

Наталія ГОНЧАРУК
*Національна академія державного управління
при Президентіві України
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

Ганна КОЛЄДА
Дніпровська міська рада

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Досліджується система управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні. Аналізується сучасний стан системи управління сферою туризму на державному, регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації влади в Україні. Надається визначення терміна «система управління сферою туризму». Розкриваються основні складові елементи системи управління сферою туризму на державному, регіональному та місцевому рівнях, наводяться пропозиції щодо її вдосконалення.

Ключові слова: державне управління, місцеве самоврядування, туризм, система управління сферою туризму, децентралізація.

Nataliia Goncharuk, Hanna Kolieda. The system of public administration of tourism in the framework of decentralization

The article shows that the issues of building a strong system of public administration of tourism became especially urgent today under local self-government decentralization in Ukraine. The present state of public administration system of tourism at the state, regional and local levels in the conditions of decentralization of power in Ukraine is analyzed. The author's definition of the term «system of public administration of tourism» is given. The main components of the system of public administration of tourism at the state, regional and local levels are revealed and suggestions are made for its improvement.

Key words: public administration, local self-government, tourism, system of public administration of tourism, decentralization.

Процеси децентралізації влади в Україні передбачають передачу повноважень та бюджетних коштів від центральних органів виконавчої влади до місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування і охоплюють не лише такі сфери, як: адміністративно-територіальний устрій, територіальна основа організації влади, зміна повноважень органів державної влади й органів місцевого самоврядування, а також і сферу туризму. Оскільки в результаті децентралізації влади основою нової системи місцевого самоврядування мають стати об'єднані територіальні громади (ОТГ), які утворюються на добровільній основі за законодавчо визначеною процедурою з власними органами самоврядування, у тому числі виконавчими органами рад, то і значна частина повноважень у сфері туризму має бути передана органам місцевого самоврядування, де такі повноваження можна реалізовувати найбільш успішно. Забезпечення прискореного розвитку сфери туризму в умовах децентралізації та розширення повноважень місцевих органів публічної влади сприятиме комплексному розвитку територій, зокрема створенню сприятливих умов для залучення інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури, формуванню позитивного іміджу України як країни, привабливої для туризму. Саме тому проблема вдосконалення системи управління сферою туризму в Україні є надзвичайно актуальною і потребує нових підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблемі діяльності органів публічного управління щодо розвитку сфери туризму присвячено досить широке коло праць вітчизняних науковців, серед яких можна назвати публікації

В. Бирковича [1], М. Борушак [2], І. Дишлового [3], І. Жук [4], В. Кифяка [5], Д. Стеценка [21], С. Харічкова [23] та ін. Зокрема, В. Кифяк вважає, що «регіональна програма розвитку туризму дозволяє вирішити весь комплекс існуючих завдань зі створення конкурентоспроможного ринку туристичних послуг на основі міжвідомчої координації діяльності органів виконавчої влади всіх рівнів» [5, с. 65]. С. Харічков виділяє поняття «рекреаційно-туристичний регіон» та розглядає його як систему, що має певну впорядкованість компонентів, об'єднаних конкурентоспроможним регіональним рекреаційно-туристичним продуктом як системоутворювальним чинником [23, с. 222]. Проте в цілому проблема публічного управління сферою туризму в науковій літературі залишається дослідженою фрагментарно, особливо це стосується вдосконалення системи управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні.

Метою статті є аналіз сучасного стану системи управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні та розробка пропозицій щодо її вдосконалення.

Для аналізу будь-якого предмета потрібно розглядати всю сукупність факторів, які на нього впливають. Сфера туризму не є винятком. Для розуміння ефективності або ж неефективності системи публічного управління сферою туризму в умовах децентралізації влади в Україні потрібно, на наш погляд, проаналізувати окремі елементи системи управління сферою туризму на державному, регіональному та місцевому рівнях та їх взаємодії. Перш ніж здійснити такий аналіз, розглянемо сутність таких понять, як «система», «система публічного управління», «системний підхід у публічному управлінні».

Система (від грец. *systema* – ціле, складене з частин), за визначенням Н. Р. Нижник, – це сукупність взаємопов'язаних та розміщених у певному порядку елементів кількісного цілісного утворення. Єдність системи знаходить вираження в такій взаємній залежності її компонентів, за якої зі зміною одного з них змінюються всі інші, що впливає на систему в цілому. Основними характеристиками будь-якої системи є структура її елементів, розподіл функцій між ними, взаємозв'язок елементів системи всередині її і з навколишнім середовищем [7, с. 22]. Визначення понять «система публічного управління» та «системний підхід у публічному управлінні» дано в термінологічному словнику з публічного управління. Система публічного управління – це: 1) сукупність органів державного управління та місцевого самоврядування, що справляють організуючий вплив на суспільні відносини шляхом реалізації управлінських функцій у межах визначеної компетенції на підставі законодавства, а також взаємовідносин між цими органами; 2) сукупність суб'єктів та об'єктів публічного управління, а також взаємовідносин між ними. Системний підхід у публічному управлінні – це методологія, яка розглядає публічне управління як цілісний комплекс взаємопов'язаних елементів та сукупність взаємодіючих об'єктів. У разі використання системного підходу рішення в публічному управлінні приймаються на основі аналізу всіх істотних зв'язків і процесів як усередині структури, так і із зовнішнім середовищем [20, с. 163].

Система управління сферою туризму є, на нашу думку, частиною системи публічного управління, сукупністю взаємопов'язаних та взаємодіючих структурних компонентів, суб'єктів та об'єктів публічного управління (органів державного управління та місцевого самоврядування, професійної спільноти фахівців-управлінців у сфері туризму), що в межах визначеної компетенції, на підставі законодавства справляють організуючий вплив на суспільні відносини шляхом реалізації управлінських функцій та технологій стратегічного управління сферою туризму, а також взаємовідносин між цими органами з метою забезпечення комплексного розвитку територій, створення умов для забезпечення прискореного розвитку сфери туризму, перетворення її на високоефективну, інтегровану у

світовий ринок галузь. Розглядаючи систему управління сферою туризму на державному, регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації влади в Україні доцільно виокремити декілька елементів (органів державної влади та органів місцевого самоврядування), що взаємодіють між собою та мають мету – розвиток туризму в Україні.

На сьогодні суб'єктами регулювання туристичної діяльності є: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство економічного розвитку та торгівлі (МЕРТ), профільний Департамент туризму та курортів МЕРТ, обласні та районні державні адміністрації, а також органи місцевого самоврядування – обласні, районні, міські, сільські та селищні ради, об'єднані територіальні громади. Розглянемо діяльність кожного із цих елементів системи управління туризмом на державному, регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації влади в Україні та їх взаємодію між собою.

Президент України відповідно до ст. 106 Конституції України забезпечує функціонування і взаємодію органів державної влади щодо розвитку туризму, призначає керівників центральних органів виконавчої влади, голів місцевих державних адміністрацій і припиняє їх повноваження, пропонує, за поданням коаліції, Верховній Раді України для затвердження кандидатуру прем'єр-міністра, створює в межах наявних коштів консультативні, дорадчі й інші органи і служби, видає укази й розпорядження, що стосуються сфери туризму [6].

Згідно з Конституцією України єдиним органом законодавчої влади в Україні є парламент – Верховна Рада України, яка регулює законотворчу діяльність, прийняття Державного Бюджету України та інші питання [6]. У складі Верховної Ради України VIII скликання працює Комітет з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму. Предметом відання цього комітету, серед інших, є питання туризму і туристичної діяльності та курортів і рекреаційної діяльності. Цей комітет слідкує за виконанням стратегій та програм, прийнятих для розвитку туризму, а також виносить на розгляд Верховної Ради України проекти законів, що регулюють діяльність у цій сфері. Головним документом, який регулює діяльність у сфері туризму, є Закон України «Про туризм» [17]. Він прийнятий у 1995 р., у подальшому зазнав низку змін, але на сьогодні не регулює цілий ряд питань, актуальних для ринку туризму. Тому нині до Верховної Ради України подано розроблені Департаментом туризму та курортів МЕРТ і пізніше Комітетом з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму зміни до цього закону. Однак до цього часу рішення стосовно законопроекту не прийняте. Актуальна версія закону детально проаналізована у праці І. З. Жук, яка дійшла висновків, що він створює несприятливі умови для залучення іноземних інвестицій у розвиток туристичної галузі України та спричиняє «тінізацію» туристичної діяльності в країні: «за даними Державної служби туризму і курортів України, чинна система оподаткування «поглинає» 70 – 85 % прибутків суб'єктів господарювання туристичної галузі» [4].

Згідно із законом України «Про Кабінет Міністрів України», Кабінет Міністрів є вищим органом виконавчої влади України [10]. Він приймає постанови, розпорядження, схвалює інші документи, які регулюють діяльність у всіх сферах державного управління України, і в тому числі у сфері туризму. Також Кабінет Міністрів України приймає рішення щодо встановлення двосторонніх зв'язків з іншими країнами щодо розвитку туризму. Так, одним з останніх документів, схвалених Урядом, став проект угоди між Кабінетом Міністрів України та Радою Міністрів Боснії і Герцеговини про співробітництво у сфері туризму. Прийняття угоди повинно сприяти розширенню договірно-правової бази між Україною та Боснією і Герцеговиною, зміцненню та поглибленню двосторонніх відносин між країнами, розвитку співробітництва між урядами обох країн щодо реалізації спільних туристичних проєктів та заходів [8]. Ще одним питанням, яким опікується

Уряд, є прийняття рішення щодо спрощення візових взаємовідносин з різними країнами. Так, згідно з рішенням від 14 березня 2018 р. № 165-р «Про схвалення проекту Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Держави Катар про взаємне скасування візових вимог» скасовано візові вимоги [15]. Це повинно позитивно впливати на стратегічне партнерство країни з іншими державами, а також мати суттєвий політичний ефект, позитивно впливати на розвиток туристичної галузі, сприяти інтенсифікації контактів з представниками ділових кіл країн, з якими підписані документи, а також збільшенню надходжень до державного бюджету від в'їзного туризму.

Також Уряд схвалює розподіл бюджетних коштів на розвиток сфери туризму та роботу органів державної виконавчої влади. Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні» від 16 березня 2017 р. № 183 [8] Уряд затвердив порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні. Передбачається, що бюджетні кошти будуть спрямовані на підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту та умов безпеки туристів, здійснення обліку туристичних ресурсів та просування туристичного продукту [8].

Міністерства забезпечують формування та реалізують державну політику в одній чи декількох сферах [17]. У постанові Кабінету Міністрів України від 7 червня 2017 р. № 392 «Про внесення змін у додатки 1 і 2 до постанови Кабінету Міністрів України від 18 квітня 2012 р. № 606» затверджено створення структурних підрозділів з питань туризму та курортів. Згідно з цією постановою у складі МЕРТ створено Департамент туризму та курортів. Уряд нормативно врегулював зазначене питання шляхом внесення відповідних змін до рекомендаційних переліків структурних підрозділів. Прийняття відповідного рішення повинно сприяти також запровадженню єдиної моделі управління сферою туризму та курортів у регіонах України та підвищенню ефективності реалізації державної політики в цій сфері. Постанова ухвалена на виконання Закону України «Про туризм», яким, зокрема, визначено, що туризм є одним із пріоритетних напрямів розвитку національної економіки [17].

МЕРТ розробило важливий документ – проект Стратегії розвитку туризму. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р схвалено Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [16]. Документ розроблено з метою створення умов для забезпечення прискореного розвитку сфери туризму і курортів, перетворення її на високоефективну, інтегровану у світовий ринок галузь. Запровадження стратегії передбачається за декількома основними напрямками, серед яких: забезпечення безпеки туристів та захист їх законних прав та інтересів, імплементація законодавства ЄС у сфері туризму, забезпечення комплексного розвитку територій, зокрема створення сприятливих умов для залучення інвестицій у розбудову туристичної інфраструктури, удосконалення системи професійної підготовки фахівців сфери туризму, формування та просування позитивного іміджу України як країни, привабливої для туризму. Реалізація зазначеного акта передбачається за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законодавством, а обсяг фінансування визначатиметься щороку з урахуванням конкретних завдань і реальних можливостей [16].

Важливим елементом системи управління сферою туризму на регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації влади в Україні є обласні та районні державні адміністрації. Місцеві державні адміністрації представляють центральну

виконавчу владу в регіоні, а тому відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про упорядкування структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій» [18] та Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій» [9] рекомендовано створити в них підрозділи з питань туризму та курортів. Вид структурних підрозділів (департамент, управління, відділ, сектор) та їх статус як юридичних осіб публічного права визначається головою обласної чи районної державної адміністрації залежно від складності поставлених завдань.

Як зазначає Б. І. Биркович, посилаючись на Європейську хартію про місцеве самоврядування, активний регіональний розвиток є найголовнішою умовою забезпечення стратегічного курсу інтеграції до структур Європейського Союзу. У документі, зокрема, знайшло подальший розвиток положення, у якому зазначено, що регіони мають узяти на себе відповідальність у таких галузях, як економіка, культура і туризм [1; 13].

Саме тому в умовах децентралізації влади в Україні значно зростає роль таких важливих складників системи управління сферою туризму на місцевому рівні, як органи місцевого самоврядування. Згідно зі ст. 2, п. 2 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ і міст [11]. Відповідно до цього закону (ст. 44, п.1, п. 13, п. 14) у главі 4 «Повноваження районних і обласних рад» закріплена норма, що районні й обласні ради делегують ряд повноважень відповідним місцевим державним адміністраціям, у тому числі з питань «забезпечення відповідно до законодавства розвитку ... туризму» та підготовки і подання на затвердження ради пропозицій щодо організації територій і об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення та інших територій, що підлягають особливій охороні; внесення пропозицій до відповідних державних органів щодо оголошення природних та інших об'єктів, що мають екологічну, історичну, культурну або наукову цінність, пам'ятками історії або культури, які охороняються законом [11].

Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 54, п.4 та ст. 58, п.3) також визначено, що сільські, селищні, міські, районні в місті ради рішенням відповідної ради можуть створювати відділи, управління та інші виконавчі органи, а також виконавчий апарат ради. Тобто сільські, селищні, міські, районні в місті ради мають автономність у прийнятті подібних рішень і можуть самостійно визначати необхідність створення відповідного підрозділу з питань розвитку туризму на своїх територіях [11].

Сьогодні функції та повноваження центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо розвитку сфери туризму на обласному та районному рівні часто перетинаються, часто відсутня узгодженість та координація запланованих заходів. Наразі Україна перебуває в процесі децентралізації влади. У Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні прописані основні проблеми на регіональному та місцевому рівні, а також зазначено про необхідність: розмежування повноважень між органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування на засадах децентралізації влади; запровадження механізму державного контролю за відповідністю рішень органів місцевого самоврядування, а також Конституції та законам України та якістю надання населенню публічних послуг; максимального залучення населення до прийняття управлінських рішень, сприяння розвитку форм прямого народовладдя [14].

Ці положення дають підстави для створення ефективної системи управління сферою туризму на регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації влади в Україні. А принципи, зазначені у вищенаведеному документі, а саме: підзвітності та підконтрольності органів і посадових осіб місцевого самоврядування територіальній громаді; правової, організаційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування; сталого розвитку територій, – повністю співвідносяться з розвитком туризму та можливостями використання його для розвитку регіону, міста та громади [14].

Також у зазначеній концепції передбачено розмежувати повноваження органів місцевого самоврядування різного рівня. Так, повноваження щодо розвитку культури, спорту і туризму, регіонального розвитку, охорони навколишнього природного середовища; розвитку обласної інфраструктури, насамперед обласних автомобільних доріг, мережі міжрайонних та міжобласних маршрутів транспорту загального користування покладено на органи місцевого самоврядування обласного рівня, тоді як повноваження щодо місцевого економічного розвитку (залучення інвестицій, розвитку підприємництва), розвитку місцевої інфраструктури, зокрема доріг, мереж водо-, тепло-, газо-, електропостачання і водовідведення, інформаційних мереж, об'єктів соціального та культурного призначення, планування розвитку території громади, благоустрою території, які впливають на розвиток туристичної сфери, належать до повноважень органів місцевого самоврядування базового рівня [14].

Слід зазначити, що важливим напрямом роботи державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері туризму на всіх рівнях є узгодженість обласних та місцевих програм із загальною стратегією розвитку туризму та курортів; якість реалізації проектів, а також рівень кваліфікації публічних службовців, від яких залежить реалізація реформ у сфері туризму. Розпорядженням Кабінету Міністрів від 24 червня 2016 р. № 474-р схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2016 – 2020 рр., у якій зазначено, що в Україні різні галузі та сфери потребують фахових лідерів, які б проводили національні реформи та забезпечували необхідні зміни, а також що для підвищення ефективності роботи державних органів необхідно залучити достатню кількість фахівців з питань реформ, які зроблять зміни в підходах до роботи в державних органах незворотними [17].

На сьогодні, враховуючи те що створення в органах державної влади та органах місцевого самоврядування структурних підрозділів з питань розвитку туризму має лише рекомендаційний характер, система та структура апарату управління сферою туризму на регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації влади в Україні є дуже різноманітною, а діяльність її окремих елементів недостатньо узгодженою й характеризується відсутністю злагодженої взаємодії. Наприклад, у Дніпропетровській облдержадміністрації введено лише одну посаду спеціаліста в складі Управління малого та середнього бізнесу Департаменту економіки, який відповідає як за розвиток цілої галузі туризму в області, так і за реалізацію Стратегії розвитку туризму, прийняту в Дніпропетровській області у 2013 р. У міській раді м. Дніпра офіційний орган управління сферою туризму відсутній. Тому у 2016 р. створено відділ туризму і ребрендингу в комунальному підприємстві «Агентство розвитку Дніпра» Дніпровської міської ради, яке опікувалося створенням стратегії активізації туристичного потенціалу м. Дніпра на 2018 – 2027 рр., а також прийняттям бюджетної програми активізації розвитку туризму на 2018 – 2020 рр. Аналогічна ситуація спостерігається і в інших областях України. Це обумовлено відсутністю зацікавленості органів державної влади та органів місцевого самоврядування в розвитку туризму як на території міста, так і в цілому в області. Слід звернути увагу на проблему неузгодженості дій між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, що призводить до дублювання функцій і повноважень. Ця проблема існує в багатьох областях України. Також фактором, який ускладнює

процес, є недостатнє фінансування галузі туризму. Широковживаною є практика, коли приймаються програми, а кошти на їх реалізацію не виділяються. Тому через обмеженість людських та фінансових ресурсів розвиток туризму на регіональному та місцевому рівнях є вкрай обмеженим, а наявність природного потенціалу або пам'яток для демонстрації не обумовлює успіх без відповідної інфраструктури, високої якості туристичного продукту і широкої його промоції.

Таким чином, на сьогоднішній день система управління сферою туризму на регіональному та місцевому рівнях в умовах децентралізації влади в Україні залишається невпорядкованою, вибудованою на особистих та лобістських засадах, має нерівномірний склад штатних осіб, недостатнє фінансування, а також нецільове використання наявних коштів. Окрім того, система управління сферою туризму на регіональному та місцевому рівнях залежить від людського фактору та є дуже нестійкою до впливу політичних змін. Саме тому потрібно в умовах децентралізації влади створити такий механізм, який буде ефективно працювати навіть за мінімального бюджетування туристичної галузі, різної кількості працівників у цій сфері та забезпечуватиме високий рівень їх професіоналізму. Це можливо забезпечити шляхом створення туристичних відділів на регіональному та місцевому рівнях; підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації професійної спільноти фахівців-управлінців для сфери туризму та розробки кваліфікаційних вимог до них; удосконалення законодавства у сфері державно-приватного партнерства з метою адаптації зарубіжного досвіду приватно-партнерських консорціумів, що займаються маркетингом, консолідацією бізнесу, а також проактивно імплементувати світовий досвід моделей участі держави в організації й регулюванні розвитку туристичної галузі на регіональному рівні.

Список використаних джерел / List of references

1. **Биркович В. І.** Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні / В. І. Биркович // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 4(5). – С. 157 – 163 [Birkovych V. I. Udokonalennia derzhavnoho rehuliuвання rozvytku turyzmu na rehionalnomu rivni / V. I. Birkovych // Stratehichni priorityty. – 2007. – № 4(5). – S. 157 – 163].

2. **Борушак М.** Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів : монографія / М. Борушак. – Львів : ІРД НАН України, 2006. – 288 с. [Borushchak M. Problemy formuvannia stratehii rozvytku turystychnykh rehioniv : monohrafiia / M. Borushchak. – Lviv : IRD NAN Ukrainy, 2006. – 288 s.].

3. **Дишловий І.** Програмно-цільовий метод як інструмент управління розвитком рекреаційно-туристичних регіонів / І. Дишловий // Економ. інновації. – Вип. 41. – 2010. – С. 77 – 88 [Dyshlovyi I. Prohramno-tsilovyi metod yak instrument upravlinnia rozvytkom rekreatsiino-turystychnykh rehioniv / I. Dyshlovyi // Ekonom. innovatsii. – Vyp. 41. – 2010. – S. 77 – 88].

4. **Жук І. З.** Нормативно-правове регулювання діяльності суб'єктів туристичної галузі в Україні / І. З. Жук // Економіка. Управління. Інновації. Сер. «Економічні науки». – 2013. – № 2(10). – С. 71 – 76 [Zhuk I. Z. Normatyvno-pravove rehuliuвання diialnosti subiektiv turystychnoi haluzi v Ukraini / I. Z. Zhuk // Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Ser. «Ekonomichni nauky». – 2013. – № 2(10). – S. 71 – 76].

5. **Кифяк В. Ф.** Регіональна програма розвитку туризму як механізм регулювання туристичної діяльності / В. Ф. Кифяк // Наук. вісн. Полтав. ун-ту економіки і торгівлі : зб. наук. пр. Сер. «Економічні науки». – 2012. – № 3. – С. 60 – 66 [Kyfiak V. F. Rehionalna prohrama rozvytku turyzmu yak mekhanizm rehuliuвання turystychnoi diialnosti / V. F. Kyfiak // Nauk. visn. Poltav. un-tu ekonomiky i torhivli : zb. nauk. pr. Ser. «Ekonomichni nauky». – 2012. – № 3. – S. 60 – 66].

6. **Конституція** України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1996. – № 30, ст. 141 [Konstytutsiia Ukrainy vid 28 cherv. 1996 r. № 254k/96-VR // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 1996. – № 30, st. 141].

7. **Нижник Н. Р.** Системний підхід в організації державного управління / Н. Р. Нижник, О. А. Машков. – Київ : Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с. [Nyzhnyk N. R. Systemnyi

pidkhdid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia / N. R. Nyzhnyk, O. A. Mashkov. – Kyiv : Vyd-vo UADU, 1998. – 160 s.].

8. **Про затвердження** Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки розвитку туризму, створення умов безпеки туристів, розбудови туристичної інфраструктури міжнародних транспортних коридорів та магістралей в Україні: постанова Кабінету Міністрів від 16 берез. 2017 р. № 183. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249856255> [Pro zatverdzhennia Poriadku vykorystannia koshtiv, peredbachenykh u derzhavnomu biudzheti dlia finansovoi pidtrymky rozvytku turyzmu, stvorennia umov bezpeky turystiv, rozbudovy turystychnoi infrastruktury mizhnarodnykh transportnykh korydoriv ta mahistralei v Ukraini: postanova Kabinetu Ministriv vid 16 berez. 2017 r. № 183. – Rezhym dostupu : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249856255>].

9. **Про затвердження** рекомендаційних переліків структурних підрозділів обласної, Київської та Севастопольської міської, районної, районної в м. Києві та Севастополі державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів від 18 квіт. 2012 р. № 606. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2012-%D0%BF> [Pro zatverdzhennia rekomendatsiinykh perelikiv strukturnykh pidrozdiliv oblasnoi, Kyivskoi ta Sevastopolskoi miskoi, raionnoi, raionnoi v m. Kyievi ta Sevastopoli derzhavnykh administratsii : Postanova Kabinetu Ministriv vid 18 kvit. 2012 r. № 606. – Rezhym dostupu : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2012-%D0%BF>].

10. **Про Кабінет** Міністрів України : Закон України від 27 берез. 2014 р. № 794-VII // Відом. Верховної Ради України. – 2014. – № 13, ст. 222 [Pro Kabinet Ministriv Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 27 berez. 2014 r. № 794-VII // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2014. – № 13, st. 222].

11. **Про місцеве** самоврядування в Україні : Закон України від 6 листоп. 1998 р. № 280/97-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1997. – № 24, ст. 170 [Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 6 lystop. 1998 r. № 280/97-VR // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 1997. – № 24, st. 170].

12. **Про підписання** Угоди між Кабінетом Міністрів України та Радою Міністрів Боснії і Герцеговини про співробітництво у сфері туризму : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 серп. 2018 р. № 597-р. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-pidpysannya-ugodi-mizh-kabinetom-ministriv-ukrayini-ta-radoyu-ministriv-bosniyi-i-gercegovini-pro-spivrobitnictvo-v-sferi-turizmu> [Pro pidpysannia Uhody mizh Kabinetom Ministriv Ukrainy ta Radoiu Ministriv Bosnii i Hertsehovyny pro spivrobitnytstvo u sferi turyzmu : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29 serp. 2018 r. № 597-r. – Rezhym dostupu : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-pidpysannya-ugodi-mizh-kabinetom-ministriv-ukrayini-ta-radoyu-ministriv-bosniyi-i-gercegovini-pro-spivrobitnictvo-v-sferi-turizmu>].

13. **Про ратифікацію** Європейської хартії місцевого самоврядування : Закон України від 15 лип. 1997 р. № 452/97-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1997. – № 38, ст. 249 [Pro ratyfikatsiiu Yevropeiskoi khartii mistsevoho samovriaduvannia : Zakon Ukrainy vid 15 lyp. 1997 r. № 452/97-VR // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 1997. – № 38, st. 249].

14. **Про схвалення** Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8> [Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 1 kvit. 2014 r. № 333-r. – Rezhym dostupu : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#n8>].

15. **Про схвалення** проекту Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Держави Катар про взаємне скасування візових вимог : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 берез. 2018 р. № 165-р. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-proektu-ugodi-45> [Pro skhvalennia proektu Uhody mizh Kabinetom Ministriv Ukrainy ta Uriadom Derzhavy Katar pro vzaiemne skasuvannia vizovykh vymoh : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 berez. 2018 r. № 165-r. – Rezhym dostupu : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-proektu-ugodi-45>].

16. **Про схвалення** Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 берез. 2017 р. № 168-р. – Режим доступу :

Державне управління та місцеве самоврядування, 2018, вип. 4(39)

Public administration mechanisms

<https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501> [Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 berez. 2017 r. № 168-р. – Rezhym dostupu : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501>].

17. **Про туризм** : Закон України від 15 верес. 1995 р. № 325/95-ВР // Відом. Верховної Ради України. – 1995. – № 31, ст. 241 [Pro turyzm : Zakon Ukrainy vid 15 veres. 1995 r. № 325/95-VR // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 1995. – № 31, st. 241].

18. **Про упорядкування** структури апарату центральних органів виконавчої влади, їх територіальних підрозділів та місцевих державних адміністрацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 12 берез. 2005 р. № 179. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF> [Pro uporiadkuvannia struktury aparatu tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady, yikh terytorialnykh pidrozdiliv ta mistsevykh derzhavnykh administratsii : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12 berez. 2005 r. № 179. – Rezhym dostupu : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2005-%D0%BF>].

19. **Про центральні** органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI // Відом. Верховної Ради України. – 2011. – № 38, ст. 385 [Pro tsentralni orhany vykonavchoi vlady : Zakon Ukrainy vid 17 berez. 2011 r. № 3166-VI // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 2011. – № 38, st. 385].

20. **Публічне** управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда [та ін.] ; за заг. ред. В. С. Куйбіди [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с. [Publichne upravlinnia : terminol. slov. / uklad. : V. S. Kuibida [ta in.] ; za zah. red. V. S. Kuibidy [ta in.]. – Kyiv : NADU, 2018. – 224 s.].

21. **Стеченко Д. М.** Управління регіональним розвитком : навч. посіб. для студ. екон. та екон.-географ. вузів / Д. М. Стеченко. – Київ : Вища шк., 2000. – 223 с. [Stechenko D. M. Upravlinnia rehionalnym rozvytkom : navch. posib. dlia stud. ekon. ta ekon.-heohraf. vuziv / D. M. Stechenko. – Kyiv : Vyshcha shk., 2000. – 223 s.].

22. **Стратегія** реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> [Stratehiia reformuvannia derzhavnogo upravlinnia Ukrainy na 2016 – 2020 roky : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 cherv. 2016 r. № 474-р. – Rezhym dostupu : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>].

23. **Харічков С. К.** Регіональна парадигма цільової програми розвитку рекреації та туризму / С. К. Харічков, І. М. Дишловий, С. Г. Нездоймінов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 2. – С. 221 – 230 [Kharichkov S. K. Rehionalna paradyhma tsilovoi prohramy rozvytku rekreatsii ta turyzmu / S. K. Kharichkov, I. M. Dyshlovyi, S. H. Nezdoiminov // Marketynh i menedzhment innovatsii. – 2011. – № 2. – S. 221 – 230].

Надійшла до редколегії 04.12.18