

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: Удосконалення управління туристичною галуззю України в умовах
економічних викликів

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE
Improving the Management of the Tourism Industry of Ukraine in the Conditions
of Economic Challenges

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0730 гктс,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та
туристичного сервісу.

Сторчак Анастасія Романівна

Керівник: доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н.

М.В. Хацер

Рецензент: зав.каф. МЕВтаМ ЗІЕІТ, доц., д.е.н.

Д.П.Михайлюк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сторчак Анастасії Романівні

1. Тема роботи Удосконалення управління туристичною галуззю України в умовах економічних викликів

керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доц.

затверджені наказом ЗНУ від «27» грудня 2024 року № 2226-с

2. Строк подання здобувачем роботи «14» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності галузі.

4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні і методичні аспекти управління галуззю економічної системи країни – складається з 3 підрозділів: 1.1. Сутність та теоретична характеристика галузі як складової національної економіки, 1.2. Особливості галузевого управління на макrorівні функціонування економічних систем, 1.3. Методичні підходи до оцінювання управління галуззю національної економіки; 2 Розділ – Дослідження управління туристичною галуззю України в умовах економічних викликів – складається з 3 підрозділів: 2.1. Характеристика туристичної галузі України, 2.2. Аналіз рівня розвитку туристичної галузі України, 2.3. Діагностика ефективності управління туристичною галуззю України з урахуванням впливу економічних викликів; 3 Розділ – Удосконалення управління туристичною галуззю України в умовах економічних викликів – складається з 2 підрозділів: 3.1. Антикризові елементи управління туристичною галуззю України з урахуванням впливу економічних викликів, 3.2. Комплекс заходів

забезпечення стабільного розвитку туристичної галузі України в умовах економічних викликів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу в галузі	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ А.Р. Сторчак
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення управління туристичною галуззю України в умовах економічних викликів»: 70 сторінок, 21 таблиця, 2 рисунок, 4 формули. Перелік посилань налічує 55 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що туристична галузь є важливою складовою загальної національної економіки. За рахунок цього туристична галузь потребує детального аналізу діяльності, функціонування та спостереження за показниками для визначення пріоритетних напрямів розвитку, а також попередження виникнення кризових ситуацій.

Метою роботи є удосконалення управління туристичною галуззю України в умовах економічних викликів на основі аналізу за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Об'єктом дослідження є туристична галузь України.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, навчальні посібники та статті вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані, інтернет-ресурси та офіційні сайти органів управління України. Інформацію узагальнено та систематизовано у таблицях, формулах, рисунках.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи галузі та управління, і на основі наявної інформації розроблено аналіз туристичної галузі та розроблено заходи для її стабільного розвитку.

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ГАЛУЗЬ, ЕКОНОМІЧНІ ВИКЛИКИ,
ТУРИЗМ, УПРАВЛІННЯ.**

ABSTRACT

Qualification work: "Improving the management of the tourism industry of Ukraine in the conditions of economic challenges": 70 pages, 21 tables, 2 figures, 4 formulas. The list of links includes 55 items.

The topicality of the topic is determined by the fact that the tourism industry is an important component of the overall national economy. Due to this, the tourism industry needs a detailed analysis of activity, functioning and monitoring of indicators to determine priority areas of development, as well as prevention of crisis situations.

The purpose of the work is to improve the management of the tourism industry of Ukraine in the conditions of economic challenges based on the analysis due to the development of a set of optimization measures.

The object of research is the tourism industry of Ukraine.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, educational manuals and articles by domestic and foreign authors, official statistical data, Internet resources and official websites of the governing bodies of Ukraine. The information is summarized and systematized in tables, formulas, and figures.

During the work, the theoretical foundations of the industry and management were considered, and based on the available information, an analysis of the tourism industry was developed and measures for its sustainable development were developed.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT INDUSTRY, ECONOMIC
CHALLENGES, TOURISM, MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ.....	10
1.1. Сутність та теоретична характеристика галузі як складової національної економіки.....	10
1.2. Особливості галузевого управління на макrorівні функціонування економічних систем.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання управління галуззю національної економіки.....	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ.....	29
2.1. Характеристика туристичної галузі України.....	29
2.2. Аналіз рівня розвитку туристичної галузі України.....	37
2.3. Діагностика ефективності управління туристичною галуззю України з урахуванням впливу економічних викликів.....	45
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ.....	53
3.1. Антикризові елементи управління туристичною галуззю України з урахуванням впливу економічних викликів.....	53
3.2. Комплекс заходів забезпечення стабільного розвитку туристичної галузі України в умовах економічних викликів.....	58
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ДАРТ – Державне агентство розвитку туризму;

ВВП – внутрішній валовий продукт;

ВНП – валовий національний продукт;

ВТО – Всесвітня туристична організація

ВСТУП

Актуальність теми роботи полягає в тому, що туристична галузь має велике значення для загального розвитку як для кожної країни в світі, так і особисто для України. Важливість розвитку туристичної галузі зумовлена тим, що туризм приваблює іноземців, а отже і поширює впізнаваність країни у світі, показує найкращі сторони культури та історії держави, а також впливає на економічний стан країни, забезпечує доходи в національний бюджет. Позитивна оцінка та відгуки про досвід туризму в країні можуть призвести до появи нових зацікавлених інвесторів та людей, які бажають відвідати цю країну та за рахунок цього підтримати економіку. Саме тому важливо вміти правильно та якісно управляти цією галуззю та орієнтуватися в умовах економічних викликів.

Проблематику дослідження управління галуззю, оцінки галузі та туристичної діяльності вивчали такі українські та зарубіжні вчені: Віктор Козак, Ірина Пащук, Олександр Чернявський, Світлана Бойко, Василь Герасимчук, Йозеф Алоїз Шумпетер, Пітер Друкер, Майкл Портер та ін. Однак під впливом значних економічних викликів у вигляді світової пандемії коронавірусу та військової агресії Росії проти України управління туристичною галуззю та її оцінка потребують продовження досліджень та розробки нових рекомендацій для відновлення і стабілізації галузі, що визначило необхідність проведення досліджень у бакалаврській роботі.

Об'єкт дослідження – туристична галузь України.

Предмет дослідження – управління туристичною галуззю України.

Метою дослідження є удосконалення управління туристичною галуззю України в умовах економічних викликів на основі аналізу за рахунок розробки комплексу оптимізаційних заходів.

Завдання, розроблені для досягнення поставленої мети:

- розкрити теоретичні і методичні аспекти управління галуззю економічної системи України;
- дослідити управління туристичною галуззю України в умовах економічних викликів;
- запропонувати шляхи удосконалення управління туристичною галуззю України в умовах економічних викликів.

Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано методи аналізу та порівняння, теоретичний аналіз, методи спостереження, методи кількісного аналізу економічних показників, розрахунковий метод, метод класифікації, описовий метод, табличний метод.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, навчальні посібники та статті вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані, інтернет-ресурси та офіційні сайти органів управління України. Інформацію узагальнено та систематизовано у таблицях, формулах, рисунках.

Практична цінність роботи полягає у тому, що розроблені заходи та рекомендації можливо використати для стабілізації та відновлення функціонування галузі туризму в Україні та управління нею.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з таких елементів: вступ; три розділи; висновки та рекомендації; перелік використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ

1.1 Сутність та теоретична характеристика галузі як складової національної економіки

Функціонування економіки залежить від багатьох чинників, що впливають на неї, а також від ефективності діяльності всіх її елементів. Економіка є великою і багатофункціональною системою, яка несе велике значення для країни і для світу. Саме тому діяльність різних підприємств та закладів в економіці поділяються на галузі.

Галузь являє собою сукупність підприємств, які об'єднують спільні ознаки виробництва [39]. Існує багато різних галузей, які підтримують національну економіку країни на різних рівнях: будівництво, торгівля, промисловість, сільське господарство та інші. Кожна з цих галузей відповідає за різні напрямки розвитку економіки та несе окреме значення для суспільства.

Для того, щоб глибше охопити визначення галузі як частини економіки, доцільно буде розглянути думку деяких відомих економістів та проаналізувати, як вони бачать галузь.

Отож, першим для прикладу можна взяти визначення британського економіста, Альфреда Маршалла. Він розглядав галузь як групу суміжних видів виробництва, або фірм, які є сусідами в технічному відношенні [9].

Іншої думки був американський економіст та лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідман. Він розглядав галузь більше як групу підприємств, що конкурують між собою на одному ринку, тобто зосереджував свій погляд саме на протистоянні різних компаній на ринку [16].

Відомий австрійський економіст, соціолог та історик економічної думки Йозеф Алоїз Шумпетер, у свою чергу, зробив більш інноваційне визначення,

додавши до концепції галузі ідею технологічного прогресу та інновації, розглядаючи галузь як основний чинник економічного розвитку [55, с. 16].

Автор роботи більше розділяє думку про те, що підприємства в галузі, перш за все, сусіди на державному ринку, тому внесок кожного підприємства та галузі у функціонування країни є однаково важливим. Настільки ж влучним є і визначення, в якому наголошується на тому, що галузь викликає інноваційні досягнення.

З цього можна зрозуміти, що галузі мають різне призначення та свої окремі завдання, але їх усі поєднує спільна мета – задоволення потреб споживачів та сприяння розвитку економіки.

Галузь як складова національної економіки має велике значення для розвитку країни та досягнення нею високого рівня на світовому ринку. Але для вивчення галузі як частини, спочатку потрібно дізнатися сутність національної економіки як загального терміну.

Національною економікою є структурно і організаційно єдина система галузей і сфер діяльності людей, що тісно пов'язані між собою [30]. Системі національної економіки властива чітка пропорційність та взаємозумовленість між різними сферами у питанні розміщення на території всередині державних кордонів.

Національна економіка безперервно вибудовується та розвивається, починаючи з найперших років існування країни, та не завершується навіть зараз. За тим, як змінюється світ, слідує і постійні зміни в економіці; вона підлаштовується під нові умови, створює інноваційні ідеї, в різні періоди існування країни збирає інформацію про життєдіяльність населення, аналізує їхні потреби.

Окрім того, фахівці сфери економіки вивчають стан країни як всередині, так і у межах світового ринку, враховують всі її переваги та недоліки і створюють план, який допоможе вдосконалити життя населення за рахунок розвитку різних галузей.

Основою національної економіки є галузеві та міжгалузеві комплекси:

- підприємства;
- організації;
- домашні господарства[30].

Усі ці комплекси об'єднують економічні відносини та закони, які вимагають від них виконання певних функцій, що забезпечують підтримку життя суспільства і виготовлення відповідних товарів чи послуг.

Для того, щоб занести всі ці сфери під один спільний термін, доцільно буде використати саме слово «галузь».

Сутність галузі заключається в тому, що вона об'єднує підприємства та організації, схожі за метою виробництва[1]. Всі частини галузі утворюють загальну галузеву структуру, в якій кожна зі сфер стабільно працює над виробництвом певної продукції чи послуг. У галузевій структурі проводяться розрахунки ступеня доходу кожної галузі, їх рівень впливу на суспільство та національний бюджет країни, а також аналізується частка кожної окремої галузі у загальній системі.

У галузевій структурі галузі поділяються на дві групи:

- 1) матеріальне виробництво;
- 2) нематеріальне виробництво [5].

В галузь матеріального виробництва входять різні види промисловості, будівництво, транспорт, сільське та лісове господарство, торгівля, тобто усі сфери, що здатні забезпечувати матеріально-технічні потреби суспільства та економічних систем.

Галузь нематеріального виробництва по-іншому можна визначити як галузь соціально-культурної сфери, що означає, що в цій галузі зосереджуються на задоволенні усіх нематеріальних потреб суспільства, таких як релігія, культура, освіта, наука, охорона здоров'я, безпека, інформація та інших.

Групи галузей у галузевій структурі національної економіки та їхні складові представлені у таблиці 1.1 [35].

Таблиця 1.1 – Групи галузевої структури

Група	Складові
Матеріальне виробництво	будівництво, транспорт, сільське та лісове господарство, торгівля
Нематеріальне виробництво	релігія, культура, освіта, наука, охорона здоров'я, безпека, інформація

Так як будь-яка галузь функціонує, в більшості, для того, щоб закривати певні потреби споживачів, доцільно буде розглянути потреби як окремий термін. Отже, сутність потреби являє собою необхідність споживача отримати певний ресурс, який допоможе йому підтримувати життєдіяльність та розвивати організм і особистість. Галузі можуть спрямовувати свою діяльність як на одну певну потребу споживачів, так і одразу на декілька з них. До класифікації потреб, які може задовольнити галузь, відносяться наступні основні потреби:

- фізіологічні;
- потреби в безпеці;
- розвиток особистості, освіта;
- соціальні;
- духовні [5].

Важливим є врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність галузі. Існування галузі визначається не лише ефективністю показників внутрішньої діяльності, але і багатьма іншими факторами. Зовнішнє середовище є дуже важливим для функціонування галузі, так як від нього часто залежить загальна прибутковість діяльності та рівень споживання продукту чи послуг.

Вирізняють дві основні групи факторів впливу: прямі і непрямі. Прямі фактори впливу здійснюють вплив безпосередньо на галузь. До таких можуть відноситись споживачі галузі, постачальники, конкуренти на ринку, закони яким повинна підпорядковуватися галузь та інші фактори. Непрямі фактори – це ті, які не залежать від галузі та існують в загальному просторі. До них

відносяться такі фактори, як тип і стан економіки, політичні принципи, міжнародне оточення та загальні соціально-культурні фактори, які є основою життя для населення країни.

Загальна класифікація зовнішніх факторів впливу на галузь наведена у таблиці 1.2 [28].

Таблиця 1.2 – Фактори зовнішнього середовища, що впливають на галузь

Група факторів	Фактори	Основні складові
Фактори прямого впливу	Споживачі	Індивідуальні споживачі, соціальні групи, інституціональні споживачі
	Постачальники	Постачальники технологій, постачальники капіталу, постачальники трудових ресурсів
	Конкуренти	Основні конкуренти, за якими закріплена найбільша частка ринку, конкуренти, які динамічно розвиваються
	Демографічні	Міграція населення, структура населення за віком, зайнятістю, освітою, тривалість життя
	Закони та інші нормативно-правові акти	Укази президента, парламентські закони, нормативні документи, державні інструкції
Фактори непрямого впливу	Тип економіки	Індустріальна, інтелектуальна, аграрна
	Стан економіки	Ставки податків, податкові і пільги, економічний спад або підйом, рівень зайнятості, темпи інфляції, економічний спад або підйом
	Політичні	Політична стабільність, рішення уряду
	Науково-технічний прогрес	Технологічні нововведення, інновації, поява нових систем виробництва
	Соціально-культурні	Життєві цінності, установки, рівень життя, рівень освіти та інше
	Міжнародне оточення	Економічна політика закордонних держав, рівень інтеграції, транснаціональні компанії

З наведеного можна зробити висновок, що галузь може залежати від багатьох факторів різного рівня впливу, які виникають у різних ситуаціях.

Існування галузей є надзвичайно важливим для населення. З однієї сторони, за рахунок функціонування різноманітних галузей суспільство отримує багато важливих ресурсів, таких як сировина, житло, транспорт, предмети побуту, продукти і багато іншого з того, що потребує людина для комфортного життя та існування.

З іншої сторони, галузі надають населенню багато робочих місць, забезпечують працею та допомагають отримувати дохід. Це так само підтримує державний бюджет за рахунок існування різних компаній та підприємств і також завдяки можливості населення сплачувати податки.

Окрім того, кожна галузь так чи інакше підтримує технологічний розвиток та осучаснення життя. Галузі в своїх сферах діяльності постійно оновлюють обладнання, рекламу, асортимент послуг та інші деталі, у створенні та наданні яких спеціалізується конкретна галузь.

Для кожного виробництва важливо йти в ногу з розвитком світу та суспільства, тому будь-яка галузь повинна встигати за новими відкриттями, пов'язаними з її спеціалізацією, стабільно вводити якісні оновлення та розробляти власні інноваційні ідеї, які допомогатимуть вдосконалити не тільки власне виробництво, а і функціонування всієї галузі загалом.

Деякі галузі з розширеним впливом та рекламою можуть стати корисними для держави і на більш широкому ринку, ніж лише у внутрішній економіці. Якщо певні послуги або товари виявляються інноваційними, викликають зацікавленість серед іноземців та виходять за межі кордонів власної держави, то позитивна реакція здатна призвести до того, що ці послуги чи товари користуватимуться попитом і за кордоном. Це означає збільшення продажів, а з тим і збільшення державного бюджету на благо розвитку держави та суспільства.

Крім того, яскраво виражена зацікавленість серед інших країн призведе і до покращення соціального стану цієї країни на світовому ринку. Це створює позитивний образ держави у свідомості представників інших країн.

В кожній галузі важливо вміти управляти підпорядкованою системою та координувати будь-які процеси. Ефективне управління галуззю відзначає загальний економічний розвиток держави.

1.2 Особливості галузевого управління на макrorівні функціонування економічних систем

Важливість та роль галузей в національній економіці вже було визначено, але потрібно враховувати чинники, завдяки яким галузь взагалі може підтримувати своє існування. Одним із найважливіших чинників є система управління.

Від якості управління залежить дуже багато деталей у кожній сфері праці та життя. Існує багато принципів управління, які можуть використовувати підприємства, і власні індивідуальні підходи до керування можуть по-різному впливати на виробництво та персонал.

Перш ніж перейти до прямого визначення галузевого управління на макrorівні, корисно буде розглянути управління як повноцінний термін.

Управління являється процесом, який здійснює організацію та контроль за діяльністю з метою досягнення функціонування певних ресурсів, а саме:

- фінансових;
- людських;
- природних;
- технологічних[5].

Управління задіяне в галузі на всіх рівнях її функціонування та організації робочого процесу. Існують універсальні завдання для управління та очікування від його використання, але сам процес та результати залежать

напрямку від керівництва. У це входить багато критеріїв: політика діяльності, організаційна культура, мета і цілі управління, внутрішні відносини між керівництвом та персоналом всередині окремої галузі. Управління трактується у багатьох варіантах, найчастіше під ним можуть матися на увазі такі визначення:

- спосіб спілкування з людьми;
- адміністративні навички та специфічні особливості;
- мистецтво управління;
- орган управління[47].

Найвищим видом управління в країні є державне управління, якому підпорядковуються всі органи діяльності [9]. Державне управління має принципи, які є основними правилами та нормами, за якими здійснюється управління. Групи принципів державного управління наведені в таблиці 1.3 [43].

Таблиця 1.3 – Групи принципів державного управління

Група принципів	Складові
Соціально-політичні	демократизм, рівноправність, законність, об'єктивність, врахування громадської думки.
Організаційні	функціональний, галузевий, територіальний

В управлінні галуззю реалізується галузевий тип управлінської структури, який входить до організаційних принципів управління. В загальному визначенні, галузеве управління являється видом управлінської діяльності, що полягає в управлінні органом виконавчої влади системою підприємств, які поєднують спільні ознаки діяльності і тим самим утворюють галузь[47].

Вивченням та розкриттям галузевого управління займалося багато науковців. Протягом багатьох років було безліч видатних постатей, які займалися вивченням галузі та управління як окремими елементами, так і спільною функцією. На основі цього в світ було випущено багато наукових

робіт, книжок, статей та інших праць, в яких науковці давали власне визначення системі управління галуззю. Визначення найвідоміших науковців представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Науковці, які вивчали управління галуззю, та їхні підходи

Науковець	Підхід
Анрі Файоль	визначення управління як процесу планування, організації, контролю ресурсів з метою досягнення цілей галузі [52].
Фрідріх В. Тейлор	визначення управління як методології, що спрямована на досягнення найвищої продуктивності працівників та обладнання [53].
Макс Вебер	визначення управління як бюрократичної моделі, акцент на раціональність та ієрархічну структуру, які націлені на ефективне функціонування великих підприємств [16].
Майкл Портер	пошук конкурентних переваг в процесі управління галузі. Розробив модель «п'ять сил Портера» для глибокого аналізу конкурентного середовища [41].
Пітер Друкер	визначення управління як практики, в якій задіяна організація ресурсів. Зазначення важливості стратегічного плану та інновацій в управлінні галуззю [30].
Генрі Мінцберг	Визначення управління як сукупності ролей, які виконують керівники всередині галузі [34].

Всі вчені розглядали управління галуззю по-різному та мали власний унікальний підхід до його розуміння. Автор роботи найбільше розділяє думку Фрідріха Тейлора, тому що в ній управління галуззю визначається як комплекс процесів, спрямованих на те, щоб досягти найбільшої ефективності діяльності працівників та виробничого обладнання, і це є найточнішою метою управління.

У кваліфікаційній роботі розглядається галузеве управління конкретно на макрорівні функціонування економічних систем. Макрорівень вивчає поведінку національного господарства як єдиного цілого в контексті аналізу глобального ринку. Також у макроекономіку входить аналіз функціонування таких секторів національного господарства, як:

- ресурси;

- платіжний баланс;
- інфляція [15].

В широкому розумінні, на макрорівні вивчається функціонування національної економіки, тобто економіки усієї країни в цілому, або ж конкретної галузі. Макроекономіка аналізує такі поняття як ВВП, ВНП, платіжний баланс, сукупний попит, сукупна пропозиція, та інші фінансові показники держави.

Головним завданням сучасної макроекономіки є дослідження основних закономірностей у функціонуванні економічної системи. Це робиться для реалізації надважливої мети – досягнення найвищого рівня національного добробуту з урахуванням існуючих ресурсних обмежень. Це завдання може бути реалізоване різними методами:

- визначення принципів побудови економічної системи і взаємозв'язків між окремими ринками;
- встановлення закономірностей розвитку економічної системи та пошук розв'язання економічних проблем та досягнення конкретних цілей;
- розробка методів та визначення інструментів державного регулювання [5].

Усе це формує певні уявлення про функціонування економіки на національному рівні. Галузеве управління на макрорівні означає, що цей процес включає в себе дослідження господарської діяльності та взаємодії всієї сукупності підприємств у межах галузі.

Для функціонування кожної окремої галузі та управління нею існує спеціальні нормативні акти, в яких визначаються межі можливостей підприємств у цій галузі, викладаються дозволи і заборони, диктуються межі виробництва та закладаються відповідні цілі, заради яких утворюється сама галузь. Ці акти призначені безпосередньо для конкретної галузі, а також для галузевого управління в цій сфері.

Структури, що відповідають за управління галуззю, повинні розробляти стратегічний план та створювати умови, що будуть сприятливими для функціонування галузі. До таких умов належать:

- забезпечення ефективної реалізації галузевих програм;
- виконання відповідних програм у межах галузі;
- забезпечення реалізації державної політики в межах галузі;
- розробка і вжиття заходів раціонального використання природи і ресурсів;
- вироблення і приведення в життя ефективної структури інвестицій;
- підготовка кадрів, необхідних для галузі[29].

Галузеве управління, як і будь-яка інша сфера, має об'єкти, що задіяні в певних процесах. Об'єкти являють собою сукупність елементів, на які спрямовується діяльність галузі. Для галузевого управління ними є певна сукупність суб'єктів господарської, адміністративно-політичної чи соціально-культурної діяльності. Основні об'єкти управління галуззю представлені в таблиці 1.5 [17].

Таблиця 1.5 – Об'єкти галузевого управління

Об'єкти	Складові
Підприємства	організації, компанії, що задіяні у виробництві в межах галузі.
Ресурси	фінансові, матеріальні, людські, інформаційні.
Інфраструктура	транспортна інфраструктура, логістичні центри та інше.
Працівники	персонал підприємств.
Процеси	виробничі, управлінські, обслуговуючі.
Споживачі	кінцеві користувачі товарів та послуг.

Також об'єктами галузевого управління можуть бути певні структурні підрозділи окремої галузі, як то:

- медичні;

- освітні;
- господарські [47].

Суб'єктами управління, в свою чергу, є ті елементи, які своєю діяльністю здійснюють прямий вплив на об'єкти (табл. 1.6) [15].

Таблиця 1.6 – Суб'єкти управління галуззю

Суб'єкти	Складові
Державні органи	міністерства, відомства, комісії.
Регіональні органи влади	місцеві адміністрації.
Керівники підприємств	виконавчі директори, генеральні менеджери.
Консультаційні центри	експертні організації з надання консультацій та послуг.

Кожну групу об'єктів та суб'єктів об'єднує один найважливіший фактор – належність до певного однорідного виду діяльності. Саме подібність функцій, які виконує група підприємств або інших елементів об'єднує їх в одну спільну галузь.

Основним завданням галузевого управління є забезпечення ефективного функціонування усіх систем, підпорядкованих галузі. Діяльність управління охоплює комплекс багатьох важливих форм діяльності та керування, зокрема: фінансування, науково-технічне забезпечення, здійснення контролю та обліку, робота з кадрами.[4]

Формування галузевого управління напряму залежить від конкретних секторів економіки та багатьох форм діяльності. Але кожен із цих елементів так само залежить від найважливішого фактора існування країни – закону. Як відомо, закон є нормативно-правовим актом, який наділений найвищою юридичною силою в державі. Він регулює суспільні відносини на всіх рівнях, визначає єдині правила, обов'язки та права, які потрібно наслідувати як суспільству, так і будь-яким установам та підприємствам, що реєструють своє існування.

Отже, так як галузь є невід’ємною частиною національної економіки, вона так само підпорядковується законодавчим нормам. Тобто, будь-яка діяльність в межах галузі повинна відповідати правилам, які диктує закон. Те саме стосується і галузевого управління в цілому, так як від нього повністю залежить діяльність самої галузі. Це означає, що, виконуючи управлінську діяльність в галузі, потрібно звертати увагу на законодавчі положення та звіряти кожне своє рішення з визначеними нормами, дозволами та заборонами.

Складові управління, які регулюють діяльність галузі, зібрані в таблиці 1.7 [17].

Таблиця 1.7 – Складові управління галуззю

Складова	Напрями управління
Державне управління	Контроль та регулювання міністерствами та іншими державними органами відповідно до норм, прописаних в законі.
Соціально-культурна сфера законодавства	Засади управління, спрямовані на задоволення соціальних і духовних потреб споживачів.
Обласні та районні органи виконавчої влади	Галузеве управління здійснюється відповідно до регіональних принципів управління.
Територіальні органи міністерств і відомств	Звужена система контролю за діяльністю галузі, прямо підпорядкована вищим центральним органам.

Галузеве управління тісно пов’язане з різними видами функціонування та керування, створюючи велику злагоджену систему. В цій системі всі елементи тісно пов’язані між собою та коригуються за допомогою багатьох чинників, а також різних видів управління, які коригують діяльність галузі та підприємств на всіх рівнях.

Управління є важливим процесом в діяльності галузі. Саме тому важливо ефективно здійснювати цей процес, а для цього потрібно вміти робити його чітку оцінку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання управління галуззю національної економіки

Управління галуззю національної економіки є дуже важливим та складним процесом, що підтримує фінансовий та суспільний добробут держави. Галузь національної економіки сама по собі здійснює великий вплив на країну: визначає її розвиток, задає певне уявлення про країну на світових ринках, підтримує суспільний рівень життя. Як вже було зазначено у попередньому підрозділі, управління галуззю несе велике значення для всієї галузевої діяльності, тому є дуже важливим вміти правильно здійснювати це управління.

На основі вивчення управління галуззю як окремого терміну багато науковців вдавалися і в більш поглиблений елемент його оцінку (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Вчені, які вивчали оцінку управління галуззю

Вчений	Підхід
Майкл Портер	Спрямованість Портера на аналіз конкурентоспроможності також включає в себе оцінку конкурентних переваг та недоліків галузі під час організації управління нею [41].
Річард Румельт	оцінка впливу стратегічних рішень на успіх в управлінні галуззю [50].
Едвард Демінг	підхід заснований на оцінці якості управлінських процесів [44].
Філіп Котлер	оцінка стратегічного управління та ринкових стратегій [27].
Пітер Друкер	оцінка стратегічного планування, змін та ефективності управлінських рішень [16].

Різні науковці при оцінці управління зосереджуються на різних аспектах. В системі управління існує багато важливих елементів, які впливають на ефективність управління, і чіткої оцінки та глибокого аналізу вартує кожна з них.

Оцінка управління галуззю являється важливим процесом, за допомогою якого визначається ефективність управлінських рішень,

конкурентоспроможність галузі, успіхи діяльності та інші критерії, від яких залежить функціонування галузі.

Саме для того, щоб визначити ефективність та правильність керування галуззю, існують певні стандарти для аналізу та оцінки цієї діяльності. Усі ці стандарти закладені у методики, за допомогою яких і визначається відповідність діючого управління конкретним нормам.

Методики для оцінки управління галуззю національної економіки являють собою комплекс систематичних підходів та інструментів, що використовуються для того, щоб визначити такі фактори, як: ефективність, результативність та сталість керування певною галуззю або сектором економіки як складових національної системи. За допомогою цих методів вдається точно та розширено оцінити, наскільки ефективно галузь виконує завдання, що поставлені перед нею, чи досягнуті цілі, що були визначені на початку діяльності, а також визначити рівень безпеки та результативності і функціонування виробництва чи надання послуг. Окрім того, в оцінку входить також аналіз того, як певна галузь взаємодіє з іншими секторами економіки, суспільством в цілому, а також чи має вона вплив на ринки та можливих споживачів за межами країни.

Перш за все, сама галузь національної економіки є складною та великою системою, яка охоплює багато процесів та являє собою сукупність підприємств та установ, що функціонують у сфері економіки. Це означає, що і точна та професійна оцінка управління повинна бути розгорнутою та доповненою, наскільки це можливо.

Саме для того, щоб дати найбільш точну та коректну оцінку галузевого управління в національній економіці, існують різні підходи до її визначення. До основних підходів з оцінки галузі можна віднести наступні: економічний, соціальний, екологічний, інноваційний, політичний та міжнародний. Кожен із цих підходів дає можливість зробити ефективну оцінку галузевого управління за допомогою використання різних факторів та методів, що задіяні в межах певного підходу.

Загальна класифікація наведених підходів до оцінки галузі представлена у таблиці 1.9 [11].

Таблиця 1.9 – Підходи до оцінки галузі

Підхід	Визначення
Економічний	оцінює фінансову ефективність галузі та охоплює найважливіші показники в межах тієї сфери, в якій відбувається безпосередня діяльність галузі.
Соціальний	оцінює усі аспекти впливу галузі на суспільство, використовуючи такі методи: визначає рівень зайнятості, проводить аналіз якості робочих місць, визначає рівень життя населення та соціальну відповідальність галузі.
Екологічний	оцінка впливу галузі на довкілля і важливість догляду за навколишнім середовищем.
Інноваційний	оцінка ступеня інноваційності галузі, наявність впровадження новітніх технологій та аналіз фінансових та ресурсних витрат на введення новаторських ідей та проведення відповідних досліджень.
Політичний	визначає вплив політичних рішень, законодавства та державних програм на галузь. Аналізує рівень втручання держави в економічну діяльність підприємств та галузей за допомогою методів аналізу законодавства, політичних рішень та взаємодії галузі з законом.
Міжнародний	дає оцінку відкритості галузі на міжнародному рівні, аналізує її участь у міжнародній торгівлі та визначає загальну конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Отже, можна зробити висновок, що кожен з підходів до оцінки управління галуззю національної економіки є дуже важливим, і загальний аналіз оцінок за всіма сферами утворює найточніше уявлення про ефективність діяльності галузі та управління нею. Поєднання всіх підходів дає повне визначення галузі і дозволяє зрозуміти, в якому напрямку потрібно прикласти більше сил для розвитку.

Існують більш поглиблені методи оцінювання управління галуззю. Вони включають в себе аналіз окремих структур, ефективності роботи підрозділів, конкурентоспроможності галузі, а також її основних переваг, недоліків,

сильних та слабких сторін, від яких залежить ступінь ефективності діяльності певної галузі на світовому чи національному ринку.

Методи глибокої та детальної оцінки галузевого управління наведені у таблиці 1.10 [22].

Таблиця 1.10 – Методи оцінювання управління галуззю

Метод	Визначення
SWOT-аналіз	оцінка сильних та слабких сторін галузі, переваг та ризиків в зовнішньому середовищі.
Аналіз конкурентних сил	метод «п'ять сил Портера», спрямований на визначення конкурентоспроможності галузі.
Балансова система показників	оцінка ефективності управління галуззю з різних сторін: фінансова, клієнтська та інші.
PESTEL-аналіз	оцінка зовнішнього середовища галузі, яка включає в себе аналіз політичних, соціальних, економічних, екологічних та інших факторів.

Крім усього, що було зазначено вище, важливою для ефективного управління галуззю в економіці є оцінка ефективності використання ресурсів. Це зумовлено тим, що в більшості видів економічних галузей важливу ланку виробництва та функціонування займають різноманітні ресурси, тому доцільно буде розглянути методіку оцінювання управління ресурсами та ресурсним потенціалом галузі. Оцінка управління ресурсами має певні показники:

- оцінка ефективності використання фінансових ресурсів;
- оцінка ефективності використання трудових ресурсів;
- оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів;
- оцінка ефективності використання інформаційних ресурсів [32].

Оцінка фінансових ресурсів визначається за допомогою використання таких показників, як коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт рентабельності активів, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт поточної ліквідності, фінансової залежності, та інших показників, що

пов'язані з фінансовою частиною діяльності галузі та підприємства. Рентабельність активів розраховується таким чином (1.1):

$$ROA = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{середня величина активів}} \times 100\% \quad (1.1)$$

Трудові ресурси визначаються такими показниками, як коефіцієнт плинності кадрів, продуктивність праці, виробіток, коефіцієнт ефективності праці, коефіцієнт загального обороту працівників, а також обороту звільнених працівників. Простими словами, під трудовими ресурсами розуміється робоча сила та аналізується її оборотність задля ефективної оцінки кількості робочих та якості виконання поставлених завдань. Продуктивність праці розраховується таким чином (1.2):

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{обсяг виробленої продукції}}{\text{відпрацьований час}} \quad (1.2)$$

Матеріальними ресурсами є фізичні об'єкти, що використовуються під час виробництва в галузі з метою розробки товарів чи надання послуг. Для оцінки таких ресурсів береться коефіцієнт оновлення та вибуття основних засобів, забезпечення підприємства матеріальними ресурсами, матеріальний оборот, коефіцієнт використання матеріальних ресурсів та інші схожі показники, що пов'язані з такими ресурсами. Один із коефіцієнтів, використання матеріальних ресурсів, розраховується в такій формулі (1.3):

$$\text{Коефіцієнт використання матеріалів} = \frac{\text{фактична вага готової продукції}}{\text{загальна вага використаних матеріалів}} \times 100\% \quad (1.3)$$

Інформаційні ресурси, як вже зрозуміло з назви, відповідають за використання інформації, але на серйозному рівні функціонування галузі є важливою складовою, яка може дати як позитивний результат, так і

негативний, тому до використання інформаційних ресурсів потрібно відноситися вкрай серйозно. Для оцінки цих ресурсів використовуються такі показники, як оцінювання технічного забезпечення інформаційними системами, а також кадрового забезпечення та рівня їхньої кваліфікації у питанні інформаційних систем, рентабельність інформаційних ресурсів, ефективність використання інформаційних технологій та інше. Рентабельність інформаційних ресурсів розраховується таким чином (1.4):

$$ROI = \frac{\text{прибуток від використання інформаційних ресурсів} - \text{вартість інвестицій}}{\text{вартість інвестицій в інформаційні ресурси}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Отже, з усього наведеного вище можна зробити висновок, що існує багато різних підходів, методів та видів оцінювання як управління галуззю національної економіки, так її діяльності загалом. І якщо повноцінно розбиратися у всіх аспектах кожного підходу, то тільки тоді можна зробити якісну та точну оцінку галузі в цілому, стан її внутрішніх процесів, діяльність в межах країни та вплив на світові ринки.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

2.1 Характеристика туристичної галузі України

Розвиток туризму в Україні мав дуже тривалий процес і почав формуватися ще з давніх часів, переживаючи багато позитивних та негативних змін. Наприклад, в 19 столітті туристична галузь в Україні була спрямована на рекреаційно-оздоровчий відпочинок, а також перевагою користувалася релігійна та просвітницька діяльність.

На заході України найбільшого розвитку в туризмі досягла Галичина, де відомими стали такі курорти як Трускавець, Моршин та інші. Ці місця здавна володіли багатими рекреаційними та лікувальними ресурсами, що користувалися великим попитом як у минулі роки, так і в теперішній час.

Після значних збитків, які принесла Друга світова війна, Україна, як і інші країни, переживала довгий та складний етап відновлення. Тож перші ознаки росту туризму на її території почали з'являтися з 1950-х років. В той самий час Закарпаття приєдналося до Української Радянської Соціалістичної Республіки, і тоді було відкрито нові курорти: Карпати та Верховина.

Коли було проголошено незалежність України, почалася розробка нормативно-правової бази, яка була єдина для всіх сфер життя та діяльності. Під чіткі положення також підлягав і туризм. У 1995 році було розроблено закон України «Про туризм», в якому туризм отримав пряме визначення, а також де було закладено всі основні положення, пов'язані з туристичною діяльністю.

В Україні активно проводяться різні заходи: виставки, конференції, ярмарки, екскурсії. У багатьох містах присутні спеціальні туристичні інформаційні центри, на яких українською та англійською мовами відображаються особливі маршрути, видатні пам'ятки та спеціальні локації,

які призначені для відпочинку чи лікування, або несуть в собі культурно-історичний пізнавальний характер.

За системою влади Україна є демократичною державою, тому управління галузями розподіляється між багатьма ланками різного рівня впливу. Туризм не є виключенням, тому слід розібрати структуру його організації та нормативно-правову базу.

Переходячи на галузь туризму, найвищим органом управління вважаються органи законодавчої та виконавчої влади – Верховна Рада та Кабінет Міністрів України.

Найвищим органам підпорядковуються міністерства, пов'язані з культурним розвитком країни. До них входять:

- Міністерство культури і туризму;
- Міністерство освіти і науки;
- Міністерство сім'ї, молоді та спорту.

Міністерство культури і туризму є одним із центральних органів влади в галузі туризму. Воно контролює стан туристичної галузі та вносить пропозиції щодо її розвитку в тих чи інших напрямках, забезпечує реалізацію нововведень та координує міжгалузеві відносини.

Міністерства виконують такі основні завдання:

- участь у формуванні та реалізації державної політики в галузі туризму;
- визначення напрямів і перспектив розвитку туристичної галузі;
- регулювання з питань туризму;
- організація та розвиток культурних заходів.

Далі в організаційній структурі розміщуються обласні та регіональні центри, які регулюють розвиток туристичної та курортної сфери у власному регіоні. Вслід за ними йдуть окремі підприємства та заклади туристичної галузі, які застосовують внутрішню організаційну структуру від найвищого управлінського органу до найнижчих підрозділів.

За допомогою злагодженої роботи органів управління на всіх рівнях галузь туризму може отримати успішний розвиток. Сама галузь формує собою

комплексну систему, в якій існують різноманітні напрямки. В Україні найбільш розвиненими є такі напрямки туризму:

- морський туризм;
- міський туризм;
- спортивний туризм;
- гірськолижний туризм.

Діяльність туристичної галузі в Україні регламентується такими законодавчо-нормативними документами:

1) нормативно-правові акти загального значення: Конституція України, цивільний кодекс України, господарський кодекс України, Закон України «Про захист прав споживачів», Закон України «Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України», Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;

2) нормативно-праві акти, що відносяться до спеціального законодавства з питань регулювання туристичної діяльності: Закон України «Про туризм», державні програми розвитку туризму, положення про Міністерство культури і туризму України, положення про Державну службу туризму і курортів, порядок організації виїзду дітей за кордон на відпочинок та оздоровлення, ліцензійні умови здійснення туроператорської та турагентської діяльності;

3) підзаконні нормативно-правові акти: Укази Президента України, Постанови Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України, накази міністерств та відомств;

4) міжнародні правові акти: міжнародні договори, міжнародні конвенції, рекомендаційні акти Всесвітньої туристичної організації (ВТО), рішення міжнародних конференцій з туризму, рекомендації міжнародних організацій [42, с. 15-16].

Розглядаючи ресурси України, можна виділити, що вона багата на туристичні ресурси з різних груп. На території України розташовано багато культурно-історичних, природно-кліматичних та національно-етнічних

ресурсів, які створюють позитивні умови для розвитку туристичної галузі. Вона володіє значною перевагою у вигляді того, що у більшості областей наявні ресурси одночасно з кількох груп.

Найбільшу частину потенціалу в Україні складають історико-культурні об'єкти. Історія України насичена величними подіями, відомими постатями, та визначними об'єктами унікальної культурної спадщини. Подорожі, пов'язані з вивченням та ознайомленням з цими об'єктами та частинами історії, користуються великим попитом не тільки серед іноземних туристів, а і серед громадян України.

Крім того, Україна не менш багата на природні ресурси. Територіально області України розподілені так, що у кожній мається окрема унікальна місцевість, куди можна відправитися в цілях туристичної подорожі. Із них можна виділити природні заповідники, вихід до моря, гірські курорти, лісові зони, лікувальні ресурси та інші.

Важливим для широкого представлення про туристичну галузь в Україні, буде доцільно проаналізувати загальні показники діяльності туристичних суб'єктів в Україні. Для поглибленого аналізу було взято дані про суб'єкти туристичної діяльності в кожному регіоні України. Щоб проаналізувати рівень залучення областей України в туризмі, у таблиці 2.1 наведено аналіз суб'єктів туристичної діяльності в Україні за регіонами. Для проведення аналізу було використано дані, які були представлені в межах 2020-2022 років [51].

Згідно з аналізу, проведеного в таблиці 2.1, можна зробити наступні висновки:

Якщо охопити кількість суб'єктів туристичної діяльності по всій Україні, то можна спостерігати, як у 2021 році, залежно від 2020 року, кількість одиниць суб'єктів зросла на 306 одиниць або на 119,60%. У 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, кількість знизилась на 239 одиниці, або на 87,20%. За всі три роки, від 2020 до 2022, кількість одиниць суб'єктів туристичної діяльності в Україні збільшилась на 67 або на 104,29%. За всіма

регіонами прослідковується схожа динаміка, і можна визначити, що у 2021 році кількість туристичних суб'єктів майже по всій Україні суттєво збільшилася, проте в 2022 році майже в кожному регіоні відбулося суттєве зниження показників.

Таблиця 2.1 – Аналіз суб'єктів туристичної діяльності в Україні на 2020-2022 роки

Країна (область)	2020 рік	2021 рік	Відх. у 2021 р. від 2020 р.		2022 рік	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		Відх. у 2022 р. від 2020 р.	
			од.	Т.р.%		од.	Т.р.%	од.	Т.р.%
Україна	1561	1867	306	119,60	1628	-239	87,20	67	104,29
Вінницька	19	24	5	126,32	22	-2	91,67	3	115,79
Волинська	13	21	8	161,54	19	-3	90,48	6	146,15
Дніпропетровська	109	111	2	101,83	96	-15	86,49	-13	88,07
Донецька	26	29	3	111,54	23	-6	79,31	-3	88,46
Житомирська	16	17	1	106,25	14	-3	82,35	-2	87,50
Закарпатська	22	30	8	136,36	32	2	106,67	10	145,45
Запорізька	57	61	4	107,02	49	-12	80,33	-8	85,96
Івано-Франківська	25	31	6	124	30	-1	96,77	5	120
Київська	47	51	4	108,51	38	-13	74,51	-9	80,85
Кіровоградська	13	14	1	107,69	11	-3	78,57	-2	84,62
Луганська	6	7	1	116,67	5	-2	71,43	-1	83,33
Львівська	97	148	51	152,58	121	-27	81,76	-24	124,74
Миколаївська	20	21	1	105	16	-5	76,19	-4	80
Одеська	92	128	36	139,13	103	-25	80,47	11	111,96
Полтавська	14	14	0	100	11	-3	78,57	-3	78,57
Рівненська	28	30	2	107,14	26	-4	86,67	-2	92,86
Сумська	17	19	2	111,76	13	-6	68,42	-4	76,47
Тернопільська	14	22	8	157,14	20	-2	90,91	6	142,86
Харківська	84	86	2	102,38	72	-14	83,72	-12	85,71

Херсонська	8	14	6	75	10	-4	166,67	2	125
Хмельницька	18	25	7	138,89	24	-1	96	6	133,33
Черкаська	20	28	8	140	24	-4	85,71	4	120
Чернівецька	28	35	7	125	31	-4	88,57	3	110,71
Чернігівська	18	17	-1	94,44	15	-2	88,24	-3	83,33
м. Київ	750	884	134	117,87	803	-81	90,84	-53	107,07

Відзначаємо проблеми, що були породжені у туристичній галузі України початком війни проти російських агресорів, що негативно вплинуло на кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні у 2022 році. Ситуація не повністю зрозуміла по кількості суб'єктів туристичної діяльності в Україні у 2022 році, оскільки частина суб'єктів не працювала, хоча і не припинила існування, частина суб'єктів опинилась на тимчасово окупованих територіях, більшість суб'єктів зменшили обсяги діяльності. Особливо звертаємо увагу на проблеми у туристичній сфері у м. Києві, Одеській, Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Херсонській та Донецьких областях. Натомість туристичні підприємства Західної України швидше адаптувались до економічних викликів військового часу, у тому числі за рахунок прийняття великої кількості вимушених переселенців, а також зміщення акцентів у наданні туристичних послуг.

Наступним важливим аналізом є визначення кількості працівників в туристичній галузі країни та за регіонами України в межах 2020-2022 років (табл. 2.2) [51].

Згідно з проведеного аналізу в таблиці 2.2, можна зробити наступні висновки:

Узагальнюючи дані з усіх регіонів, можна визначити, що в 2021 році, залежно від 2020 року, кількість працівників в туристичній галузі України зросла на 740 тисяч осіб або на 108,58 %. У 2022 році відносно до 2021 року кількість працівників знизилась на 960 тисяч осіб або на 10,25%. За всі три

роки кількість працівників в туристичній галузі зменшилася на 220 тисяч осіб або на 2,55 %.

Таблиця 2.2 – Аналіз середньооблікової кількості штатних працівників в галузі туризму, тис. осіб

Країна (область)	2020 рік	2021 рік	Відх. у 2021 р. від 2020 р.		2022 рік	Відх. у 2022 р. від 2021.		Відх. у 2022 р. від 2020 р.	
			тис. осіб	Т.р.%		тис. осіб	Т.р.%	тис. осіб	Т.р.%
Україна	8629	9369	740	108,58	8409	-960	89,75	-220	97,45
Вінницька	67	83	16	121,88	79	-4	95,18	12	117,91
Волинська	41	45	4	109,76	43	-2	95,56	2	104,88
Дніпропетровська	332	351	19	105,72	328	-23	93,45	-4	93,45
Донецька	86	94	8	109,30	72	-22	76,60	-14	83,72
Житомирська	30	39	9	130,00	33	-6	84,62	3	110,00
Закарпатська	67	71	4	105,97	70	-1	98,59	3	104,48
Запорізька	188	206	18	109,57	153	-53	74,27	-35	81,38
Івано-Франківська	385	436	51	112,37	402	-34	92,20	17	104,42
Київська	120	131	11	109,17	98	-33	74,81	-22	81,67
Кіровоградська	26	32	6	121,08	29	-3	90,63	3	111,54
Луганська	11	11	0	100,00	9	-2	81,82	-2	81,82
Львівська	645	725	80	112,40	706	-19	97,38	61	107,95
Миколаївська	38	44	6	115,79	32	-12	72,73	-6	84,21
Одеська	427	510	83	119,44	452	-58	88,63	25	105,85
Полтавська	35	33	-2	94,29	31	-2	93,94	-4	88,57
Рівненська	45	53	8	117,78	47	-6	88,68	2	104,44
Сумська	51	43	-8	84,31	37	-6	86,05	-14	72,55
Тернопільська	45	51	6	113,33	46	-5	90,20	1	102,22
Харківська	250	264	14	105,60	213	-51	80,68	-37	85,20
Херсонська	41	56	15	139,59	27	-29	48,21	-14	65,85
Хмельницька	42	52	10	123,81	50	-2	96,15	8	119,05

Черкаська	59	65	6	110,17	63	-2	96,92	4	106,78
Чернівецька	77	127	50	164,94	121	-6	95,28	44	157,14
Чернігівська	27	37	10	137,04	31	-6	83,78	4	114,81
м. Київ	5544	5810	266	104,80	5237	-537	90,14	-217	94,46

Щодо загальної характеристики туризму в межах України, довгий час в ній домінував внутрішній туризм. У висновку, це зумовило різке зростання зацікавленості та попиту на міжнародний туризм та туристичні послуги інших країн. З іншого боку, довелося виявити значні недоліки власних туристичних систем та механізмів, що робило Україну дуже слабким конкурентом на туристичному ринку з іншими країнами, які від початку розвивали свій туристичний бізнес в широких масштабах.

У 2020 році відбувся суттєвий спад звичної статистики за показниками в туристичній галузі, в той час, коли виникла епідемія коронавірусу, яка охопила весь світ. Це значно вплинуло на економіку не тільки України, а і всіх країн світу. Туристична галузь увійшла в одну з тих, які в той час постраждали найбільше.

Щоб детально розглянути статистику туристичної галузі України на світовому рівні, доцільно використати дані, які відтворюють кількість іноземних туристів, які в'їхали в Україну, та кількість українських громадян, які виїхали за кордон. Для аналізу взято показники за 2020-2022 роки (табл. 2.3) [51].

Згідно з аналізом, проведеним у таблиці 2.3, у 2021 році чисельність іноземних громадян, які в'їхали в Україну, збільшилась на 889 тисяч осіб або на 126,29% залежно від 2020 року. У 2022 році, відносно до 2021 року, чисельність іноземних громадян зменшилась на 1964 тисячі осіб або на 45,98%. За всі три роки кількість іноземних громадян, які в'їхали в Україну, зменшилась на 1075 тисяч осіб або на 31,79%. Щодо чисельності громадян України, які виїхали за кордон, у 2021 році, відповідно до 2020 року, кількість збільшилася на 3475 тисяч осіб або на 130,89%. У 2022 році від 2021 року

чисельність збільшилась на 812 тисяч осіб або на 105,51%. За всі три роки кількість громадян України, які виїхали за кордон, збільшилася на 4287 тисяч осіб або на 138,10%.

Таблиця 2.3 – Аналіз чисельності туристів, які в'їхали в Україну або виїхали за кордон за 2020-2022 рр.

Чисельність туристів	2020 рік	2021 рік	Відх. 2021 р. від 2020 р.		2022 рік	Відх. 2022 р. від 2021 р.		Відх. 2022 р. від 2020 р.	
			тис. осіб	Т.р.%		тис. осіб	Т.р.%	тис. осіб	Т.р.%
Чисельність іноземних громадян, які в'їхали в Україну, тис. осіб	3382	4271	889	126,29	2307	-1964	54,02	-1075	68,21
Чисельність громадян України, які виїхали в інші країни, тис. осіб	11251	14726	3475	130,89	15538	812	105,51	4287	138,10

Хоч через жорсткі умови та багато викликів Україна часто потерпає проблеми та спади в туристичній галузі, проте в країні протягом років присутній розвиток туризму та окремих його сфер.

2.2 Аналіз рівня розвитку туристичної галузі України

Туризм є дуже важливою частиною національної економіки для багатьох держав. Це означає, що кожна держава, відкриваючи туристичні послуги на своїй території, охоче буде вкладатися у розвиток тих елементів, які мають найбільший потенціал для приваблення туристів. Це можуть бути курорти на березі моря, гірські курорти, історичні пам'ятки, гастрономічні особливості, унікальні витвори архітектури та культури країни. Так країни, що знаходяться

на узбережжі моря чи океану, вкладаються в розвиток морських курортів; країни, в межах яких розташовані гори, розвивають гірськолижні курорти та експедиції в гори. А країни, які найбільше пишаються здобутками своєї історії, культури чи кухні, активно розвивають та рекламують саме ці елементи, перетворюючи їх на унікальні особливості, що приваблюють туристів.

Україна зі сторони туристичного потенціалу має дуже вигідне географічне розташування, яке дозволяє їй розвиватися одразу в кількох напрямках. Маючи вихід до моря на півдні та гори на заході, а також багато джерел з корисними елементами, Україна є країною, яка має багато рекреаційних ресурсів. Наявність такої кількості природних ресурсів дозволяє їй розглядати безліч шляхів для приваблення туристів, і Україна протягом багатьох років активно займається розвитком кожного з цих напрямів. Так як рекреаційні ресурси серед туристів найчастіше користуються найбільшим попитом, то такі місця в Україні охоче відвідують як закордонні туристи, так і громадяни в цілях відпочинку або оздоровлення.

Для того, щоб надати аналіз розвитку туризму в Україні, буде доцільно звернути увагу на показники, які стосуються засобів тимчасового розміщення. Плануючи певну поїздку чи відпочинок, туристи враховують і місце, де їм доведеться проживати під час подорожі, або просто заночувати. Саме для цього було розроблено статистику діяльності засобів тимчасового розміщення протягом 2020-2022 років для того, щоб оцінити їх розвиток (табл. 2.4) [51].

Згідно з аналізу, проведеного у таблиці 2.4, можна зробити наступні висновки:

Кількість готелів і закладів тимчасового розміщення у 2021 році знизилась на 222 одиниці або на 4,33% відповідно до 2020 року. У 2022 році, згідно з попереднім роком, кількість закладів знизилась на 821 одиниць або на 16,74%. За всі три роки кількість закладів зменшилась на 1043 одиниці або на 20,35%. Кількість працівників закладів тимчасового розміщення у 2021 році зменшилася на 791 осіб або на 2,68%. У 2022 році, відповідно до 2021 року, кількість знизилась на 5294 осіб або на 18,46%. За всі три роки кількість

працівників знизилась на 6085 осіб або на 20,65%. Обсяг реалізації закладів тимчасового розміщування у 2021 році, відповідно до попереднього, збільшилась на 6588 тисяч гривень або на 177,22%. У 2022 році, згідно з 2021 роком, обсяг реалізації зменшився на 7740 тисяч гривень або на 51,19 %. За всі три роки обсяг реалізації зменшився на 1152 тисяч гривень або на 13,50%.

Таблиця 2.4 – Аналіз діяльність засобів тимчасового розміщення в Україні у 2020-2022 рр.

Засоби тимчасового розміщення	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021 р. від 2020 р.		2022 рік	Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
			Абс. відх.	Т.р.%		Абс. відх.	Т.р.%	Абс. відх.	Т.р.%
Кількість готелів і подібних закладів тимчасового розміщування, одиниць	5125	4903	-222	95,67	4082	-821	83,26	-1043	79,65
Кількість працівників готелів і подібних закладів тимчасового розміщування, осіб	29465	28674	-791	97,32	23380	-5294	81,54	-6085	79,35
Обсяг реалізації готелів і подібних закладів тимчасового розміщування, тис. грн.	8532	15120	6588	177,22	7380	-7740	48,81	-1152	86,50

Для глибокого аналізу розвитку туристичної галузі важливо також розглянути взаємодію туристів із основними посередниками в галузі – турагентствами та туроператорами. Посередники часто відіграють найважливішу роль в плануванні подорожі: це може бути курортний відпочинок, пізнавальна екскурсія чи інші варіанти, та всі вони можуть бути організовані через турагентства. У загальному розумінні турагентство являє собою підприємство, що спеціалізується на організації подорожей для клієнта. Воно надає широкий спектр послуг, таких як бронювання авіаквитків, готелів,

екскурсій, страхування та інші дії, які стають надійною підтримкою для туриста.

Турагентство може надати замовнику найрізноманітніші послуги, із них найпоширеніші:

- консультація та планування подорожі;
- допомога з бронюванням квитків та готелів;
- пакетні тури з чітко визначеною програмою, завчасно зібрані турагентством;
- індивідуальні тури, розроблені з урахуванням особистих бажань замовника;
- корпоративні послуги, які включають в себе організацію службових поїздок, конференцій та інших подій, пов'язаних із організацією ділового туризму.
- надійна підтримка під час подорожі.

Отже, повертаючись до аналізу розвитку турагентств в Україні, для початку слід визначити загальну кількість турагентств по країні та динаміку їх зростання (табл. 2.5.) [51].

Стан функціонування турагентств коливається, в деякий час прослідковується приріст, в інший – спад. Доходи від реалізації турагентств також мають позитивну динаміку з високим рівнем приросту прибутку кожного року. Переломними є лише моменти ключових негативних подій, які вплинули на Україну та нанесли шкоду її національній економіці. 2022 рік став початком воєнного вторгнення в Україну, який перекрив більшість економічних потоків, особливо в галузі туризму.

Згідно з проведених аналізів, можна визначити наступні висновки:

За 2021 рік кількість турагентств в Україні зросла на 11 одиниць або на 100,13%, відповідно до попереднього року. У 2022 році, залежно від 2021 року, кількість зменшилась на 1990 одиниць, або на 22,74%. За всі три роки кількість турагентств зменшилась на 1979 одиниць або на 22,64%. Кількість працівників турагентств в Україні за 2021 рік збільшилась на 693 особи або на 105,60%. У

2022 році від 2021 року кількість зменшилась на 4223 особи або на 32,30%. За всі три роки кількість працівників турагентств зменшилась на 3530 осіб або на 28,51%. Обсяг реалізації турагентств у 2021 році збільшився на 2387 тисяч гривень або на 193,10% відповідно до попереднього року. У 2022 році від 2021 року обсяг реалізації зменшився на 3937 тисяч гривень або на 79,52%. За всі три роки обсяг реалізації турагентств зменшився на 1550 тисяч гривень або на 60,45%.

Таблиця 2.5 – Аналіз розвитку діяльності турагентств в Україні у 2020-2022 рр.

Турагентства	2020 рік	2021 рік	Відх. у 2021 р. від 2020 р.		2022 рік	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		Відх. у 2022 р. від 2020 р.	
			Абс. відх.	Т.р.%		Абс. відх.	Т.р.%	Абс. відх.	Т.р.%
Кількість турагентств	8740	8751	11	100,13	6761	-1990	77,26	-1979	77,36
Кількість працівників турагентств, осіб	12381	13074	693	105,60	8851	-4223	67,70	-3530	71,49
Обсяг реалізації турагентств, тис. грн.	2564	4951	2387	193,10	1014	-3937	20,48	-1550	39,55

Усі наведені дані вказують на те, що за останні кілька років Україна переживає один із найскладніших етапів свого існування. Туризм входить до числа галузей, які у цей час потерпають найбільших складностей. Спочатку всесвітня епідемія закриває кордони та навіть внутрішні курорти для всіх країн, а одразу після цього Україну застала війна, яка торкнулася майже всіх частин території країни, так що про розвиток туристичної галузі довелося майже зовсім забути.

Однак для національної економіки дуже важливо зберегти хоча б найменшу частину туристичного сектору, щоб після закінчення війни успішно відновити його повністю. Туристична галузь являється для кожної країни

одним із найбільших зв'язків із населенням інших країн, тож треба робити будь-що, аби іноземні громадяни мали уявлення про Україну та сторони, що користуються перевагою в світі.

У переважно спокійні роки туристична сфера України розвивалася досить стабільно, мала позитивні показники та успішні результати з доходів від туризму. Охоплюючи останні роки, починаючи з 2020 року, пандемія по всьому світу завдала величезної шкоди як здоров'ю та життю населення, так і економіці країн. Відомо, що у порівнянні з 2019 роком туристичні потоки тоді зменшилися на 74% через введення жорстких карантинних умов та обмеження на подорожі [11]. З точки зору економіки це і стало основною причиною різкого падіння попиту на туристичні послуги, а отже і доходи від їх реалізації також значно знизились.

Для проведення аналізу туристичної галузі, доцільно зробити розрахунки інвестицій в різні напрями туризму. Аналіз інвестицій в туристичну галузь України наведено у таблиці 2.6 [51].

Відповідно до аналізу, проведеного у таблиці 2.8, можна зробити наступні висновки: за 2021 рік інвестиції у заклади тимчасового розміщування збільшилися на 97 мільйонів гривень або на 113,33%, ніж у 2020 році. У 2022 році, відповідно до 2021 року, інвестиції у заклади зменшилися на 154 мільйони гривень або на 16,16%. За всі три роки інвестиції в заклади тимчасового розміщування в Україні зменшилися на 57 мільйонів гривень або на 6,66%. Інвестиції у забезпечення стравами і напоями в 2021 році, в порівнянні з 2020 роком, збільшилися на 57 мільйонів гривень або на 103,39%. За 2022 рік відповідно до 2021 року інвестиції зменшилися на 352 мільйони гривень або на 20,28%. За всі три роки інвестиції в цю діяльність зменшилися на 295 мільйонів гривень або на 17,57%. Інвестиції у мистецтво, спорт, відпочинок та інші розваги в Україні за 2021 рік збільшилися на 599 мільйонів або на 115,66% відповідно до 2020 року. У 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, інвестиції в ці сфери зменшилися на 2271 мільйон гривень або на

51,35%. За всі три роки інвестиції в ці сфери зменшилися на 1672 мільйони гривень або на 43,72%.

Ця статистика показує наслідки впливу великих економічних викликів, які застали Україну. Війна найбільше вплинула на економіку України та діяльність інвесторів, від чого сильно знизились показники інвестицій в туризм.

Таблиця 2.6 – Аналіз інвестицій у туристичну галузь України у 2020-2022 рр.

Інвестиції	2020 рік	2021 рік	Відх. у 2021 р. від 2020 р.		2022 рік	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		Відх. у 2022 р. від 2020 р.	
			млн. грн.	Т.р.%		млн. грн.	Т.р.%	млн. грн.	Т.р.%
У заклади тимчасового розмішування, млн. грн.	856	953	97	111,33	799	-154	83,84	-57	93,34
У діяльність із забезпечення стравами і напоями, млн. грн.	1679	1736	57	103,39	1384	-352	79,72	-295	82,43
У мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, млн. грн.	3824	4423	599	115,66	2152	-2271	48,65	-1672	56,28

Втрати туристичної галузі конкретно України, за інформацією Державного агентства розвитку туризму України, в 2020 році склали 60 млрд. грн. [14]. Проте вже у 2021 році туристична галузь відчула покращення, попит на послуги потроху почав повертатися, і, в порівнянні з минулим роком, кількість туристів, які відвідали Україну, підвищилась на 26,3%.

Одразу після пандемії, 24 лютого 2022 року розпочалася повномасштабна війна Росії проти України. Якщо перед цим у країні був шанс швидко та успішно відновити функціонування туристичної галузі на одному рівні з іншими країнами світу, то війна на її території знову різко перекрила усі

можливі шляхи до швидкого відновлення. Так, усі заклади тимчасового розміщення з початку війни використовувалися як укриття для біженців зі східних, південних та північних регіонів держави та служили для них рятівним тимчасовим місцем для проживання. Лише за декілька місяців після початку війни заклади розміщення, розташовані на західній та у центральній частинах України, коли тимчасово переміщені громадяни повернулися додому, знайшли інші місця для проживання або виїхали за кордон, почали приймати туристів.

Внутрішній туризм розпочав повільне та обережне відновлення, функціонуючи здебільшого у західних та центральних регіонах країни, віддалених від лінії зіткнення. Вони стали чи не єдиними представниками туризму в Україні на теперішній час. Що стосується іноземців, які приїжджають в Україну в туристичних цілях, їхня кількість за 2022 рік скоротилася на 85-90%[14].

Події останніх років стали надскладним викликом як для всієї України, так і для її туристичної галузі. Проте, рівень показників елементів туризму в Україні протягом останніх десяти років, якщо не включати зовнішні руйнівні чинники, вказує на те, що туристична сфера має великий потенціал та високий рівень попиту та прибутку. Це означає, що в позитивних умовах він має можливість досить швидко відновитися. У період війни багато елементів туристичної галузі зазнали руйнування, такі як заміновані узбережжя, розбиті ракетами засоби тимчасового розміщення чи культурні пам'ятки, і відбудова може зайняти великий час, проте з економічного боку немає ризику, що попит на туристичні послуги остаточно згасне і ніколи не відновиться.

2.3 Діагностика ефективності управління туристичною галуззю України з урахуванням впливу економічних викликів

Вже було визначено, що туристична галузь є важливою майже для кожної країни в світі. Туризм є однією з найбільш прибуткових та поширених у світі галузей. Відповідно до даних, що надає Всесвітня організація туризму, туризму належить 10% світового валового продукту, світові інвестиції займають 7%, а усі податкові надходження – 5% [19]. Окрім того, високий рівень впливу туристичної галузі на інші економічні галузі можна підтвердити за рахунок того, що він може безпосередньо розповсюджуватися на 40 окремих галузей. Сюди може входити транспортна галузь, яка задіяна під час перевезення туристів, також туризм часто дуже сильно пов'язаний із галуззю торгівлі, так як туристи завжди проявляють інтерес до того, щоб витратити кошти на певні розваги, їжу, одяг чи інші речі, які є частиною того місця, куди прибули туристи.

З кожним роком попит на туризм все більш стрімко зростає. Це відбувається за рахунок того, що люди з течією часу люди все більше уваги намагаються приділяти своїм потребам та бажанням. До потреб, які може задовольнити туристична галузь, входить:

- оздоровлення;
- відпочинок та відновлення сил;
- навчання та саморозвиток;
- вирішення ділових проблем;
- самореалізація;
- культурні та кулінарні пізнання;
- ознайомлення з історією.

Для того, щоб успішно сприяти задоволенню цих потреб, сектори туристичної галузі постійно вдосконалюються, розширюються, покращують свої умови для комфорту туристів. За рахунок старань в розвитку туризму

активно зростає і частка надходжень в національну скарбничку. На це впливає кілька факторів (рис 2.1)[5].



Рисунок 2.1 – Фактори, що впливають на збільшення частки від туризму в державному бюджеті

Для України, як і для будь-якої іншої країни, з економічної точки зору, туризм має важливе значення для збільшення надходжень та зменшення статистики безробітних за рахунок збільшення зайнятості та забезпечення працевлаштування в туристичній сфері.

Що стосується економічного росту, ефективне управління забезпечує створення робочих місць та заохочення більшої кількості працівників на професії в сфері туризму. Це позитивно впливає на динаміку зайнятості населення країни та розвиток галузі.

Вже відомо, що культурні здобутки країни грають важливу роль у розвитку туристичної галузі за рахунок зацікавленості туристів елементами культури, але так само важливими ці елементи є і для населення країни, а також для збереження історичної і культурної спадщини країни. Якщо певні елементи культурної спадщини розташовані на території, де функціонують туристичні послуги, то завданням того, хто керує цим сектором, є уважно

прорахувати не тільки ознайомлення туристів із здобутками, а і забезпечити їх збереження для майбутніх поколінь.

Також від управління туризмом залежить і забезпечення сталого розвитку країни. В цьому випадку треба правильно організовувати та дотримуватися балансу між потребами туристів та потребами місцевого населення, а також контролювати вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище.

Широко охоплюючи управління туризмом, варто почати з ролі держави в цій системі. Великий світовий досвід по-різному розкриває роль держави в управлінні туризмом. Загалом у широкому визначенні існує три моделі державного регулювання туризму: перша, друга та європейська модель. Кожна країна та галузь може використовувати той тип державного регулювання, який є найбільш доцільним та зручним для ефективного функціонування певної галузі.

Визначення основних моделей державного регулювання в галузі туризму представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Моделі участі держави в регулюванні туризму

Модель	Визначення
Перша модель	Відсутність центрального державного органу регулювання туризму. Всі питання вирішуються на місцях за принципами ринкового саморегулювання. Ця модель застосовується в країнах, де туризм не входить до важливих галузей економіки, тобто не відіграє великої ролі для економіки країни. В іншому випадку, така модель підійде для країни, де туристична галузь досягла найвищого рівня розвитку та не потребує втручання держави [29, с. 95].
Друга модель	Наявність центрального державного органу регулювання туризму. Модель вимагає великих фінансових вкладень у розвиток туристичної інфраструктури та просування туристичного продукту. Такою моделлю користуються країни, для яких туристична галузь є важливою частиною економіки та приносить великі доходи у державний бюджет [5, с. 128].
Європейська модель	Наявна спеціалізована структура регулювання туризму в складі багатогалузевого міністерства. Таку модель використовує більшість європейських країн [29, с. 95].

Враховуючи масштаби міжнародного туризму в Україні та форму організації туристичної діяльності, для країни найбільш близькою буде третя модель управління. Проте для успішного функціонування цієї моделі в Україні потрібно отримувати необхідні розміри державного фінансування для стабільної підтримки таких ресурсів, як:

- здійснення маркетингових досліджень;
- рекламно-інформаційна діяльність;
- формування і просування туристичного продукту;
- організація та проведення міжнародних туристичних заходів;
- формування базового пакета інвестицій для розвитку туристичної інфраструктури.

Організаційно-управлінську систему туристичної галузі формують державні та недержавні установи, що створені на різних рівнях задля регулювання діяльності галузі та реалізації певних ідей та рішень. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень на окремих рівнях та дотримання норм законодавства і стратегічних цілей галузі.

Якщо охоплювати міжнародний туризм, в світі він займає одну з найвищих позицій, користуючись величезним попитом серед споживачів даної галузі, а саме туристів. У зв'язку з цим важливо підтримувати зв'язок між країнами та забезпечити функціонування установ, які б контролювали туризм на міжнародному рівні. Лідером серед таких установ є Всесвітня туристична організація, до складу якої входить близько 160 країн. Основними напрямками цієї організації є всебічний розвиток туризму на світовому рівні та забезпечення збалансованого функціонування туризму в усіх країнах.

На сучасному етапі економічного стану України в світі її туристична галузь виступає важливим чинником для світового розвитку країни, підтримки зв'язків з іншими країнами та впізнаваності серед іноземних громадян. Для того, щоб вийти на певний рівень у світовому туризмі, Україна ставить важливі цілі в державному регулюванні туризму:

- забезпечення прав громадян на відпочинок, що зазначені в Конституції України;

- безпека туризму, захист прав та законних інтересів туристів та власників земельних ділянок;

- створення сприятливих умов для розвитку туристичної галузі.

У сприятливих умовах Україна намагається розробляти багато заходів для розвитку туризму та досконалого управління ним. Проте події останніх років суттєво вплинули як на економіку України, так і на її загальний стан, тому стали основними економічними викликами для країни. Світова пандемія та війна сильно вплинули на туристичну індустрію України та завдали значних збитків для національної економіки. Через пандемію коронавірусу світові втрати туристичної галузі оцінили у 800 млрд. гривень, серед яких втрати галузі України налічують близько 60 млрд. гривень[14].

Після того, як показники заражених під час пандемії почали знижуватися, в країнах світу з'явилась можливість почати відновлення туристичної галузі, Україну застала ще більш руйнівна подія у вигляді повномасштабної війни на її території.

Війна спричинила ще більші збитки для туристичної галузі України – показник в'їзду іноземних туристів впав майже на 95%, і внутрішній туризм також зазнав великих втрат. За рік внутрішній туризм деяких регіонів, найвіддаленіших від зони бойових дій, почав потроху відновлюватися і за певними умовами знову приймати туристів. Органи управління туризмом також вирішили зосередитися на підтримці внутрішнього туризму та формувати дохід від галузі за його рахунок.

До початку подій міжнародний туризм також користувався великим попитом в Україні. Для аналізу ефективності функціонування міжнародного туризму в Україні доцільно взяти показники експорту та імпорту туристичних послуг (табл. 2.8) [51].

Таблиця 2.8 – Аналіз експорту-імпорту за статтею «Подорожі» в Україні у 2020 – 2022 рр., млн. доларів США

Експорт/ імпорт	2020 рік	2021 рік	Відх. у 2021 р. від 2020 р.		2022 рік	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		Відх. у 2022 р. від 2020 р.	
			млн. дол.	Т.р.%		млн. дол.	Т.р.%	млн. дол.	Т.р.%
Експорт	356	950	894	266,85	774	-176	81,47	418	217,42
Імпорт	4691	6251	1560	133,26	19736	13485	315,73	15045	420,72
Сальдо	4605	5301	696	115,11	18962	13661	357,71	14357	411,77

Згідно з проведеного аналізу, можна визначити, що в 2021 році у порівнянні з 2020 роком експорт подорожей в Україні збільшився на 894 мільйонів доларів або на 266,85%. У 2022 році відповідно до попереднього року експорт зменшився на 176 мільйонів доларів або на 18,53%. За всі три роки експорт збільшився на 418 мільйонів доларів або на 217,42%. Імпорт подорожей у 2021 році, в порівнянні з 2020 роком, збільшився на 1560 мільйонів доларів або на 133,26%. У 2022 році, відповідно до попереднього, імпорт збільшився на 13485 мільйонів доларів або на 315,73%. За всі три роки обсяги імпорту за подорожами збільшився на 15045 або на 420,72%. Сальдо імпорту до експорту у 2021 році, в порівнянні з минулим роком, складав 696 мільйонів або 115,11%. У 2022 році від 2021 року показники збільшилися на 13661 мільйонів доларів або на 357,71%. За всі три роки показники сальдо збільшилися на 14357 мільйонів доларів або на 411,77%.

Ефективність управління туризмом також можна прорахувати, взявши для аналізу рівень зайнятості населення в сфері туристичної галузі. Для того, щоб охопити вплив найбільших економічних викликів в Україні, було взято дані за 2020-2022 роки. Всі дані та розрахунки про зайнятість населення в туристичній галузі наведені в таблиці 2.9 [51].

Таблиця 2.9 – Аналіз зайнятості населення в галузі туризму України у 2020-2022 рр.

Зайнятість	2020 рік	2021 рік	Відх. у 2021 р. від 2020 р.		2022 рік	Відх. у 2022 р. від 2021 р.		Відх. у 2022 р. від 2020 р.	
			Абс. відх.	Т.р.%		Абс. відх.	Т.р.%	Абс. відх.	Т.р.%
Обслуговування відвідувачів, тис. осіб (без роздрібної торгівлі)	536	625	89	116,60	475	-150	76,00	-61	88,62
Розміщення відвідувачів, тис. осіб	38	38	0	100,00	27	-11	71,05	-11	71,05
Туроператори, турагенти та заклади з надання послуг бронювання, тис. осіб	19	20	1	105,26	13	-7	65,00	-6	68,42
% зайнятого населення	4%	2%	-2	50,00	1%	-1	50,00	-3	25,00

Згідно з проведеним аналізом у таблиці 2.9, можна зробити такі висновки: у 2021 році кількість осіб, працюючих в сфері обслуговування відвідувачів, збільшилася на 89 тисяч або на 116,60%. У 2022 році, в порівнянні з попереднім роком, кількість зменшилася на 150 тисяч осіб або на 24%. За всі три роки кількість працівників в цій сфері зменшилася на 61 тисячу осіб або на 11,38%. У 2021 році, відносно до 2020 року, кількість осіб, зайнятих в сфері розміщення відвідувачів, за показниками в тисячах осіб не змінилася, а в 2022 році, відповідно до минулого, зменшилася на 11 тисяч осіб або на 71,05%. За всі три роки ця статистика скала загальне зменшення на 11 тисяч осіб або на 28,95%. У сфері турагентств та інших послуг бронювання в 2021 році кількість зайнятого населення збільшилася на 1 тисячу осіб або на 105,26%, відповідно до 2020 року. У 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, кількість працівників зменшилася на 7 тисяч осіб або на 35%. За всі три роки кількість

зайнятого населення в цій сфері зменшилася на 6 тисяч або на 31,58%. Відсоток зайнятого населення в 2021 році впав на 50%, відносно до 2020 року. В 2022 році, в порівнянні з 2021 роком, показник впав ще на 50%, і за три роки темп росту склав 25%.

Динаміка діяльності туристичної галузі потерпає значних збитків через масштабні економічні виклики, але статистика, яка прослідковується в межах 2021 року за багатьма показниками, вказує на те, що в умовах звичайної діяльності та без значних негативних факторів туристична галузь має великий потенціал для розвитку і прибуткового функціонування в Україні. Для цього важливо розглядати і всі критерії економічних викликів та знаходити шляхи для їх подолання.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Антикризові елементи управління туристичною галуззю України з урахуванням впливу економічних викликів

У нинішній час Україну спіткали значні економічні виклики у вигляді світової пандемії коронавірусу у 2020 році, а потім повномасштабної війни, яку розгорнула Росія на території України на початку 2022 року. Згідно з аналізами, які були проведені на основі фінансових показників в межах 2020-2022 років, було визначено, що наведені події значно вплинули на загальну економіку України і так само сильно вдарили по туристичній галузі.

Для прикладу доцільно взяти показники, пов'язані з кількістю туристичних суб'єктів на території України. Було визначено, що в 2020 році кількість суб'єктів по всій Україні складала 1561 одиниць. У 2021 році, коли вплив пандемії та небезпека захворювання почали потроху знижуватися, почала прослідковуватися тенденція розвитку, і туристичних суб'єктів стало більше на 306 одиниць. Однак війна стала ще більшим викликом для країни, тому кількість суб'єктів у 2022 році значно знизилась за рахунок того, що більшість частин призупинили свою діяльність на основі високого рівня небезпеки, інша частина закрилась з тих же причин, а деякі суб'єкти були зовсім зруйновані російською армією.

Іншим наглядним прикладом впливу економічних викликів на туристичну галузь є визначення кількості іноземних туристів, які в'їхали в Україну, та громадян України, які виїхали за кордон, в період з 2020 по 2022 рік. Зважаючи на показники, ситуація виглядає таким чином, що у 2021 році кількість як в одному, так і в іншому типі громадян, досить зросла, проте у 2022 році кількість іноземних громадян, які в'їхали в Україну різко знизилась як у співвідношенні з 2021 роком, так і з 2020 роком.

Наявність проблем в туристичній галузі також можна прослідкувати в аналізі інвестицій. Інвестиції в усі сфери туризму в 2022 році значно зменшилися, в деяких секторах галузі вони не склали навіть 50% від 2021 року та від 2020 року.

Негативною ситуація лишається і у показниках імпорту та експорту послуг у вигляді подорожей. На основі проведених аналізів стало відомо, що у 2021 році доходи за цією статтею хоч і збільшились за рахунок зниження карантинних обмежень, проте від початку війни ситуація сильно змінилась, більшість перевезень здійснювалися евакуаційними рейсами, всі офіційні рейси скасувались, особливо авіаційні та морські. В цей же час імпорт послуг значно збільшився за рахунок того, що люди масово виїжджали з країни, і за офіційними даними імпорт перебільшив експорт у декілька разів.

Всі наявні результати аналізів, проведених на основі існуючих показників, підтверджують те, що туристична галузь України зазнала великих збитків під час війни. Якщо порівняти ситуацію з 2020 роком, коли світ охопила пандемія, то можна зазначити, що війна принесла набагато більше збитків за більшістю видів діяльності в туризмі.

Все це вказує на те, що туристична галузь на даний момент знаходиться на етапі великої кризи. Для того, щоб мати змогу відновити та стабілізувати функціонування галузі, є важливим запровадити антикризове управління.

Антикризове управління для галузі туризму в Україні повинно включати в себе елементи, спрямовані на те, щоб виявляти кризові ситуації, розробляти дії в умовах кризи, а також запобігати появі нової кризи, яка може вплинути на діяльність галузі [2].

Основною метою антикризового управління для галузі туризму в Україні повинно бути попередження виникнення кризової ситуації та зменшення її негативного впливу на галузь.

До завдань антикризового управління для галузі туризму в Україні повинні входити таке:

- аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть спричинити кризу;

- оцінка ймовірності виникнення кризи та їхнього впливу на галузь;
- створення планів та розробка стратегічних дій на випадок виникнення кризи в межах галузі;
- оперативне провадження антикризових заходів у випадку виникнення кризи;
- забезпечення фінансової стійкості галузі в умовах кризи.

В антикризовому управлінні є певні об'єкти та суб'єкти. Об'єктами є всі аспекти кризової ситуації, а суб'єктами – ті органи та елементи, діяльність яких спрямована на подолання кризи. Об'єкти та суб'єкти антикризового управління представлені у таблиці 3.1[17, с. 113]:

Таблиця 3.1 – Об'єкти та суб'єкти антикризового управління

	Складові
Об'єкти	кризові явища, попередження і процес подолання.
Суб'єкти	органи, які реалізують завдання антикризового управління.

Оперативність та рівень впливу антикризових заходів визначається за рахунок аналізу стадії, в якій знаходиться криза в межах галузі. Існують два види антикризового управління: превентивне і стабілізаційне. Вони представлені у таблиці 3.2[22]:

Таблиця 3.2 – Види антикризового управління

Вид	Визначення
Превентивне	оцінка ймовірності виникнення кризової ситуації, розробка та вживання заходів екстреного реагування на критичні фактори та можливі загрози.
Стабілізаційне	впровадження заходів, розроблених для подолання кризової ситуації задля стабілізації галузі, коли показники діяльності почали знижуватися та перестали відповідати певним нормам.

Україна зараз знаходиться на тому етапі, коли кризова ситуація вже виникла і суттєво вплинула на економіку країни. Відомо, що туристична галузь увійшла до тих, які в умовах пандемії та війни постраждали найбільше.

Якщо посилалися на показники, які були виявлені під час аналізу в попередньому розділі, можна сказати, що заходи які були розроблені під час пандемії для стабілізації та відновлення туризму, мали досить позитивну дію, так як показники туристичної галузі в 2021 році значно збільшилися відповідно до ситуації у 2020 році. Разом із тим виявлено рівень впливу війни на туристичну галузь України.

З урахуванням наявних втрат та проблем потребується розробка заходів, які будуть спрямовані на те, щоб стабілізувати туризм України під впливом наявних економічних викликів та ризиків. До основних елементів антикризового управління в туристичній галузі України в умовах війни можуть увійти наступні заходи (рис. 3.1):

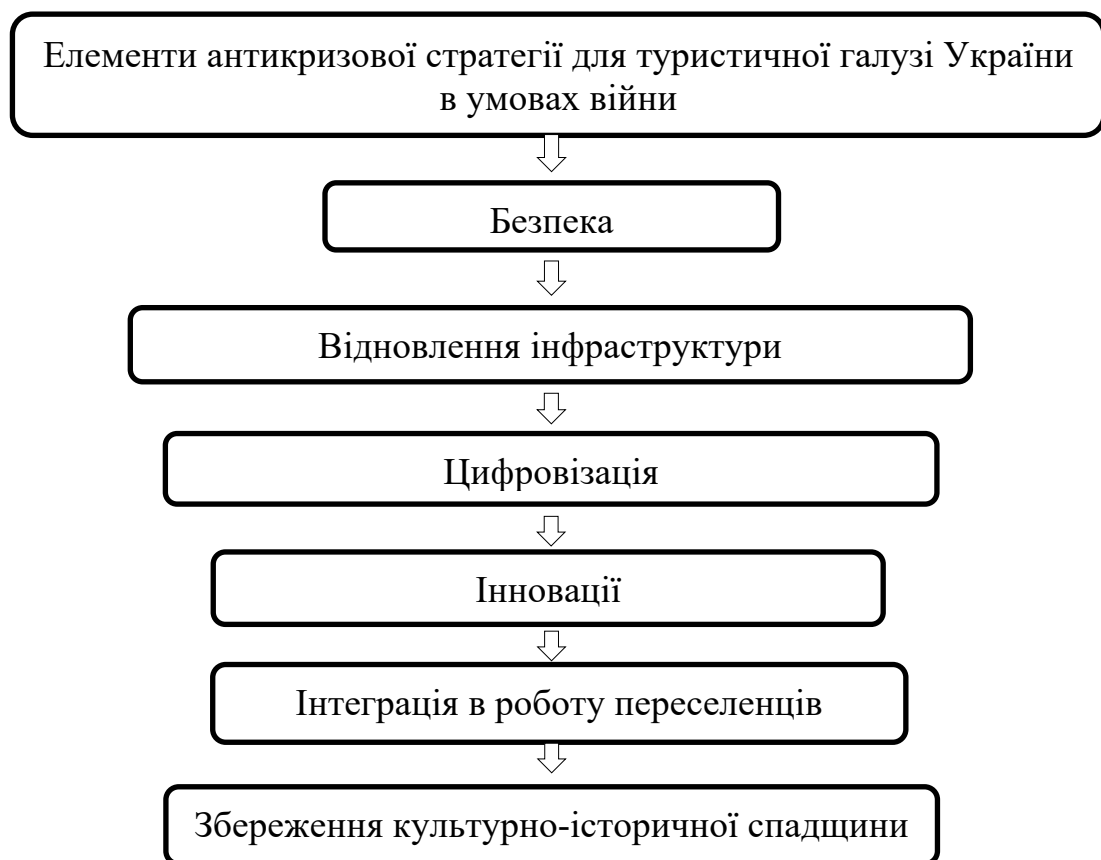


Рисунок 3.1 –Елементи антикризової стратегії для туристичної галузі України в умовах війни

В наведеному списку присутні основні елементи, які можуть стати ефективними заходами антикризового управління для туристичної галузі України в умовах повоєнних часів.

Найпершим критерієм, який потрібно запровадити для відновлення туризму, являється безпека туристів та працівників, які їх обслуговують. Враховуючи загальний стан бойових дій та потужність їхнього впливу на регіони України, найбезпечнішою частиною для відновлення туризму є західна частина країни. Ці регіони є найбільш віддаленими від ворога, тому розглядаються як можливість для відновлення відпочинку та рекреації в Україні. Це означає, що відновлення та розвиток туристичних напрямів в Україні потрібно перенести у західні регіони. Проте це не єдині елементи, які потрібно дотримуватися в безпекових умовах. Загроза обстрілів існує кожного дня по всій території України, тому, окрім віддалення туристичних потоків від лінії фронту, доцільно розробити надійні укриття для туристів і працівників в разі небезпеки, а також постійно мати в наявності елементи для надання першої допомоги постраждалим.

Наступним елементом є відновлення інфраструктури. Відомо, що багато частин інфраструктури України сильно постраждали або були і зовсім зруйновані під обстрілами російської армії. Для відновлення загального функціонування економіки країни та потоків в туристичній галузі потрібно спрямувати діяльність на відновлення таких важливих частин інфраструктури як дорожні шляхи, будівлі та інші елементи.

Для збереження безпеки туристів ефективним буде розробити цифровізацію туристичних послуг. На прикладі розробки Державного агентства розвитку туризму у вигляді контенту на основі VR360 [42, с. 11] можна впевнено сказати, що подібний досвід туризму може стати одночасно цікавою новинкою для туристів, безпечним видом подорожей, а також має можливість під час воєнного стану показати особливі місця України і іноземним туристам, які можуть скористатися віртуальними подорожами, не виїжджаючи за межі своєї країни.

З цього виходить і доцільність застосування інновацій, які відкривають нові види подорожей та послуг для туристів, що одночасно викликає більше зацікавленості серед споживачів, а отже може стати ефективним впровадженням для відновлення туризму.

Відомо, що через вплив війни багато людей втратили свої домівки та були вимушені переїхати в інші регіони. Для того, щоб збільшити відсоток зайнятості та допомогти переселенцям влаштуватися на роботу, доцільно буде інтегрувати людей на нові місця в туристичній галузі, щоб одночасно підтримати і розвиток галузі, і національну економіку, і власний прибуток громадян.

Одним із найбільш важливих елементів є збереження культурно історичної спадщини України. Історія та культура формують собою існування самої країни, тому важливо забезпечувати збереження особливих здобутків країни.

Дуже важливо розробляти ефективні елементи антикризового управління для запобігання виникнення ризиків та для подолання економічних викликів. Функціонування елементів повинно бути злагодженим та своєю діяльністю підтримувати галузь на всіх рівнях.

3.2 Комплекс заходів забезпечення стабільного розвитку туристичної галузі України в умовах економічних викликів

У нинішні часи Україна стикається з такими економічними викликами, які не входять у внутрішню систему стратегій туристичного управління. Це означає, що галузі доводиться пристосовуватись до ситуації на ходу, пропонуючи та розробляючи різні заходи, які б підтримали функціонування галузі та зберегли її діяльність. Стан економіки усієї країни зараз знаходиться у дуже нестабільній формі, і немає можливості розробити плани у довгостроковій дії, тому управлінські рішення та нововведення повинні

прийматися та застосовуватися оперативно, спираючись на найважливіші елементи чинників впливу на галузь.

Війна здійснює руйнівний вплив на економіку України, і це означає, що для стабілізації розвитку галузі потрібно охоплювати одночасно декілька напрямів у пошуках заходів для відновлення. Також доцільно зауважити, що в процесі війни на даний момент втрачено велику кількість природних туристичних об'єктів, а також зруйновано багато пам'яток культури, історичної спадщини та елементів туристичної індустрії. Крім того, дуже сильно постраждали транспортні шляхи та загальний попит на перевезення через небезпечність майже будь-якого маршруту всіма видами транспорту. Загальна інфраструктура України також зазнала значних руйнувань та збитків, що впливає майже на будь-яку діяльність в країні.

Ефективні заходи антикризового управління повинні включати в себе комплекс впроваджень, які будуть задіюватися на різних рівнях для стабілізації галузі. Існує декілька основних рівнів, які мають вплив на діяльність галузі:

- 1) державний;
- 2) галузевий;
- 3) регіональні утворення;
- 4) підприємство.

Найвищим рівнем впливу на галузь є держава. Отже держава може запроваджувати заходи, спрямовані на галузь, на найбільш широкому рівні. Державні органи відіграють роль найважливішого координатора в економіці будь-якої галузі України, і туристична галузь не є винятком. Під впливом державних органів коригується діяльність фінансових, правових, організаційних та управлінських установ. Держава бере на себе найбільшу відповідальність за розробку і застосування антикризового управління, тому що вона має можливість впливати на діяльність на найвищому рівні. Крім того, заходи від інших рівнів повинні завжди відповідати державним стандартам та законам.

До основних заходів антикризового управління в туристичній галузі, які можна застосувати на рівні держави, відносяться:

- спеціальні гарантії держави;
- розробка правової основи антикризового управління;
- створення правової бази та методики антикризового регулювання;
- заходи з нормалізації фінансового стану;
- відбудова інфраструктури;
- посилення відповідальності за охорону здоров'я.

Наступним рівнем впливу на галузь є галузевий. Основні органи діяльності в межах туристичної галузі визначають найбільш ефективні та доцільні комплекси заходів антикризового управління, які забезпечать стабілізацію ситуації в умовах певних економічних викликів. Організації, які несуть найбільшу відповідальність в межах туристичної галузі, завжди працюють над розробкою стратегічних заходів, які можливо оперативно застосувати у разі виникнення кризової ситуації. До основних заходів антикризового управління на рівні галузі можна віднести наступні:

- створення і просування нових туристичних маршрутів;
- розробка альтернативних видів туризму;
- інформаційна підтримка туристів щодо безпечних місць для відвідування;
- участь у міжнародних програмах і проектах для підтримки галузі;
- запровадження маркетингових заходів.
- коригування стратегій відповідно до змінних умов.

Органі, які мають вплив на рівні галузі, повинні створювати найбільш чіткі заходи для подолання кризових ситуацій, так як їхня діяльність від самого початку охоплює все функціонування певної галузі та впроваджує заходи і правила, враховуючи як вищі, так і нижчі рівні. Заходи, які впроваджуються на цьому рівні, завжди відповідають основним потребам цієї галузі.

Наступним рівнем є регіональний, де розробка антикризових заходів напряду залежить від регіону, в якому функціонують установи, пов'язані з галуззю. Так як туризм є досить розвиненою галуззю в Україні, і враховуючи дані, в яких було висвітлено кількість туристичних суб'єктів по всіх регіонах України, то можна сказати, що всі регіони країни задіяні в туристичній діяльності. Це означає, що в кожному регіоні існують певні установи, які підпорядковуються вищим державним органам регулювання та керують розвитком туризму в межах свого регіону. Розробляючи антикризові заходи для туристичної галузі, регіональні установи повинні найбільше уваги приділяти особливостям регіону, за який вони несуть відповідальність. Отже, основними заходами на рівні регіональних установ можуть бути такі дії:

- підтримка розвитку місцевих туристичних закладів та онлайн-платформ;
- впровадження заходів, спрямованих на забезпечення безпеки туристів у регіоні, організація планів евакуації та створення безпечних зон;
- проведення заходів для захисту культурних та історичних об'єктів у регіоні;
- проведення інформаційних кампаній, спрямованих на підтримку позитивного іміджу туристичних послуг в регіоні.

Останнім, але не менш важливим рівнем є підприємство. Діяльність підприємств формує собою всю галузь. Із них починається загальне функціонування будь-якої сфери галузі, тому хоч воно і стоїть на найнижчому рівні впливу, проте за внеском має найбільшу важливість для існування галузі в цілому. На рівні підприємства створюються правила і заходи, які з урахуванням вищих законів та правих повинні бути спрямовані на покращення і стабілізацію діяльності та стану конкретно цього підприємства. Під час створення заходів антикризового управління на рівні підприємства потрібно враховувати фінансові можливості підприємства, зовнішні фактори, які можуть на нього впливати, кількість працівників на підприємстві та

можливість реалізації послуг, які надає підприємство, в умовах економічних викликів та ризиків.

Для туристичної галузі України під час війни до антикризових заходів на рівні підприємства відносяться наступні:

- проведення оцінки ризиків для підприємства;
- забезпечення безпеки працівників та туристів;
- використання інтернет-ресурсів для цифровізації своїх послуг та перенесення документів;
- проведення рекламних заходів для залучення нових клієнтів;
- гнучке коригування планів та заходів відповідно до змінних подій;
- організація програм, спрямованих на навчання працівників з метою долучення до роботи переселенців.

Отже, підсумовуючи всі антикризові заходи, які можуть бути виконані для стабілізації туристичної галузі на різних рівнях управління можна виділити такі основні елементи:

- 1) фінансова підтримка від уряду;
- 2) податкові пільги та стимули;
- 3) розробка спільних програм;
- 4) навчання та підтримка для бізнесу;
- 5) заохочення інновацій та розвитку нових продуктів.

Наведені елементи поєднують в собі заходи, які можуть впроваджувати органи, що знаходяться на різних рівнях впливу на галузь, проте однаково спрямовують діяльність на стабілізацію ситуації. Поєднання цих заходів дозволяє владі, бізнесу та суспільству злагоджено працювати над відновленням та стабілізацією туризму в країні.

Зараз основним та найефективнішим засобом покращення ситуації в туристичній галузі являється розробка політики, спрямованої на те, щоб зосередити увагу на внутрішньому туризмі. Враховуючи небезпечний стан в країні на фоні війни та вразливість туристичної галузі, в'їзний туризм

призупинився, проте громадяни всередині України все ще проявляють інтерес та бажання до відпочинку та подорожей.

Завдяки тому, що попит на туристичні послуги не впав до нуля та продовжує бути присутнім, хоч і з набагато меншими показниками, ніж у попередні роки, туристична галузь в Україні має можливість відновитися та стабілізуватися. Покращення ситуації можна досягти на основі того, що антикризові заходи будуть спрямовані на внутрішній туризм для заохочення громадян України спробувати нові та безпечні види туристичного відпочинку.

Отже, представлені заходи з урахуванням різних рівнів впливу на галузь можуть бути досить актуальними для того, щоб впроваджувати їх у повоєнний час. Враховуючи стан економіки країни та населення, певні дії з реалізації цих заходів можуть стати корисними та покращити економіку України і особливо туристичну галузь.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження, що були проведені у кваліфікаційній роботі допомогли досягнути основної мети, яка була поставлення на початку вивчення матеріалу та розробки детального аналізу елементів, що досліджувалися.

За допомогою загальної інформації, що була викладена у роботі, вдалося розглянути основні поняття галузі, визначено її сутність та роль у функціонуванні національної економіки. Проаналізовано підходи різних вчених до визначення галузі та на основі наявних даних викладено основну думку автора щодо підходів. Крім того, в роботі проаналізовано національну економіку, визначено її основні елементи та важливість галузі в складі економічної діяльності.

В першому розділі за допомогою використаної інформації проаналізовано галузеву структуру, визначено її основні елементи, а також мету, завдання, об'єкти та суб'єкти. Крім того, в роботі розглянуто потреби суспільства та економіки, які може задовольняти галузь своєю діяльністю, а також фактори зовнішнього середовища, які впливають на функціонування галузі. Проаналізовано управління галуззю, дано визначення поняттю управління, розглянуто основні органи управління та їхню структуру. Для широкого розуміння управління було розглянуто його основні принципи, об'єкти, суб'єкти та різні підходи до здійснення управління. Крім того, визначено важливість оцінювання управління, надано визначення оцінки, її основні функції, методики, а також представлено приклади розрахунків показників, за допомогою яких є можливість дати оцінку управлінню.

Основною частиною дослідження став аналіз туристичної галузі України, який було проведено у другому розділі. В процесі дослідження було проаналізовано історію розвитку галузі туризму в Україні та надано її розгорнуту характеристику. Було визначено основні напрямки туризму, які є найбільш розвиненими та мають найбільший потенціал в Україні. Було

зроблено аналіз суб'єктів туристичної діяльності в Україні протягом 2020-2022 років, на основі чого виявлено, що в 2021 році кількість суб'єктів по Україні збільшилась на 306 одиниць в порівнянні з 2020 роком. У 2022 році, відповідно до минулого року, кількість впала на 239 одиниць, проте у порівнянні з 2020 роком зросла на 67 одиниць. Крім того, одним із основних аналізів також стали показники, розраховані на основі обсягів реалізації засобів тимчасового розміщування в Україні. Завдяки проведеним розрахункам стало відомо, що у 2021 році, відповідно до попереднього, обсяг реалізації збільшився на 6588 тисяч гривень. У 2022 році показники впали на 7740 тисяч гривень в порівнянні з 2021 роком, а у порівнянні з 2020 роком скоротилися на 1152 тисячі гривень.

Крім того, в другому розділі було розглянуто діяльність турагентств, визначено їхню кількість по Україні, а також кількість працівників, які задіяні в цій сфері. Завдяки проведеним аналізам стало відомо, що обсяги реалізації турагентств у 2021 році збільшилися на 2387 тисяч гривень в порівнянні з 2020 роком. У 2022 році обсяги впали на 3937 тисяч гривень відповідно минулого року і на 1550 тисяч гривень відповідно до 2020 року. Також було розглянуто експорт та імпорт подорожей в Україні за наведені роки. Після дослідження стало відомо, що у 2020 році імпорт перебільшив експорт на 4605 мільйонів доларів. У 2021 році імпорт перебільшив експорт на 5301 мільйон доларів, а у 2022 на 18962 мільйони доларів.

Враховуючи вплив економічних викликів, в розділі 3 було проаналізовано сутність та важливість наявності антикризового управління в економіці країни, визначено його основні завдання, об'єкти та суб'єкти. На основі наявних даних та отриманих результатів після аналізів було запропоновано комплекс заходів антикризового управління для відновлення та стабілізації туристичної галузі в Україні, які можуть здійснювати вплив з усіх основних рівнів управління: державного, галузевого, регіонального та на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання землекористування та туризму в контексті сталого розвитку України: матеріали II Всеукр. студентської наук.-практ. конф. Дубляни, 26 квітня 2023 р. Львів : Львівський національний університет природокористування, 2023. 317 с
2. Багацький В.М., Гетманцева Н.Д., Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб.; За заг. ред. З.Є. Шершньової. Київ: КНЕУ, 2017. 680 с.
3. Барна М.Ю., Тучковська І.І. Основні тенденції управління туристичною діяльністю в Україні // Підприємництво і торгівля. 2016. Вип. 20. с. 5-8.
4. Бець М. Т., Залуцький В. П. Ефективна економіка: аналітичні аспекти екологічної оцінки ділової активності торговельного підприємства : електронний журнал № 9, 2014.
5. Битяк Ю. П. Адміністративне право України: підручник. Київ, Юрінком Інтер 2005. 94 с.
6. Біла К.О. Туризм та креативні індустрії: сучасні виклики, : збірник наукових праць II Міжнародної науково-практичної конференції, 2023. 208 с.
7. Будякова О. Ю., Денисенко М. П. Особливості сучасного економічного та соціального розвитку регіональних систем : стаття. Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ. 8 с.
8. Вільний тлумачний словник. Новітній онлайн-словник української мови (2013—2018).
9. Герасимчук М. Тенденції розвитку промисловості України на сучасному етапі : підручник. Економіка України. 2002. 24 с.
10. Горбаченко С.А. Радченко О.П., Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. № 24. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/204/196> (дата звернення: 14.03.2024)

11. Горовий В., Тимчук С. Менеджмент фермерських господарств: підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 366 с.
12. Дворська І.В., Михайліченко Г.І. Антикризові сценарії розвитку туризму в пост-пандемічний період : Матеріали ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. Львів : ЛТЕУ. 2021. С. 38-43.
13. Демчук Л.І., Зарубіна А.В., Сіра Е.О. Особливості туризму в умовах воєнного стану : стаття : Економіка та суспільство. 2022 Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14> (дата звернення 14.03.2024)
14. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.
15. Дешевенко Л.П. Державне регулювання регіонального розвитку туризму. Вісник Східноєвропейського університету економіки та менеджменту Черкаси. 2016. 132 с.
16. Дойл П., Ліндберг В., Сондерс Д. Глобальний маркетинг та галузевий аналіз: навч. посіб. Велика Британія, 1992. 344 с.
17. Дянков І. І., Лігоненко Л. О., Хіленко О. О.. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія. Київ: КНТЕУ, 2011. 348 с.
18. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua> (дата звернення 14.03.2024).
19. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. Київ, 1995. №324/95-ВР.
20. Івашина О.Ф., Івашина С.Ю., Олексієнко Р.Ю. Макроекономіка : навч. пос. Харків. 2014. 336 с.
21. Кабінет Міністрів України, офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 14.03.2024).
22. Коваленко О.В. Антикризове управління: теорія, методологія та механізми реалізації. Запоріжжя : ЗДІА, 2011. 466 с.
23. Ковальчук Н.М., Мацкевич Н.М., Овчаренко Т.Г. Структура управління в галузі туризму. 2009. С. 92-94.

24. Ковтуненко Ю. В., А. Г. Олексійчук, Т. М. Васалатій. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства. : стаття. 2016. С. 55-58.
25. Коломіна О. Б. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом : науковий вісник Ужгородського національного університету, 2015. С. 56-60.
26. Коляда Т.А. Правове регулювання туристської діяльності, навч. пос. Харків : ХНАМГ. 2008 р. 182 с.
27. Котлер Ф. Основи маркетингу. 1967. 800 с.
28. Кравець О.М. Економічний аналіз і прогнозування в управлінні галуззю. 2012. С. 203-206.
29. Кузьмін О. Є. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: збірник наукової праці. Львів : Видавництво Львів. політехніки, 2012. 324 с.
30. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Саніна О. Р. Менеджмент: навчальний посібник. ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Національний університет «Львів. політехніка». Львів : Видавництво Львів. політехніки, 2012. 240 с.
31. Леоненко Н.А. Державне регулювання туристичної сфери: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : НУЦЗУ. 2021. 325 с.
32. Леоненко Н.А. Дослідження моделей державного регулювання у сфері туризму. Публічне управління і адміністрування в Україні : Вип. 11. 2019. С. 91-97.
33. М'яких І. М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації: Актуальні проблеми економіки. 2013. С. 136-142.
34. Маркевич І.І. Стратегічне управління підприємством: галузевий підхід. Київ. 2008. 256 с.
35. Мельник А. Ф. Національна економіка : навч. пос. Київ: Знання, 2011. 464 с.

36. Мельникова В. І. Національна економіка : навч. пос. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 246 с.
37. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. Одеса: МГУ, 2010.
38. Олексюк Г. В., Подольський О. С. Проблеми та перспективи туристичної індустрії України в умовах сучасних викликів. 2022. С. 95-105.
39. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства : вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 2, Т. 2. С. 99–103.
40. Пол В.В. Барклі. Principles of Agricultural Economics. Лондон, 2013. 490 с.
41. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Нью-Йорк, 1980. 424 с.
42. Публічний звіт Голови Державного агентства розвитку туризму України Мар'яни Олесків. 2023. 23 с.
43. Рoubін С.М. Економіка і управління промисловими підприємствами. Нью-Йорк, 1964.
44. Сисоєва С.І. Механізми державного регулювання ринку туристичних послуг України : монографія, 2017. 186 с.
45. Сисоліна Н.П. Моделювання і оцінка інноваційної діяльності підприємств : стаття. Кіровоградський національний технічний університет. С. 220-222.
46. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підручник. Київ: Алерта; КНТ; ЦУЛ, 2010. 520 с.
47. Стратегічна екологічна оцінка – недооцінений інструмент сталого надкористування : стаття. вища школа адвокатури НААУ. URL: <https://www.hsa.org.ua> (дата звернення: 14.03.2024).
48. Ткаченко М.В. Ризики у транспортних процесах : навч. пос. 2017. 114 с.
49. Туризм в Україні: виклики та відновлення. Збірник матеріалів Міжнародного туристичного форуму : Київ : КНЕУ, 2023. 337 с.
50. Туризм і право на нього в контексті гарантування безпеки : монографія. Харків: «Діса плюс», 2022. 272 с.

51. Туристичний барометр України, Національна туристична організація України, 2021–2022. URL: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html (дата звернення: 14.03.2024).
52. Файоль Анрі. Загальне і промислове управління. Париж, 1916, 174 с.
53. Фрідріх В. Тейлор. Принципи наукового управління. Нью-Йорк, 1911. 144 с.
54. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
55. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Лейпциг, 1911. 548 с.