

3. Черезов А.В., Грабчак Е.П. Зарубежный опыт нормативно-правового регулирования обеспечения надежности в электроэнергетике. URL: [http://195.68.130.165/pluginfile.php/2718/mod\\_resource/content/3/zar\\_opyt.pdf](http://195.68.130.165/pluginfile.php/2718/mod_resource/content/3/zar_opyt.pdf).

4. Филюк Г.М. Зарубіжний досвід інституційно-правового регулювання природних монополій. URL: [http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/fyliuk-h-foreign-experience-of-institutionary-and-legal-regulation-of-natural-m\\_14753.pdf?admitad\\_uid=88e2fd820d641b08d042e23709ddb212](http://papers.univ.kiev.ua/1/ekonomika/articles/fyliuk-h-foreign-experience-of-institutionary-and-legal-regulation-of-natural-m_14753.pdf?admitad_uid=88e2fd820d641b08d042e23709ddb212).

5. Римський договір про створення Європейського економічного співтовариства. URL: [http://evrounion.narod.ru/html/madeES\\_3.htm](http://evrounion.narod.ru/html/madeES_3.htm).

6. Директива Європейського Парламенту та Ради 2009/72/ЄС про спільні правила внутрішнього ринку електроенергії та про скасування Директиви 2003/54/ЄС від 13 липня 2009 р. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2009. № 211/55. URL: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245023096>.

**ГЕССЕН А. Є.,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та  
менеджменту туристичної діяльності  
(Дніпровський гуманітарний  
університет)

**ЖУРБЕНКО А. Є.,**

магістрант кафедри економіки та  
менеджменту туристичної діяльності  
(Дніпровський гуманітарний  
університет)

**ЗУБКО О. Є.,**

магістрант кафедри економіки та  
менеджменту туристичної діяльності  
(Дніпровський гуманітарний  
університет)

УДК 338.24: 346.7

### ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У статті розглянуто моделі державного управління туристичною сферою. Наведено головні напрями діяльності організацій, які займаються управлінням туризмом, у деяких європейських країнах. Установлено, що механізми взаємодії уповноважених органів, відповідальних за просування й розвиток туризму, в кожній країні є різними.

**Ключові слова:** державне управління, туристична галузь, туристичний продукт, моделі державного управління, уповноважені органи, передовий досвід.



В статье рассмотрены модели государственного управления туристической сферой. Приведены основные направления деятельности организаций, занимающихся управлением туризмом, в некоторых европейских странах. Установлено, что механизмы взаимодействия уполномоченных органов, ответственных за продвижение и развитие туризма, в каждой стране различны.

**Ключевые слова:** государственное управление, туристическая отрасль, туристический продукт, модели государственного управления, уполномоченные органы, передовой опыт.

The article deals with models of public administration in the tourism sector. The main directions of activity of organizations which are engaged in tourism management in some European countries are given. It was established that the mechanisms of interaction of the authorized bodies responsible for promotion and development of tourism in each country are different.

**Key words:** public administration, tourism industry, tourist product, models of public administration, authorized bodies, best practices.

**Вступ.** Сучасна туристична галузь стала соціально-економічним феноменом на світові арені, однак ступінь її розвитку в Україні досі суперечить вимогам як вітчизняних, так й іноземних споживачів. Так, в Україні спостерігається низький рівень ефективності використання потенціалу туристичної галузі, що зумовлено доволі низьким рівнем надання туристичних послуг і жорсткою конкурентною боротьбою на ринку. Тому протягом останніх років знизилися попит на туристичні послуги, обсяги туристичних потоків, а також капіталовкладення в розвиток туристичної індустрії.

Підписавши Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, Україна взяла на себе певні зобов'язання, зокрема, у сфері гармонізації розвитку туризму з європейськими нормами. Тому натеper доволі важливо модернізувати туристичну галузь України шляхом застосування інноваційного інструментарію, унаслідок чого виникає потреба в розгляді розвитку державного управління туризмом у країнах Європейського Союзу (далі – ЄС).

Проблему державного управління, зокрема, і у сфері сталого розвитку досліджували такі науковці, як Г.П. Горбань, О.Г. Давидова, Д.Ю. Десятниченко, М.А. Жукова, Є.В. Козловський, О.А. Кукліна, С.В. Левцов, А.Е. Набієва, О.В. Терентьєва, Т.В. Ткаченко, А.С. Шмаків, Р.А. Шуть та інші. Проблема державного регулювання у сфері туризму вивчалася багатьма вченими, проте детальнішого розгляду потребує питання щодо імплементації досвіду країн ЄС у вітчизняну практику.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в дослідженні особливостей державного управління туризмом у країнах ЄС.

**Результати дослідження.** Світовий досвід підтверджує, що впродовж останніх декількох десятирок років сфера туризму є однією з галузей світової економіки, яка найбільш динамічно розвивається, стійко утримуючи позиції в першій трійці за рівнем отримуваних доходів.

Сьогодні розрізняють три основні моделі державного управління туристичною сферою:

1. Перша модель являє собою відсутність централізованого органу – центральної туристичної адміністрації, а всі питання вирішуються на принципах ринкової «самоорганізації». Ця модель використовується в тому випадку, коли суб'єкти туристичної діяльності здатні вирішувати проблеми самостійно або коли туристична індустрія для національної економіки великої ролі не відіграє. Представником цієї моделі є США [2].

2. Друга модель передбачає наявність сильного й авторитетного центрального органу – міністерства, що контролює діяльність усіх підприємств туристичної галузі в країні. Для її реалізації потрібні відповідні умови, а саме: значні фінансові вкладення в туристичну індустрію, зокрема в рекламну й маркетингову діяльність, інвестування в туристичну інф-



раструктуру тощо [1, с. 110]. Зазначена модель функціонує в таких країнах, як Туреччина, Болгарія, Єгипет.

3. Третя модель державного регулювання туристичної діяльності називається «європейською», адже представниками є розвинені європейські держави, а саме: Франція, Іспанія, Велика Британія, Італія, на частину яких, згідно з даними ВТО, припадає близько 1/3 світових туристичних прибутків. У цій моделі центральне місце посідають співробітництво та взаємодія адміністративних органів влади з приватним сектором, що в результаті спричиняє появу змішаних за формою власності інститутів у туристичній сфері – державно-приватного партнерства, що найбільш вдало реалізовано в Італії, Фінляндії, Великій Британії [2].

У всіх сильних туристських державах є такі організації, підлеглі, як правило, міністерствам, які займаються розробленням національних програм розвитку туризму, а саме: у Великобританії – BTA (British Tourist Authority), в Ірландії – Irish Board, в Іспанії – Turespana, в Італії – ENIT, у Норвегії – NORTRA [10, с. 49]. Саме вони розміщують представництва з туризму в інших країнах, вони розробляють програми залучення туристів і забезпечують потік туристської інформації. За їхньою допомогою в низці країн розробляються державні програми стимулювання виїзного туризму, які передбачають пільги в оподаткуванні, спрощенні прикордонно-митного режиму, створення сприятливих умов для інвестицій, збільшення бюджетних асигнувань на розвиток інфраструктури, рекламу на закордонних ринках, підготовку кадрів [1, с. 111].

Розглянемо детальніше останню – «європейську» – модель.

Політика більшості країн ЄС у туристично-рекреаційній сфері національної економіки визначає переважну кількість видів туризму як чинник створення робочих місць, стимулювання місцевих ремесел, активізації розвитку ринку праці за рахунок залучення молоді та безробітних; джерело фінансових надходжень як джерела розвитку депресивних територій. Інтеграцію окремих пам'яток культурно-архітектурної спадщини в туристичну мережу стимулюють розроблення й затвердження окремих програм реставрації, створення нових музеїв, ресторанів традиційних страв, обладнання місцевими жителями гостьових кімнат для туристів тощо [6].

Варто зауважити, що центральна державна туристична адміністрація в розвинених європейських країнах працює в тісній взаємодії з місцевою владою й приватним бізнесом. Така схема роботи виявилася досить продуктивною з погляду знаходження форм конструктивного співробітництва та взаємодії адміністративних органів різних рівнів державного й регіонального управління, а також для залучення фінансових коштів приватного сектора з метою виконання відповідних державних завдань. Наслідком такої політики стала поява змішаних за формою власності (державно-приватних) інститутів у сфері регулювання туристичної діяльності [3, с. 95].

Дослідження особливостей державного управління у сфері туризму в країнах ЄС дало змогу виявити головні напрями діяльності їхніх організацій й цій сфері (таблиця 1).

Варто зазначити, що механізми взаємодії уповноважених органів, відповідальних за просування й розвиток туризму, в кожній країні відмінні. Наприклад, організація управління туризмом у Франції являє собою систему, що об'єднує державу, регіони, департаменти, комуни і приватний сектор. Туризм – одна з найважливіших галузей економіки Франції, його частка у ВВП країни становить близько 7%. Франція є найбільш наочним прикладом проведення послідовної державної політики розвитку туризму, яка становить централізоване програмування розвитку туризму як важливого елемента соціально-економічного розвитку країни загалом.

За сферу туризму на державному рівні відповідає Міністерство облаштування і транспорту. До компетенції цього відомства входять питання професійного навчання, формування взаємовідносин із регіональними комітетами, прогнозування і статистика туризму. У його підпорядкуванні перебуває державний секретаріат із туризму, що виконує функції національної туристичної адміністрації. На міжнародному ринку просуванням Франції як туристського центру займається група Atout France (Агентство туристичного розвитку



Франції), яка створена в результаті злиття «Maison de la France» (Національного будинку Франції) й агентства ODIТ. Загалом в Atout France працюють близько 1300 чоловік [3, с. 96]. До основних напрямів діяльності Агентства туристичного розвитку Франції належать маркетингові дослідження і просування Франції на світовому туристичному ринку, розроблення стратегічних засад діяльності у сфері туризму і планування інвестицій у цей сектор економіки, просування інноваційних технологій і розроблення заходів щодо підвищення рівня якості туристичного сервісу. З 1 січня 2010 року агентство веде державний реєстр туроператорів та орендодавців автомобілів відповідно до встановлених сум комісії з реєстрації. Реалізацією перерахованих вище функцій Atout France займаються 35 представництв компаній за кордоном. Отже, система управління туризму складалася протягом тривалого часу й на цей момент діє досить ефективно.

Держава визначає й реалізує національну політику в галузі туризму за допомогою:

– визначення порядку ліцензування та класифікації обладнання, організації туристичної діяльності;

– визначення й реалізації напрямів діяльності в галузі розвитку національного туризму у співпраці з місцевими органами влади та зацікавленими сторонами;

– установа правил і принципів міжнародного співробітництва в галузі туризму й забезпечення їх здійснення, зокрема, в компетентних міжнародних організаціях [5].

Крім цього, держава сприяє узгодженню державних і приватних ініціатив у галузі туризму, а також реалізації планів розвитку туризму, що виробляються місцевими органами влади. Важливою частиною французької політики розвитку індустрії туризму є її регіональний складник. Характерною особливістю регіональної структури розвитку туризму у Франції є домінуюча роль столичного району над рештою території країни. Тому головним завданням уряду стало прагнення стримати розвиток столичного регіону і стимулювати розвиток проблемних районів, що виявляються за відповідними критеріями (рівень соціально-е-

Таблиця 1

**Головні напрями діяльності організацій, які займаються управлінням туризмом, у деяких європейських країнах\***

| Країна    | Організація, яка управляє туризмом                 | Пріоритетні напрями діяльності держави   |
|-----------|--|--|
| Франція   | Міністерство обласнування і транспорту             | 1. Стимулювання соціального туризму.<br>2. Охорона навколишнього середовища  |
| Іспанія   | Міністерство економіки                             | 1. Охорона навколишнього середовища.<br>2. Нормативно-правове регулювання.<br>3. Ліцензування, сертифікація.<br>4. Координація регіональних туристичних компаній.  |
| Італія    | Міністерство з питань туризму і видовищних заходів | 1. Нормативно-правове регулювання.<br>2. Ліцензування.<br>3. Координація регіональних туристичних компаній.<br>4. Статистична діяльність.<br>5. Міжнародне співробітництво.  |
| Угорщина  | Міністерство економіки і транспорту                | 1. Маркетингові дослідження.<br>2. Просування турпродукту на зовнішні ринки.<br>3. Інформаційне забезпечення туристів.<br>4. Упровадження сучасних комп'ютерних технологій.  |
| Туреччина | Міністерство туризму                               | 1. Підтримка на державному рівні.<br>2. Зміцнення матеріально-технічного забезпечення через надання субсидій і податкових пільг, капіталовкладень, пільгових кредитів і митних зборів.<br>3. Спрощення візових процедур. |

\* Власна розробка авторів.



кономічного розвитку, ситуація на місцевому ринку праці, демографічні тенденції). На цих територіях досить широко використовуються дотації у сферу туризму, розвиток інфраструктури за рахунок бюджетних коштів, різні важелі підтримки місцевого підприємництва та залучення приватного капіталу. Стимулювання розвитку внутрішнього туризму у Франції забезпечується нормативно-правовим регулюванням відносин у галузі благоустрою й підтримки екологічних нормативів туристичних територій.

Головною координуючою ланкою у сфері туризму в Іспанії є Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, який підпорядкований Міністерству економіки. Також Міністерству підпорядковуються Центральна дирекція з туризму, готельна мережа «Paradores», Іспанська інститут туризму «Turespasa». Такі важливі функції, як сертифікація послуг, ліцензування, розроблення стратегії туріндустрії, є прерогативою місцевої влади. За діяльність щодо залучення іноземних туристів і просування іспанських курортів за кордоном відповідальним є Іспанський інститут туризму «Turespasa». Варто зазначити, що на початку 2009 року розпочало роботу Каталонське агентство з туризму. Головним завданням агентства є підвищення ефективності управління туристською галуззю автономного співтовариства [8, с. 83].

Туризм – найприбутковіша сфера економіки Італії. Зручне географічне положення і сприятливі природні умови Італії зробили цю країну одним із основних туристичних регіонів світу.

Уряд Італії активно регулює туристичну діяльність. У 1959 році створено міністерство з питань туризму та видовищних підприємств, а в його рамках – генеральну дирекцію з питань туризму. Вона розробляє основні й найбільш перспективні напрями розвитку цієї сфери. Велику роль відіграє Національне управління туризму (ЕНІТ), завданням якого є проведення рекламних заходів з метою збільшення туристського потоку з-за кордону. Для цього створені інформаційні представництва за кордоном у більшості країн світу; проводяться рекламні кампанії, досліджується міжнародний туристичний ринок, на місцях працюють обласні та провінційні управління туризму [9].

В Італії Департамент з туризму входить до складу Міністерства виробничої діяльності. Основні його функції зводяться до координації діяльності регіональних туристичних адміністрацій, розроблення нормативно-правових документів загальнонаціонального характеру, дослідження та оброблення статистичних даних, а також міжнародної діяльності (міжурядові угоди, взаємовідносини з міжнародними організаціями та ЄС) [1, с. 112].

Повноваження місцевих туристичних адміністрацій в Італії натепер також значно розширені. Вони відають усіма питаннями ліцензування туристичної діяльності на своїй території, здійснюють класифікацію готелів, мають право просувати й рекламувати свої регіони всередині країни та за кордоном (рекламні заходи, участь у виставках тощо) [4].

Туризм є однією з найприбутковіших галузей економіки Туреччини, тому розробленням політики у сфері туризму й контролем над її здійсненням займається головний орган виконавчої влади – Рада міністрів Туреччини. Уряд Туреччини приділяє особливу увагу фінансовій підтримці туризму, яку здійснює за допомогою цілої системи фінансових важелів. До них належать надання податкових пільг підприємствам, зайнятим у туризмі; фінансування найбільш значущих проєктів в туріндустрії; виділення бюджетних коштів на маркетинг, рекламу тощо. Профільною установою є Міністерство культури і туризму, яке створено в 1965 році й тоді називалися Міністерством туризму. При цьому Міністерстві функціонує туристична школа для підготовки кадрів у сфері туризму.

Управління туристично-рекреаційною сферою в Угорщині виконується на різних рівнях влади – від угорського парламенту до місцевих рад. На державному рівні функціонують Міністерство економіки і транспорту, Державний секретаріат з туризму, Парламентський комітет з туризму, Національний комітет з туризму. Водночас на регіональному рівні – це регіональні туристичні ради, регіональні маркетингові директорії, проєктні бюро тощо [7, с. 84].

Важливу роль у розвитку Німеччини як туристичного напрямку на міжнародному й внутрішньому ринках туризму відіграє спеціальна маркетингова організація – Національ-



ний комітет Німеччини з туризму (далі – DZT). DZT заснований у 1948 році у Франкфурті-на-Майні, з тих пір невпинно сприяє збільшенню туристичного потоку в Німеччину. Сьогодні в організації – 30 представництв по всьому світу. Діяльність комітету фінансується й контролюється Федеральним міністерством економіки і технології. DZT співпрацює з регіональними турагентствами, надаючи їм актуальну інформацію про туристський ринок країни. Комітет має сайт 28 іноземними мовами, що подає корисну й оновлювану інформацію про Німеччину. Організація розробляє стратегії та проекти для формування позитивного туристичного іміджу Німеччини за кордоном і для залучення туристів у країну.

У Великобританії очолює сферу туризму Міністерство культури, засобів масової інформації та спорту, якому підпорядковується орган, що безпосередньо координує діяльність у галузі туризму, – VisitBritain [4]. Поряд з участю у виставках Управління з туризму надає консультації з питань туризму, влаштовує семінари й виставки. Управління з туризму розробило сайт, доступний не тільки англійською, а й ще двадцятьма мовами. Варто зауважити, що кожен рік понад 17 мільйонів іноземних туристів використовують сайт під час планування подорожі до Великобританії. Це свідчить про грамотну політику, що проводиться Управлінням.

З огляду на масштаби та форми туристичної сфери, для України доцільно було б організувати цю галузь на основі третьої («європейської») моделі управління. Вона потребує належного державного фінансування задля забезпечення участі держави в процесі формування та просування туристичного продукту, проведення різного роду маркетингових досліджень, туристичних виставок, семінарів і конференцій тощо.

**Висновки.** Отже, кожна з трьох перерахованих моделей управління в галузі туризму не має жорстких рамок. Вона може варіювати і змінюватися залежно від поставлених цілей і завдань. Незмінною залишається взаємодія принципів моделей управління туристичною сферою з механізмами сталого розвитку й ефективного функціонування світової туріндустрії. Пряме запозичення передового досвіду Франції, Італії, Іспанії та інших країн без адаптації відповідних інструментів до українських реалій неможливо, але, на нашу думку, доцільно розглянути такі пропозиції як досить перспективні: розвиток науково-дослідних робіт у сфері туризму й рекреації з використанням маркетингових технологій; законодавче закріплення необхідності розроблення та реалізації державної туристичної «іміджевої» стратегії; розроблення спеціальних регіональних програм для підтримки підприємництва у сфері туризму й рекреації.

#### Список використаних джерел:

1. Горбань Г.П. Управління регіональним розвитком туристичної галузі: світовий досвід. Економіка і управління. 2011. № 4. С. 110–113.
2. Давидова О.Г. Моделі державного регулювання розвитку туристичної діяльності: світовий досвід. Ефективна економіка. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1480>.
3. Жукова М.А. Управление индустрией туризма в современных условиях: дисс. ... докт. экон. наук: спец. 08.00.05. Москва, 2003. 354 с.
4. Козловський Є.В. Іноземний досвід регулювання міжнародного туризму та його використання в Україні. Державне управління: теорія та практика. 2005. № 1. URL: [http://tourlib.net/stati\\_ukr/kozlovsky.htm](http://tourlib.net/stati_ukr/kozlovsky.htm).
5. Куклина Е.А., Десятниченко Д.Ю. О государственной политике в сфере туризма и рекреации (в контексте лучших мировых практик). Управленческое консультирование. 2017. № 10. С. 15–30.
6. Левцов С.В. Зарубіжний досвід організації надання рекреаційних послуг та його імплементація в Україні. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2015. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=889>.
7. Семенов В.Ф., Набієва А.Е. Основні схеми і напрями регулювання сфери рекреації і туризму в країнах ЄС. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-полі-



графічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 4. С. 83–90.

8. Ткаченко Т. Тенденції розвитку світового туризму. Вісник КНТЕУ. 2004. № 6. С. 80–85.

9. Шматків А.С., Терентьєва О.В., Шуть Р.А. Роль міжнародного туризму в економіці Італії. Туризм і культурна спадщина. URL: <http://infotour.in.ua/kuskov.htm>.

10. Gladchenko A., Sardak S., Dzhyndzhoian V. Foreign experience of public administration in the context of the economic equilibrium of synthetic economic crisis. Modern European Researches. Salzburg, Austria, 2017. № 2. P. 44–52.

**ДЖИНДЖОЯН В. В.,**

кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри економіки та  
менеджменту туристичної діяльності  
(Дніпровський гуманітарний  
університет)

**ЄМЕЛЬЯНОВА М. О.,**

магістрант кафедри економіки та  
менеджменту туристичної діяльності  
(Дніпровський гуманітарний  
університет)

**ШТОНДА Г. А.,**

магістрант кафедри економіки та  
менеджменту туристичної діяльності  
(Дніпровський гуманітарний  
університет)

УДК 338.24 : 346.7

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ

У статті розкрито значення туристичної галузі в економіці країни. Встановлено, що стратегічне управління розвитком туризму виступає безперервним динамічним процесом. Розкрито етапи розробки стратегії та головні завдання стратегічного управління розвитком туризму. Наведено переваги стратегічного управління для вітчизняних підприємств сфери туризму.

**Ключові слова:** стратегічне управління, туристична галузь, етапи розробки стратегії, завдання стратегічного управління, суб'єкт управління, об'єкт управління, переваги стратегічного управління.

В статье раскрыто значение туристической отрасли в экономике страны. Установлено, что стратегическое управление развитием туризма выступает непрерывным динамическим процессом. Раскрыты этапы разработки стратегии

