові інфраструктури туризму, популяризації туристичного іміджу України на європейських ринках [10, 41].

Організаційно-управлінський механізм на загальнодержавному та регіональному рівнях розвитку туризму вимагає чіткого розподілу повноважень з метою забезпечення ефективної реалізації державної політики регулювання туризму.

До виключних повноважень Верховної Ради України в галузі належать визначення основних напрямів державної політики в галузі туризму, правових засад регулювання відносин у галузі, їх удосконалення та адаптація із загальноновизнаними нормами міжнародного права, визначення в законі про Державний бюджет України обсягу фінансового забезпечення туристичної галузі.

Кабінет Міністрів України відповідно до Конституції та законів України здійснює державне управління та забезпечує реалізацію державної політики в галузі туризму; приймає нормативно-правові акти, що регулюють відносини в галузі туристичної діяльності; розробляє та затверджує програми розвитку туризму в Україні і фінансує їх виконання відповідно до бюджетного законодавства; забезпечує раціональне використання туристичних ресурсів і впровадження заходів для їх збереження; створює державну систему наукового забезпечення в галузі туристичної діяльності; здійснює міжнародне співробітництво в галузі туризму [2].

Державне управління в галузі туризму здійснює спеціалізований центральний орган виконавчої влади – Міністерство культури і туризму України, а в його складі створено Державну службу туризму і курортів, що безпосередньо займається питаннями туризму. Ця служба організує та забезпечує реалізацію

державної політики в галузі туризму, виконання законодавства; бере участь у підготовці проектів нормативно-правових актів, у межах своєї компетенції розробляє і затверджує нормативно-правові акти, узагальнює практику застосування законодавства, курортно-рекреаційної сфери, вносить пропозиції щодо його удосконалення; забезпечує реалізацію програм розвитку туризму в Україні. Крім того, під її керівництвом ведеться облік туристичних ресурсів України, забезпечується їх раціональне використання та охорона. Державна служба туризму та курортів бере участь у розробці стандартів, діяльності з метрології та сертифікації, у проведенні робіт з підтвердження відповідності в законодавчо регульованій сфері; організує здійснення контролю за якістю наданих туристичних послуг; у межах своєї компетенції розробляє, укладає і виконує міжнародні договори в галузі туристичної діяльності. Державна служба туризму і курортів представляє країну у міжнародних туристських організаціях і на міжнародних заходах щодо туризму.

Крім того, державне управління окремими сегментами туристичної індустрії здійснюють Міністерство регіонального розвитку, будівництва, архітектури та житлово-комунального господарства України, Міністерство інфраструктури України, Міністерство культури України, Міністерство молоді та спорту України, Державний комітет лісового господарства України, Державна податкова адміністрація України тощо. Ці органи в межах своїх повноважень забезпечують реалізацію державної політики, здійснюють підготовку пропозицій щодо її реалізації, беруть участь у розробці організаційно-правових та економічних механізмів реалізації державної політики в галузі туризму.

Обласні та районні ради, відповідно до їх повноважень, затверджують регіональні програми розвитку туризму, контролюють фінансування регіональних програм розвитку туризму за кошти відповідних обласних і районних бюджетів.

Однак способи та методи впливу, які використовуються державою для регулювання туристичної галузі, далеко не завжди відповідають сучасним умовам та тенденціям. Тому для зміни ситуації на краще необхідним є вдосконалення механізмів регулювання системи управління туристичними процесами на регіональному рівні. Важливим завданням сучасної регіональної політики є обґрунтування пріоритетних напрямків соціально-економічного розвитку кожного регіону України. Ефективне управління та створення в регіонах і в Україні в цілому сучасної та високоефективної туристичної та курортно-рекреаційної індустрії сприятиме економічному та соціальному розвитку регіонів, в першу чергу, депресивних. Зокрема, стимулюватиме створення в цих регіонах нових робочих місць та комплексне залучення інвестицій, відродження та збереження пам'яток культурної спадщини, відповідальне ставлення до навколишнього середовища, належним чином змінить стиль та якість життя наших громадян. Саме комплексний регіональний підхід до управління рекреаційно-туристичною сферою може забезпечити необхідну охорону, збереження і використання історико-культурного та природного середовища та перетворення рекреаційно-туристичної сфери на один з пріоритетних напрямів регіонального розвитку та структурної розбудови національної економіки.



Нині, крім власне регіонального розвитку туризму в Україні, він інтенсивно розвивається в окремих містах і областях. Також туристичні центри сформовані навколо одного або двох високоатракативних об'єктів. Така туристична регіональна різнорангова система галузі є найбільш дієздатною і вже зараз доводить свою функціональну спроможність. Безумовно, такий підхід створює певні труднощі в координації їх діяльності, хоча з точки зору придатності певних територій для розвитку туризму він цілком виправданий.

Важливим чинником розвитку сучасної туристичної індустрії є покращення інформаційного забезпечення цього процесу. Одним з ефективних інструментів управління сферою туризму та курортів в регіонах може стати формування мережі міських туристсько-інформаційних центрів, що сприятиме підвищенню туристичної привабливості міст та активізації екскурсійної діяльності на їх території [4, 87].

Туристсько-інформаційний центр має стати елементом системи управління сферою туризму на території міста (області) [4, 132]. Він може здійснювати інформаційне забезпечення системи державного регулювання та управління туризмом у регіоні, оскільки потрібно постійно оновлювати нормативно-правову та інформаційно-аналітичну бази, які забезпечують ефективне управління розвитком сфери туризму та курортів. Туристсько-інформаційний центр як організаційна структура системи управління сферою туризму та курортів повинен виконувати широкий спектр послуг для підприємців у сфері туристичного бізнесу, відпочиваючих, а також потенціальних споживачів. За замовленням зацікавлених організацій він може проводити маркетингові та соціологічні опитування; виконувати роботи із збору і систематизації статистичної та іншої інформації про результати туристсько-екскурсійної діяльності на території міста; аналізу ринків збуту послуг для майбутніх інвестиційних проєктів; контроль якості туристичних послуг, які надаються на території міста.

Основними перевагами стратегічного управління для суб'єктів туристичного бізнесу є те, що стратегія дозволяє визначити основні напрями та шляхи досягнення цілей активізації розвитку та забезпечення виживання підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на пріоритетах, дає змогу здійснювати оперативне і постійне уточнення в процесі господарської діяльності та змін за умови добре налагодженого зворотнього зв'язку. Стратегічне управління є основою для розробки стратегічних планів, проєктів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства, формування і проведення змін в організаційній структурі підприємства, стрижнем діяльності всіх рівнів системи управління.

Стратегія дає можливість забезпечити ефективну мотивацію, контроль і облік дотримання стандарту підприємства, що визначає його успішний розвиток і результати діяльності.

Система стратегічних змін має бути гнучкою й адекватною зовнішньому середовищу підприємства. При цьому стратегічні перетворення повинні мати здатність не тільки адаптуватися до змін-загроз цього середовища, але й вміти ефективно їх використовувати як нові можливості для досягнення успіху в бізнесі.

У процесі управління туристичним підприємством необхідно проводити своєчасні стратегічні зміни, в яких необхідно враховувати високу динамічність і ступінь невизначеності зовнішнього середовища, різну масштабність об'єктів управління і високий рівень диференціації видів діяльності в туристичній індустрії, змістовну багатогранність видів туристичної діяльності та слабкі стартові позиції входження вітчизняних підприємств на світовий туристичний ринок [9].

Туризм необхідно визнати пріоритетним сектором національної економіки. Необхідно запровадити міжвідомчу координацію діяльності, розвивати інфраструктуру, транспортні зв'язки, створювати та реалізовувати туристичні продукти та послуги, які мають попит на світовому ринку, застосовувати нові технології туроперейтінгу.

**Висновки.** Сучасні умови світових інтеграційних процесів і важливість забезпечення розвитку туристичної галузі вимагають врахування управлінських рішень організаційних структур не лише на загальнодержавному та регіональному рівнях, але й тих, що створені в рамках транскордонного співробітництва та участі в європейських та світових організаціях. Такі органи здебільшого мають недержавний статус, проте ефективна співпраця з ними дозволяє здійснювати обмін досвідом, реалізовувати спільні проекти, розвивати туристичну інфраструктуру.

Системний розвиток туристичних зв'язків є ефективним механізмом інтеграції нашої країни у міжнародну спільноту, розвитку національної економіки та культури.

1. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 №1282-IV // zakon.rada.gov.ua.
2. Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні та визначення 2008 року Роком туризму і курортів в Україні: Указ Президента України від 21.02.2007 №136/2007 // zakon.rada.gov.ua.
3. Про затвердження Державної програми розвитку туризму на 2002–2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2002 №583 // zakon.rada.gov.ua.
4. *Азаров В.І., Туманов С.Ю.* Экономика туристического рынка. – М.: ИПК госслужбы, 1998. – 210 с.
5. *Кицяк В.Ф.* Организация туризма: Навч. посібник. – Чернівці: Книги – XXI, 2008. – 344 с.
6. *Конищева Н.Й., Рудь Д.В.* Пропозиції щодо створення міських інформаційних туристичних центрів // Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. «Наукові і практичні проблеми створення і функціонування туристичних центрів і тематичних парків» (27–28 травня 2005 р., м. Донецьк). – Донецьк: Донецький ін-т туристичного бізнесу, 2005. – С. 148–151.
7. *Любіцева О.О.* Ринки туристичних послуг (геопросторовий аспект). – К.: Альтерпрекс, 2002. – 267 с.
8. *Нагорский Ю.А.* Мотивационная политика предприятия как основа новой философии управления // Культура народов Причерноморья. – 2005. – №74, Т. 2. – С. 22–28.
9. *Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в сфері туризму // Проблеми матеріальної культури. – Серія: Экономические науки. – 2010. – С. 77–89.
10. Туризм і курортна справа: Спец. випуск виданий при підтримці Головного Управління комунального господарства виконавчого органу Київської міської ради. – К., 2010. – 96 с.
11. *Харрис Г., Кац К.М.* Стимулирование международного туризма в XXI веке. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 240 с.
12. *Хорошун В.В., Дубової А.В.* Рекреаційні та курортно-санаторні сфери // Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. «Наукові і практичні проблеми створення і функціонування туристичних центрів і тематичних парків» (19–20 лютого, 2013 р., м. Донецьк). – Донецьк: Донецький ін-т туристичного бізнесу, 2013. – С. 34–42.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2014.