

УДК 351:338.48:167.7

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.18>

Шапран Інна Миколаївна,

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування,

Навчально-науковий інститут державного управління

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-7363-7449

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

FORMATION OF A MODEL OF A COMPLEX MECHANISM FOR IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF TOURISM

Тристороння галузь в Україні є однією із перспективних, важливих і прибуткових секторів сталого розвитку країни та пріоритетною сферою публічного управління. Воєнний стан та спад економіки в Україні обумовили негативний вплив нових факторів на розвиток туристичної галузі. Це вимагає формування комплексного механізму публічного управління в галузі туризму. З урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку туризму в Україні розроблено модель комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму. Модель передбачає створення єдиного координаційного центру, який би забезпечував взаємодію всіх зацікавлених сторін, включаючи органи публічної влади, приватні структури, громадські організації та міжнародних партнерів. Наголошено, що суттєвими складовими цієї моделі є стратегічне планування на основі аналізу даних, впровадження інноваційних рішень для підвищення якості управління та надання послуг, а також підвищення інституційної спроможності органів публічної влади у сфері туризму. Обґрунтовано необхідність удосконалення кадрового забезпечення галузі, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволить оптимізувати процеси управління, підвищити доступність і прозорість інформації для всіх учасників ринку туристичних послуг. Показано важливість розробки механізмів забезпечення фінансової підтримки сфери туристичної діяльності, зокрема через призму державно-приватного партнерства та міжнародних програм інвестування. Доведено, що формування та впровадження моделі комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму дозволить забезпечити сталий розвиток сфери туристичної діяльності в Україні, сприятиме її інтеграції у світовий ринок, покращить рівень і якість життя населення за рахунок розвитку інфраструктури, створення нових робочих місць та зростання рівня доходів громадян України.

Ключові слова: публічне управління, галузь туризму, туризм, механізми публічного управління, комплексний механізм публічного управління в галузі туризму, інфраструктура, державне регулювання, туристична діяльність, сталий розвиток, органи публічної влади, регіональний рівень, адміністративні райони, територіальні громади, технології, стратегія.

The three-way industry in Ukraine is one of the promising, important and profitable sectors of the country's sustainable development and a priority area of public administration. Martial law and economic decline in Ukraine have led to a negative impact of new factors on the development of the tourism industry. This requires the formation of a comprehensive mechanism of public administration in the tourism industry. Taking into account modern challenges and prospects for the development of tourism in Ukraine, a model of a comprehensive mechanism for improving public administration in the tourism industry has been developed. The model provides for the creation of a single coordination center that would ensure the interaction of all stakeholders, including public authorities, private structures, public organizations and international partners. It is emphasized that the essential components of this model are strategic planning based on data analysis, the implementation of innovative solutions to improve the quality of management and service provision, as well as increasing the institutional capacity of public authorities in the tourism sector. The need to improve the staffing of the industry and the introduction of new information and communication technologies is justified, which will optimize management processes, increase the accessibility and transparency of information for all participants in the tourism services market. The importance of developing mechanisms for ensuring financial support for the tourism sector is shown, in particular through the prism of public-private partnerships and international investment programs. It is proven that the formation and implementation of a model of a comprehensive mechanism for improving public administration in the tourism sector will ensure the sustainable development of the tourism sector in Ukraine, promote its integration into the world market, improve the level and quality of life of the population through the development of infrastructure, the creation of new jobs and the growth of the income level of Ukrainian citizens.

Key words: public administration, tourism industry, tourism, public administration mechanisms, comprehensive public administration mechanism in the tourism industry, infrastructure, state regulation, tourism activities, sustainable development, public authorities, regional level, administrative districts, territorial communities, technologies, strategy.

Постановка проблеми. Сфера туризму завжди була однією з найбільших високоприбуткових, динамічних й еколого- і культурологічних галузей національної економіки. Саме тому органи публічної влади, як центрального, регіонального, так і місцевого рівня, територіальні громади, громадські організації опікуються питаннями розвитку інфраструктури туризму, визначенням особливостей фінансування, промоцією галузі тощо. В Україні сфера туризму традиційно була однією з провідних галузей економіки, особливо її роль посилилась з проведенням реформи децентралізації, набуттям нових можливостей і потреб органами місцевого самоврядування. Втім, такі глобальні виклики як, російсько-українська війна відсунули туризм в Україні на другорядний план, поставивши галузь на межу виживання. Тому, питання підтримки туризму в Україні в умовах глобальних викликів, відновлення і розвитку туристичної галузі, удосконалення існуючих механізмів та формування комплексного механізму публічного управління в галузі туризму у період воєнного стану та в повоєнний період набувають надзвичайної актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різноманітні аспекти удосконалення публічного управління в галузі туризму у своїх працях досліджували такі вітчизняні науковці, як: О. Ахмедова, Л. Безугла, Т. Маматова, Т. Дробахіна, Р. Кривенкова, Г. Крутій, О. Бобарикіна, А. Гайдук, В. Герасименко, Н. Жукова, Т. Іванова, В. Кифяк, О. Крайник, О. Любіцева та інші. Праці вищезгаданих науковців є важливим внеском у розвиток теорії та практики публічного управління. Проте, попри значну увагу дослідників до проблематики публічного управління в галузі туризму в Україні, залишається очевидною недостатня розробленість проблеми формування моделі комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму, особливо в умовах воєнного стану та повоєнний період в Україні.

Метою статті є визначення факторів формування моделі комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління в галузі туризму в Україні є невід'ємною складовою політики забезпечення доступності, якості надання туристичних послуг та має здійснюватися за двома напрямками. Перший напрям передбачає удосконалення публічного управління туристичною галуззю, виконання зобов'язань держави та місцевого самоврядування з надання населенню якісних туристичних послуг, розвитку туристичної інфраструктури, популяризації

внутрішнього та міжнародного туризму. Другий – створення сприятливих умов для розвитку висококонкурентного ринку туристичних послуг в умовах воєнного стану та у повоєнний період, вихід на ринок туристичних послуг туристичних організацій, розвиток системи державно-приватного партнерства та оновлення пріоритетних напрямків розвитку туристичної галузі. Управління в сфері туризму визначено цілями, завданнями, діями, методами та інструментами державного регулювання, які спрямовані на забезпечення того, щоб галузь туризму функціонувала як важлива платформа післявоєнного відновлення. Державний контроль і контроль з боку органів місцевого самоврядування слід доповнити автономною ринковою системою саморегулювання, заснованою на попиту і пропозиції, цінових системах і конкуренції на ринку туристичних послуг.

Реалізація регуляторного механізму в галузі туризму досягається за рахунок використання наступних функцій:

- моніторингу туристичних запитів населення і планування за його результатами обсягу туристичних послуг та напрямків розвитку туристичної інфраструктури;

- використання стимулюючих заходів, в тому числі заохочення організацій туристичної галузі до участі у грантових та державних програмах на отримання фінансування для модернізації туристичної інфраструктури на найбільш популярних напрямках, відновлення на територіях, що перебували під окупацією;

- надання податкових пільг для закладів туристичної галузі приватної форми власності з метою зниження навантаження на найбільш популярних напрямках і поліпшення якості туристичних послуг;

- розроблення та впровадження нової системи оплати праці для фахівців, що будуть працювати на територіях, що перебували під окупацією, з урахуванням особливих умов надання туристичних послуг;

- підвищення ефективності контролю, в тому числі розробок, моніторингу дотримання стандартів і якості туристичних послуг, санітарних правил закладів туристичної інфраструктури. Заходи контролю включають внутрішній і зовнішній контроль шляхом оцінки якості туристичних послуг, результатів роботи різних закладів туристичної інфраструктури;

- інформаційного забезпечення через публікації в засобах масової інформації результатів функціонування суб'єктів галузі туризму, які надають туристичні послуги, шляхом випуску періодичної

літератури туристичного спрямування і за допомогою мережі «Інтернет». Результати діяльності необхідно опублікувати на офіційному сайті закладів туристичної інфраструктури.

Управління туристичною сферою сьогодні направлено на створення умов для збереження і розширення туристичної інфраструктури, зниження різниці між туристичним потенціалом регіонів України та збільшення туристичного різноманіття. Метою публічного управління в галузі туризму є створення сучасного високоефективного і конкурентоспроможного туристського комплексу, який забезпечить широкі можливості задоволення потреб українських і зарубіжних громадян в туристських послугах,

Ми погоджуємося з думкою, що в умовах воєнного стану публічне управління туристичною діяльністю стає особливо важливим напрямом досліджень для забезпечення безпеки та стабільності в туристичному секторі. Зміна стратегій та підходів до управління, адаптація до нових реалій і взаємодія з різними стейкхолдерами є вагомими елементами в успішному подоланні сучасних викликів [1, с. 125].

Вважаємо, що і в умовах воєнного стану, і в повоєнний період важливе значення має організаційно-кадрове забезпечення публічного управління туристичною галуззю, що вимагає удосконалення організаційно-кадрового механізму публічного управління в галузі туризму і може бути забезпечено за рахунок реалізації наступних заходів:

- збереження рівних можливостей для отримання туристичних послуг інформаційного характеру кожним суб'єктом галузі туризму із дотриманням принципу співтовариства та доброчесності;
- створення умов для задоволення потреб споживачів туристичних послуг у незалежності від регіональної приналежності;
- підвищення ефективності ринку туристичних послуг шляхом впровадження передових інструментів аналітики та алгоритмів динамічного ціноутворення;
- оптимізація споживання туристичних послуг і використання всіх видів ресурсів, задіяних у наданні якісних туристичних послуг за рахунок пристосування до кон'юнктури галузі туризму, яка змінюється;
- забезпечення безперервного розвитку, використання сучасних туристичних, організаційних і кадрових технологій для забезпечення надання доступних та якісних туристичних послуг;

За такої умови публічне управління в галузі туризму здійснюється на трьох рівнях: макрорівні,

регіональному та місцевому рівнях. Публічне управління на макрорівні передбачає розробку державної соціальної та економічної політики, яка безпосередньо впливає на розвиток всієї туристичної системи, зокрема на розвиток туристичної галузі. На регіональному рівні публічного управління туристичною галуззю набула поширення практика функціонування туристично-інформаційних центрів та кластерів, які координують діяльність місцевих підприємств, організують маркетингові кампанії, забезпечують підтримку туристів та сприяють розвитку регіональної туристичної інфраструктури. Ці центри виступають як платформи для обміну інформацією, об'єднання ресурсів та реалізації спільних проєктів, що підвищує привабливість регіону для відвідувачів і сприяє зростанню туристичних потоків. З метою визначення характеру взаємодії між суб'єктами в галузі туризму нами проведено сегментування. Критерієм сегментування галузі туризму є джерело фінансування галузі туризму і форма власності туристичної інфраструктури. Виходячи з цього, галузь туризму можна розділити на чотири сегмента.

Сегмент 1 – основним інструментом є діяльність Державного агентства розвитку туризму України, яка спрямована на координацію функціонування закладів туристичної інфраструктури в цьому сегменті. Його управління засноване на пріоритеті адміністративного управління і реальній відсутності економічних методів регулювання.

Сегмент 2 – розташований ближче до центру галузі туризму. Комерційна або госпрозрахункова діяльність має лише супутній вплив на результати функціонування.

Сегмент 3 – визначає умови діяльності неурядових організацій і приватних осіб, які існують, в основному, як індивідуальні підприємці. Ці суб'єкти використовують у своїй діяльності практично всі ресурси галузі туризму. Однією з основних умов діяльності сторін в цьому сегменті є надання туристичних послуг за плату відповідно до умов і рівня, встановлених договорами та нормативно-правовими актами, що регулюють якість, безпеку та доступність послуг. Це включає дотримання стандартів обслуговування, прозоре ціноутворення, а також відповідальність за виконання зобов'язань перед споживачами, що сприяє підтриманню високого рівня довіри та задоволеності серед споживачів туристичних послуг.

Сегмент 4 – знаходиться в центрі галузі туризму. Основним фактором, що визначає значимість галузі туризму в даній категорії, є платоспроможний попит населення та споживачів послуг і юридичних осіб.

У підсумку результати сегментування показують, що суб'єкти галузі туризму конкурують за більш дешеві ресурси для функціонування – державні кошти. Отже, Україна повинна поліпшити поточну модель функціонування галузі туризму шляхом створення інтегрованої національної туристичної стратегії, що включатиме розвиток інфраструктури, удосконалення законодавчої бази, впровадження інноваційних технологій для управління та промоції, а також посилення міжнародного співробітництва. Такий підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність українського туризму на глобальному ринку, сприятиме сталому економічному зростанню та збереженню культурної та природної спадщини країни. Водночас, середні туристичні організації конкурують за розширення ринку і змушені вибирати напрямок, який найкращим чином відповідає потребам їхніх клієнтів. Конкурентна структура туристичного ринку для покупців туристичних послуг має свої переваги і недоліки, конкуренція з боку споживачів змушує їх більш повно задовольняти потреби людей. Вони змушені захищати інтереси споживачів туристичних послуг і контролювати якість надання туристичних послуг.

На нашу думку, можна визначити такі основні умови, які зможуть позитивно вплинути на конкуренцію між ресурсами споживачів туристичних послуг і якістю туристичних послуг:

- забезпечення чіткого управління для підвищення ефективності надання туристичних послуг;
- надання інформації та підбір персоналу відповідно з необхідними навичками для вибору найбільш ефективних варіантів;
- обґрунтування розумності управлінських витрат, особливо вартості підписання контракту, щодо надання туристичних послуг – формування вимог, укладення контракту, вибір туристичного суб'єкта, підписання договорів, моніторинг та оцінка;
- забезпечення права людей обирати інфраструктурні зручності та туристичні послуги;
- фінансова відповідальність за ефективне використання ресурсів галузі туризму.

У галузі туризму фінансова відповідальність реалізується відповідно до плану фінансової участі між органами публічної влади і туристичною компанією, що передбачає спільне фінансування проєктів розвитку інфраструктури, маркетингових кампаній та освітніх програм. Такий підхід дозволяє розподілити фінансові ризики, сприяє більш ефективному використанню ресурсів, а також забезпечує підтримку держави та органів місцевого самоврядування в реалізації

стратегічно важливих ініціатив, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору. У плані диверсифікації ризиків основна частина відповідальності полягає у відхиленні від запланованих і фактичних надходжень коштів для розвитку галузі туризму, що може призвести до недостатнього фінансування ключових проєктів, затримок у розвитку інфраструктури, або невиконання стратегічних цілей. Це вимагає ретельного моніторингу витрат та ефективного управління фінансовими ресурсами для мінімізації відхилень, а також гнучкого підходу до перерозподілу коштів з метою забезпечення стабільності і стійкості розвитку туристичної галузі в умовах економічної нестабільності. Тому, є необхідність поступово переходити до більш конкурентної моделі публічного управління розвитком туристичної сфери і фіксувати явні зміни у цій моделі, що проявляються в зростанні вимог до якості обслуговування, підвищенні ролі цифрових технологій у процесі вибору і бронювання послуг, а також у збільшенні попиту на індивідуалізовані туристичні продукти. Це вимагає від постачальників туристичних послуг адаптації до нових умов ринку, вдосконалення маркетингових стратегій, постійного моніторингу споживчих тенденцій, щоб забезпечити конкурентоспроможність та задоволення потреб сучасних туристів.

На наш погляд, туристичну галузь слід розглядати як багатовимірну систему. Будучи розвиненою системою ділових відносин, індустрія туризму є самостійною і взаємопов'язаною ринковою системою, як частиною загального ринку. Загальна система, крім ринку туристичних послуг, включає також інші сегменти: ринок транспортних послуг, ринок готельно-ресторанного бізнесу, ринок культурно-розважальних послуг. Також, об'єднаний ринок супутніх товарів і послуг, що забезпечують задоволення потреб туристів. Ці сегменти тісно взаємодіють один з одним і утворюють багатогранний економічний і соціальний простір, де всі елементи пов'язані взаємними інтересами і впливають один на одного. Розвиток одного сегмента неминуче впливає на інші. Це робить управління цією системою складним, але необхідним: воно потрібне для забезпечення збалансованого розвитку в ретроспективі для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Державне регулювання у сфері туризму спрямоване на контроль якості та забезпечення надання туристичних послуг на довірливих засадах. До них відноситься діяльність туроператорів, агентств, засобів розміщення. Ліцензування, сертифікація, екологічна відповід-

ність, відповідність безпеці: питання, пов'язані з технологічними інноваціями, які каталізуються державою. Моніторинг проводиться для того, щоб переконатися, що ефективність послуг гарантована та вони є характеристикою високоякісного туристичного продукту, який споживачі вважатимуть задовільними.

Публічне управління розвитком туризму з урахуванням інноваційного підходу є складною, комплексною системою заходів, які можуть поєднувати прийняття законів та інших нормативно-правових актів, впровадження інноваційних туристичних технологій, а також підвищення рівня знань, умінь і навичок фахівців у галузі туризму для забезпечення ефективних методів просування туристичного продукту на міжнародному та національному рівнях. На наш погляд, у рамках активної трансформації галузі туризму і видів туристичної діяльності необхідно знизити податки, впровадити національні системи управління туристичними послугами і надати дешеві кредити і державні інвестиції. Вважаємо, що в ході реалізації комплексу заходів щодо стабілізації туризму необхідно створити спеціальну систему державного регулювання, яка б забезпечувала гнучкість і адаптивність до мінливих умов ринку, використовувати механізми антикризового управління, здатні оперативно реагувати на форс-мажорні ситуації або глобальні виклики. Важливим, з точки зору розвитку туристичної інфраструктури, є створення інструментарію для забезпечення ліквідності туристичних фірм у важкі періоди. Особлива увага має приділятися розробці маркетингових програм – інновації, яка підвищить рівень конкурентоспроможності національного туристичного продукту на світових ринках. Не менш важливим є вдосконалення освітніх програм та навчання персоналу, що надасть змогу адаптувати професійні навички працівників до нових викликів та вимог галузі. З метою поліпшення публічного управління галуззю туризму в різних сферах, необхідно посилити контроль за ефективністю використання бюджетних коштів. Крім того, великі видатки потрібно спрямувати на відновлення туристичної інфраструктури, що була зруйнована за період російсько-української війни. Для прискорення процесу створення малого бізнесу в туристичній сфері, забезпечення відповідних умов для його розвитку, необхідним є створення комітетів в регіонах, адміністративних районах і муніципалітетах для інвестування в малий бізнес, створення кластерів креативної економіки.

На нашу думку, для кожного регіону, залежно від його потенціалу та особливостей, має бути

складений План відновлення туристичної сфери. У Плані розвитку галузі туризму у післявоєнний період повинно бути відображено: уникнення непотрібних процедур, перевірок і призначень на інші туристичні послуги, проведення регулярних подвійних перевірок та моніторингу туристичних об'єктів державними експертами, розробка ефективної системи маркетингової підтримки, спрямованої на відновлення позитивного іміджу територій на внутрішньому та міжнародному туристичному ринках, розробка нових туристичних продуктів, які б відповідали сучасним потребам туристів. Крім того, важливим є забезпечення безпеки туристів шляхом впровадження в післявоєнний період критично важливих високих стандартів обслуговування та безпеки.

Покращення системи управління туристичною галуззю має проводитись, в основному, за трьома напрямками:

- зниження державного контролю (дерегулювання);
- оптимізація існуючих регуляторів (процеси, форми, методи),
- зміна існуючих регуляторів і створення нових.

Така політика характерна практично для всіх сфер контролю.

Слід зазначити, що не менш важливим є вдосконалення інформаційно-комунікативного механізму публічного управління в галузі туризму, впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій, що згодом дозволить оптимізувати процеси управління, підвищуючи доступність і прозорість інформації для всіх учасників ринку туристичних послуг. Використання такого багатогранного механізму, безсумнівно, забезпечить стабільність розвитку туристичної галузі, підвищить її конкурентоспроможність, забезпечить ефективне використання національних ресурсів. Значна увага приділяється ефективній координації різних рівнів управління для забезпечення узгоджених дій та максимального використання регіонального потенціалу. Оптимізація процесів управління залежить від подальшого розвитку інформаційних і комунікаційних технологій, які дозволяють ефективно обмінюватися досвідом у напрямку підвищення доступності та прозорості інформації для всіх зацікавлених сторін. Реалізація цієї цілісної системи забезпечить гідний розвиток галузі, підвищить її конкурентоспроможність, забезпечить ефективне використання ресурсного потенціалу.

З метою забезпечення повноцінного розвитку туристичної сфери, доцільно здійснювати також

вдосконалення інформаційної інфраструктури рекреаційних та туристичних послуг в Україні. Ці заходи визначені в Стратегії розвитку туризму та курортів. На підставі проаналізованої Стратегії розвитку туризму та курортів України (до 2026 року) [2] можемо зазначити, що в окресленому напрямі доцільно реалізовувати заходи щодо: створення та наповнення актуальною інформацією туристичного Інтернет-порталу «Пізнай і відчуй Україну» (визначена вимога щодо створення «Відвідай Україну» («Visit Ukraine»)) поки що не зреалізована в повній мірі).

Стратегічною метою формування комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму є забезпечення конкурентоспроможного, інноваційного та сталого розвитку туристичної галузі, економічне зростання, соціальний добробут та збереження культурної спадщини держави та її історії. Це передбачає вдосконалення контролю за підвищенням ефективності використання ресурсів, а також розвиток інфраструктури, надання якісних послуг туристам та залучення інвестицій. Стратегічне завдання також включає забезпечення безпеки, зручності для мандрівників, розширення лінійки туристичних продуктів і послуг – адже активно популяризується і регіональний туризм, стимулювання його розвитку.

Інтеграція цієї мети в механізм публічного управління вимагає певного посилення взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування і приватних структур, застосування інноваційних технологій, системного моніторингу та оцінки результатів реалізації стратегії. Виконання цих завдань дозволить здійснити досить вагомі зміни в плані розвитку сфери туризму, що сприятиме зміцненню позицій України на світовому туристичному ринку, а також покращенню якості життя населення.

Удосконалення організації роботи та взаємодії суб'єктів публічного управління галуззю туризму має відбуватися в частині забезпечення нормативно-правової бази, їх діяльності, кадрового потенціалу та безперервного підвищення професійного рівня працівників. Це передбачає розробку та впровадження сучасних нормативно-правових актів з урахуванням особливостей розвитку туристичної галузі та світових тенденцій, а також забезпечення їх ефективного впровадження на всіх рівнях управління.

Кадрова політика в галузі туризму має бути спрямована на вдосконалення кадрового забезпечення галузі, створення резерву кадрів у сфері управління туризмом, добір високопрофесійних,

компетентних, добре підготовлених кадрів, здатних оперативно та ефективно вирішувати проблеми, що виникають у сфері туризму. Не менш важливою є систематизація навчання та перепідготовки працівників, яка забезпечить готовність працювати в умовах постійних змін, впровадження інновацій. Розвиток лідерських якостей та управлінських навичок має активно підтримуватися керівниками для підвищення ефективної реалізації стратегічних ініціатив, підвищення рівня відповідальності за результати діяльності.

Перспективним напрямом розвитку туризму на регіональному рівні є розроблення механізмів інституційного та фінансового забезпечення розвитку екотуристичної інфраструктури в регіонах України з урахуванням їх специфіки [3, с. 163].

Також підтримуємо думку, що відсутність системного розвитку вітчизняного туризму потребує удосконалення механізмів державного управління у сфері туризму [4, с. 118] та вважаємо, що в умовах децентралізації влади та передачі значної частини функцій і повноважень на регіональний та місцевий рівень важливе значення має удосконалення всіх механізмів публічного управління в галузі туризму та формування комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму.

Необхідність формування комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму пов'язана з наявністю в сфері туризму низки проблем та тими негативними змінами, що проявились за останні роки. Розвиток інноваційних туристичних технологій, підвищення вимог до якості надання туристичних послуг, нові виклики, що сформувалися за період пандемії та під час запровадження воєнного стану, стали поштовхами для оцінки поточного стану функціонування галузі туризму в Україні. Враховуючи це, ключове значення комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму полягає у підвищенні якості та доступності туристичних послуг, рівня задоволеності туристів та працівників сфери туризму, урівноваженому розвитку галузі туризму на регіональному рівні. Ключова роль держави у цьому процесі полягає у науково-обґрунтованому плануванні і керуванні, централізованому регулюванні комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму.

Стратегічною метою формування комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму є також підвищення ефективності функціонування галузі туризму в умовах реформ, пандемії та воєнного стану.

На впровадження комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму впливають економічні, соціальні та суспільні чинники.

Економічні чинники:

1. Значний потенціал розвитку галузі туризму.
2. Високий потенціал для стимулювання розвитку взаємодії у сфері туризму.
3. Можливість залучення власних внутрішніх інвестицій.
4. Значні можливості для іноземного інвестування та зацікавлення іноземних інвесторів туристичною галуззю.
5. Значна конкурентоспроможність закладів галузі туризму в західних регіонах.
6. Зменшення кількості туристичних кадрів на ринку праці.

Соціальні та суспільні чинники:

1. Висока кваліфікація туристичних працівників.
2. Розвинутість закладів туристичної сфери.
3. Невисокий рівень доходу громадян.

Вважаємо, що комплексним механізмом удосконалення публічного управління в галузі туризму є складна багаторівнева система взаємодії органів публічної влади, що займаються розвитком галузі туризму. У цій системі інтегровані різні елементи та зв'язки, які, на наш погляд, можна виокремити в наступні чотири блоки:

1. Нормативно-правовий блок. Формування правової бази діяльності галузі туризму регулюється блоком у правовому полі. Основними складовими цього блоку є закони, укази, постанови, розпорядження та інші нормативні акти, прийняті Верховною Радою України, Президентом України, Кабінетом Міністрів України, Міністерством розвитку громад та територій, Державним агентством розвитку туризму України, оскільки вони відіграють ключову роль у цьому блоці. Верховна Рада України і Президент України приймають законодавчі акти, які визначають стратегічні напрями розвитку галузі туризму, встановлюють основні принципи та загальну структуру її функціонування та розвитку, визначають права та обов'язки працівників галузі туризму, а також туристів. Кабінет Міністрів України і Міністерство розвитку громад та територій здійснюють формування та розробку політики й державних програм розвитку туризму, приймають постанови, розпорядження та накази, які деталізують норми, що містяться в законах. Державне агентство розвитку туризму України як центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері туризму та курортів України,

приймає накази та інші нормативно-правові акти, що регулюють конкретні питання, пов'язані з функціонуванням галузі туризму, просуванням туристичного бренду України у світі, розвитком внутрішнього туризму та підвищенням якості національного туристичного продукту і його конкурентоспроможності задля залучення більшої кількості туристів. Локальні нормативно-правові акти з питань розвитку туризму приймаються на рівні області, району та територіальних громад, відображають особливості та потреби конкретних регіонів і територій.

2. Організаційно-управлінський блок координує та оптимізує заходи всіх учасників процесу управління – від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, забезпечує узгодженість у прийнятті рішень та економічно ефективне використання ресурсів. Цей блок також включає розробку та впровадження стандартів, процедур і методів для прийняття ефективних управлінських рішень, а також забезпечення чіткої ієрархії управління в секторі туризму. Крім того, організаційно-управлінський блок передбачає безпеку інформаційної інфраструктури, що забезпечує канали взаємодії між органами публічної влади, приватним сектором і громадськими організаціями: це прозорість процесу управління з усіма зацікавленими сторонами, залученими до прийняття рішень. Координація публічного управління в галузі туризму у регіоні, реалізація державних програм та ініціатив, моніторинг якості надання туристичних послуг, розподіл ресурсів, формування й реалізація кадрової політики також належить до сфери управління в галузі туризму.

3. Функціональний блок визначає основні завдання та відповідальність кожного рівня управління в системі взаємодії в рамках галузі туризму. Органи публічної влади центрального рівня формують і реалізують державну політику в сфері туризму, розробляють і затверджують державні програми розвитку туристичної інфраструктури, здійснюють просування України як туристичного об'єкту. Обласні та районні державні адміністрації, обласні, районні, міські, селищні та сільські ради забезпечують планування та підтримку розвитку туризму відповідно на регіональному та місцевому рівнях, здійснюють розвиток туристичної інфраструктури та безпосередню діяльність в сфері надання туристичних послуг. Вагомий внесок у це вносить широке застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що дає змогу автоматизувати процеси управління, спростити збір та аналіз даних, забезпе-

чити відповідну підтримку прийняття рішень у режимі реального часу. Ці технології допомагають сформувати єдину базу даних, в якій агрегуються інформація про всі напрямки туристичної діяльності: від факторів попиту та пропозиції до фінансових показників і задоволеності туристів. Впровадження таких рішень забезпечує підвищення прозорості та керованості процесів у секторі, який відіграє життєво важливу роль у сталому розвитку туризму.

4. Фінансовий блок охоплює різні джерела фінансування галузі туризму, забезпечує планування та розподіл бюджетних коштів на розвиток та підтримку туризму, фінансування програм розвитку туризму, будівництва інфраструктури, промоції на міжнародних ринках. Краудфандинг та партнерські програми між органами публічної влади та приватним сектором також набувають чинності в частині інноваційного фінансування, що дає змогу залучати додаткові ресурси та підвищувати ефективність управління фінансовими потоками в галузі туризму.

Отримання фінансових коштів від міжнародних організацій, міжнародні гранти також можуть бути використані для впровадження спеціальних проєктів та програм, спрямованих на покращення туристичних послуг, впровадження новітніх туристичних технологій, підвищення кваліфікаційного рівня кадрів у сфері туризму. Крім того, планування фінансування також має враховувати потреби в інноваціях та модернізації, підтримку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та фінансові резерви на випадок кризових ситуацій. Ефективний контроль за використанням коштів – бюджетних і позабюджетних – забезпечує прозорість і підзвітність фінансових операцій. Ця умова необхідна для збереження суспільної довіри, довіри інвесторів. Тому, налагоджене фінансове управління є однією зі складових, що забезпечують умови для сталого розвитку сфери конкурентоспроможності туризму та галузей на міжнародному рівні.

Важливу роль у розвитку туризму на регіональному рівні відіграють місцеві бюджети шляхом реалізації проєктів фінансування, зокрема, спрямованих на залучення туристів до окремих регіонів чи міст. Серед джерел фінансування: приватні кошти – інвестиції в туристичні об'єкти та інфраструктуру; благодійні внески; міжнародні гранти та позики, надані на цілі у сфері підтримки туризму. Місцеві бюджети є додатковим джерелом фінансування та сприяння розвитку туристичної інфраструктури.

Запровадження комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі

туризму гарантує надання якісних туристичних послуг. Забезпечення ефективної реалізації комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму вимагає дотримання ряду умов для управління в галузі туризму, що також гарантує високий рівень туристичних послуг.

Інституційне забезпечення передбачає розробку та прийняття законів, які регулюють діяльність галузі туризму, а також координацію між різними суб'єктами публічного управління в галузі туризму, їх фінансовими та управлінськими процесами. Інституційна підтримка включає створення керівних органів на національному та регіональному рівнях для нагляду за координацією роботи галузі туризму із повноваженнями моніторингу та контролю за їх діяльністю.

Іншим показником є фінансова стабільність та результативність, якої можна досягти завдяки залученню приватних інвестицій, міжнародних грантів чи благодійних внесків. З метою підвищення ефективності розподілу ресурсів доцільно застосовувати прозорі та обґрунтовані механізми розподілу фінансових ресурсів між закладами галузі туризму. Ці механізми повинні враховувати потреби та пріоритети кожного регіону.

З точки зору інформаційного забезпечення та технологій, впровадження електронних систем відіграє вирішальну роль у покращенні обміну інформацією і координації зусиль між органами публічної влади та підвищенні їх ефективності.

Професійний розвиток працівників сфери туризму можна підвищити через розробку та впровадження програм безперервного професійного розвитку, які б залучали працівників до проходження тренінгів, семінарів, вебінарів та стажувань. З іншого боку, доцільно розглянути можливість використання системи заохочувальних надбавок та премій (на додаток до інших форм матеріального заохочення), що сприяло б підвищенню рівня мотивації працівників галузі туризму.

Дотримання національних стандартів якості туристичних послуг є надзвичайно важливим, оскільки така система гарантує надання якісних туристичних послуг. Впровадження систем контролю поряд з програмами аудиту дозволить перевірити відповідність встановленим стандартам.

Крім того, реформи посилять інституційну спроможність органів публічної влади, які здійснюють регулювання і розвиток сфери туризму, що дозволить їм ефективніше реагувати на виклики та зміни, що відбуваються у цій сфері. Результатом є більш стійкий і адаптивний сектор,

здатний забезпечити сталий розвиток, економічну доцільність і соціальну відповідальність, що відчують як бізнесмени, так і члени суспільства.

В умовах воєнного стану публічне управління туристичною діяльністю стає особливо важливим напрямом досліджень для забезпечення безпеки та стабільності в туристичному секторі. Зміна стратегій та підходів до управління, адаптація до нових реалій і взаємодія з різними стейкхолдерами є вагомими елементами в успішному подоланні сучасних викликів.

Серед усіх сфер державно-управлінського розвитку та функціонування забезпечення безпеки у сфері туризму є одним із пріоритетів державної політики будь-якої держави, що має забезпечуватись крізь призму міжнародних стандартів з урахуванням національних інтересів та потреб [5, с. 13].

Таким чином, ефективність реалізації зазначених вище заходів відображає зусилля управлінців у галузі туризму щодо внесення поправок до нормативно-правових актів в частині реформування галузі туризму та регулювання діяльності суб'єктів туристичної галузі. Наступні кроки полягають у здійсненні постійного моніторингу та оцінки стану функціонування галузі туризму задля пошуку певних недоліків, прийнятті відповідних оптимальних рішень задля забезпечення подальшого функціонування та реформування галузі туризму у повоєнний період.

Кластери за рахунок забезпечення фінансовими ресурсами з державного та місцевого бюджетів гарантують доступ населення до туристичних послуг; можливість проведення заходів щодо реформування галузі туризму; оплату праці в даній сфері.

Розвиток індустрії туризму передбачає інвестиції приватного сектора в готелі, ресторани та інфраструктуру розваг, а також транспортні послуги, туроператорські та агентські послуги. Це податкові пільги, субсидії, доступ до пільгових кредитів та інші форми підтримки, які створюють сприятливі умови для підприємців та можуть сприяти залученню додаткових інвестицій у сферу туризму, особливо в депресивних регіонах.

Одним із ключових ресурсів фінансування галузі вважається залучення особистих коштів громадян шляхом оплати туристичних послуг. Цей ресурс можна ефективно використовувати: стимулювання внутрішнього туристичного попиту та впровадження системи знижок, програм лояльності та інших програм, які стимулюватимуть споживачів витратити кошти в туристичній сфері.

Надання туристичних послуг та їх якість значною мірою залежить від стану туристичної інфраструктури, який підсумовує інтеграцію ефективного надання послуг. Розвиток і модернізація інфраструктури може фінансуватися як державно, так і приватно. Джерела включають концесії, державно-приватні партнерства та спеціальні збори, спрямовані на покращення умов, які безпосередньо пов'язані з туризмом.

Благодійні акції за рахунок благодійних коштів, пожертвувань компаній та приватних осіб можуть бути досить ефективним видом фінансування у сфері утримання тих культурно-історичних та природних об'єктів, які цікаві для туризму, але не здатні самі по собі генерувати достатній дохід для самоокупності. Залучення благодійних коштів може здійснюватися шляхом проведення спеціальних акцій-фондів для збереження спадщини та з міжнародними організаціями, які здійснюють фінансову підтримку робіт із збереження культурних і природних об'єктів.

Доцільним є залучення приватного бізнесу та інвестицій у сферу туризму. Важливою складовою цієї сфери є компанії приватного сектору, які інвестують у готелі, ресторани, розважальну інфраструктуру, транспортні послуги, а також туроператорські та агентські послуги. Саме тому надання податкових пільг для бізнесу, надання грантів, можливості отримання пільгових кредитів та інша підтримка сприятиме додатковому залученню інвестицій у сферу туризму, особливо в регіони, які потребують розвитку. Ці додаткові джерела фінансування можуть бути залучені у випадку обмеженого бюджетного фінансування, сприяти створенню сталої та конкурентоспроможної індустрії туризму, таким чином значно розширюючи можливості для розвитку туризму. Вибір шляхів вирішення цих проблем значною мірою визначається необхідністю зміни механізмів фінансування галузі туризму в умовах ринкового господарства.

Висновки. За результатами дослідження розроблено модель комплексного механізму удосконалення публічного управління у галузі туризму, з урахуванням сучасних викликів та можливостей розвитку цієї галузі в Україні. Модель передбачає створення єдиного координаційного центру, який би забезпечував взаємодію всіх зацікавлених сторін, включаючи органи публічної влади, приватні структури, громадські організації та міжнародних партнерів. Суттєвими складовими цієї моделі є стратегічне планування на основі аналізу даних, впровадження інноваційних рішень для підвищення якості управління та надання послуг, підвищення інституційної спроможності органів

публічної влади у сфері туризму, удосконалення кадрового забезпечення галузі, а також впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій. Особливої уваги заслуговує розробка механізмів забезпечення фінансової підтримки сфери туристичної діяльності, зокрема через призмю державно-приватного партнерства та міжна-

родних програм інвестування. Впровадження цієї моделі дозволить гарантувати сталий розвиток сфери туристичної діяльності в Україні, сприятиме її інтеграції у світовий ринок, покращенню якості життя населення за рахунок розвитку інфраструктури, створення нових робочих місць та зростання рівня доходів за рахунок туризму.

REFERENCES:

1. Kryvenkova R. Yu., Syra E. AT. Public management of tourist activities under martial law. Market infrastructure. 2024. Issue 77 WITH. 122-127. http://www.market-infr.od.ua/journals/2024/77_2024/24.pdf.
2. On the approval of the Tourism and Resorts Development Strategy for the period until 2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501>.
3. Bezugla L.S. Normative and legal regulation of development ecotourism infrastructure in the region. Economic Herald of Donbass. 2020. No. 3 (61) p. 160-165.
4. Krutiy G. Models of public management in the field of tourism: world experience for Ukraine. Actual problems of public administration. 2021. Volume 1. No. 82. P.118-121.
5. Akhmedova O. AT. Theoretical and applied principles of state policy in the field of ensuring the safety of the tourism industry (domestic and foreign experience). Public administration. 2022. 2 (30). WITH. 10-15.