

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.48

**Байда Б.Ф.**

кандидат економічних наук, докторант  
Східноєвропейського університету імені Лесі Українки

**Baida Bohdana**

Candidate of Sciences (Economics),  
Lesia Ukrainka East European University, Lutsk, Ukraine

## СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИЗМУ КРІЗЬ ПРИЗМУ ІЄРАРХІЧНИХ РІВНІВ УПРАВЛІННЯ TOURISM MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE HIRREARCHICAL LEVELS OF THE MANAGEMENT

*У статті досліджено сутність і здійснено систематизацію суб'єктів менеджменту туризму. Обґрунтовано принципи діяльності основних суб'єктів менеджменту туризму: керуючих суб'єктів на макроекономічному рівні системи менеджменту туризму (органи державного управління сферою туризму); керуючих суб'єктів на мезоекономічному рівні системи менеджменту туризму (регіональні державні органи, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування), керуючих суб'єктів на мікроекономічному рівні системи менеджменту туризму (компанії, підприємства, організації сфери туризму (туроператори, турагенти, страхові компанії, консульства, візові центри, авіакомпанії, готельний сектор, галузеві асоціації/союзи), неурядові організації (громадські організації, федерації, клуби) тощо). Виокремлено інституції, що мають велике значення у розвитку сфери туризму на макрорівні: виконавчі та законодавчі органи (Верховна Рада, Міністерство інфраструктури України, Державне агентство України з туризму та курортів); міжурядові органи співробітництва країн у сфері туризму; державні організації. На мезоекономічному рівні важливу роль виконує департамент туризму та курортів. Аргументовано, що суб'єкти господарювання сфери туризму об'єднані в систему, що включає різні сфери та види діяльності, які взаємодіють заради спільної цілі. Запропоновано логічну модель системи менеджменту туризму у межах ієрархічних рівнів управління. Виділено основні інституції, які задіяні у менеджменті туризму на всіх рівнях господарювання. Виокремлено елементи економічної корисності від розвитку сфери туризму. Досліджено функції уряду у сфері туризму, обґрунтовано роль і завдання інституцій, що займаються розвитком сфери туризму на різних рівнях економіки та суб'єктів господарювання, які дотичні до виробництва та збуту туристичного продукту.*

**Ключові слова:** система менеджменту туризму, суб'єкти менеджменту туризму, сфера туризму, інституції, суб'єкти господарювання, рівні управління.

*В статье исследована сущность и осуществлена систематизация субъектов менеджмента туризма. Обоснованы принципы деятельности основных субъектов менеджмента туризма: управляющих субъектов на макроэкономическом уровне системы менеджмента туризма (органы государственного управления сферой туризма); управляющих субъектов на мезоэкономическом уровне системы менеджмента туризма (региональные государственные органы, местные органы исполнительной власти, органы местного самоуправления), управляющих субъектов на микроэкономическом уровне системы менеджмента туризма (компании, предприятия, организации сферы туризма (туроператоры, турагенты, страховые компании, консульства, визовые центры, авиакомпании, гостиничный сектор, отраслевые ассоциации/союзы), неправительственные организации (общественные организации, федерации, клубы) и т. д.). Выделены институты, имеющие большое значение для развития сферы туризма на макроуровне: исполнительные и законодательные органы (Верховная Рада, Министерство инфраструктуры Украины, Государственное агентство Украины по туризму и курортам), межправительственные органы сотрудничества стран в сфере туризма; государственные организации. На мезоэкономическом уровне важную роль играет департамент туризма и курортов. Аргументировано, что субъекты хозяйствования сферы туризма объединены в систему, включающую различные сферы и виды деятельности, которые взаимодействуют ради общей цели. Предложена логическая модель системы менеджмента туризма в рамках*

иерархических уровней управления. Выделены основные институты, которые задействованы в менеджменте туризма на всех уровнях хозяйствования. Выделены элементы экономической полезности от раздачи сферы туризма. Исследованы функции правительства в сфере туризма, обоснованы роль и задачи институтов, занимающихся развитием сферы туризма на разных уровнях экономики и субъектов хозяйствования, которые касаются производства и сбыта туристического продукта.

**Ключевые слова:** система менеджмента туризма, субъекты менеджмента туризма, сфера туризма, институты, предприятия, уровни управления.

*The article examines the essence and systematization of tourism management subjects. The purpose of the study is to present a tourism management system in the context of the hierarchical levels of management. The following methods have been used to solve the problems: analysis, synthesis, induction, generalization, system approach. The principles of activity of the main subjects of tourism management have been substantiated: the subjects of management at the macroeconomic level of the tourism management system (bodies of state administration in the sphere of tourism); the managers of subjects at the mesoeconomic level of the tourism management system (regional state bodies, local executive bodies, local self-government bodies), managers of subjects at the microeconomic level of tourism management systems (companies, enterprises, organizations of the sphere of tourism (tour operators, travel agents, insurance companies, consulates, visa centers, airline companies, hotel sector, industry associations / unions), non-governmental organizations (public organizations, federations, clubs), etc.). The institutions that are important in the development of the sphere of tourism at the macro level have been distinguished: executive and legislative bodies (The Supreme Council, Ministry of Infrastructure of Ukraine, State Agency of Ukraine for Tourism and Resorts), intergovernmental bodies of cooperation of countries in the field of tourism, state organizations. At the mesoeconomic level, an important role carries out a tourism department and resorts. Business entities in the field of tourism interact for the common purpose and integrated into a system that includes different spheres and activities have been substantiated. The logical model of tourism management system within the hierarchical levels of management has been proposed. The functions of the government in the field of tourism have been explored, the role and tasks of the institutions involved in the development of the tourism industry at different levels of the economy and business entities that are tangent to the production and marketing of the tourist product have been substantiated.*

**Keywords:** tourism management system, subjects of tourism management, sphere of tourism, institutions, subjects of management, management levels.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Значення туризму в сучасному суспільстві невідомо зростає, оскільки ускладнюються проблеми взаємодії, виникають питання пошуку напрямів розвитку сфери туризму як соціально орієнтованої. Туристична діяльність є пришвидшувачем активності суб'єктів господарювання, задіяних у сфері туризму. Проте сфера туризму не завжди розвивається однаково, відсутнє ефективно застосування ресурсів. Потреба вивчення та розуміння взаємодії між елементами системи менеджменту туризму, пошуку напрямів розвитку туристичної сфери визначається значенням соціально орієнтованого сектору економіки в умовах змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Значний внесок у вивчення і розвиток системи управління туризмом здійснили зарубіжні та вітчизняні науковці. Зокрема, О.О. Артеменко, М.А. Цюпак [1] досліджували роль, принципи діяльності суб'єктів управління у сфері туризму. Л.П. Дяченко [2] систематизував основних суб'єктів господарювання сфери туризму, аргументував функції та завдання їхньої діяльності. З.В. Юринець [6; 7] виокремлено економічну корисність від розвитку сфери туризму. Й. Божишковскі [8] виділив функції уряду у сфері туризму, обґрунтував участь держави у творенні туристичної політики в країні.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. У контексті становлення економічної думки відчувається нестача доробок щодо розгляду системи менеджменту туризму в межах ієрархічних рівнів управління.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є представлення системи менеджменту туризму в межах ієрархічних рівнів управління. Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити зміст дефініції «суб'єкти менеджменту туризму», обґрунтувати систему менеджменту туризму крізь призму ієрархічних рівнів управління, аргументувати роль і завдання інституцій, що займаються розвитком сфери туризму на різних рівнях економіки, та суб'єктів господарювання у сфері туризму, запропонувати логічну модель системи менеджменту туризму крізь призму ієрархічних рівнів управління. Для вирішення сформованих завдань було застосовано такі методи: аналізу, синтезу, індукції, узагальнення, системний підхід.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з певним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Суб'єкти менеджменту туризму – це особи і соціальні групи, які здійснюють ухвалення управлінських рішень у сфері туризму для виробництва та реалізації туристичного продукту, надання туристичних послуг і які мають право на використання ресурсів щодо впровадження рішень. Кожен із суб'єктів здійснює управління в туристичній галузі відповідно до своїх повноважень, цілей, інтересів і ресурсів [1, с. 87].

Основними суб'єктами менеджменту туризму є:

1) керуючі суб'єкти на макроекономічному рівні системи менеджменту туризму – органи державного управління сферою туризму;

2) керуючі суб'єкти на мезоекономічному рівні системи менеджменту туризму – регіональні державні органи, місцеві органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, які, насамперед, нор-

## Держава та регіони

мативно регулюють сферу туризму, відповідальні за впровадження ухвалених нормативних (державних, регіональних і місцевих) актів;

3) керуючі суб'єкти на мікроекономічному рівні системи менеджменту туризму – компанії, підприємства, організації сфери туризму (туроператори, турагенти, страхові компанії, консульства, візові центри, авіакомпанії, готельний сектор, галузеві асоціації/союзи), неурядові організації (громадські організації, федерації, клуби) тощо.

Саме ці учасники формують туристську галузь і беруть участь у регуляції відносин один з одним і зовнішнім середовищем у процесі створення та реалізації туристичного продукту [1, с. 87]. Логічну модель системи менеджменту туризму в межах ієрархічних рівнів управління наведено на рис. 1.

Інституції, що мають велике значення для розвитку сфери туризму на макрорівні:

- виконавчі та законодавчі органи. Органом державної законодавчої влади у сфері туризму є Верховна Рада. Важливими органами державної виконавчої влади у сфері туризму є: Міністерство інфраструктури України – спеціалізований центральний орган виконавчої влади, який здійснює державне управління в галузі туризму (затверджене Указом Президента України від 12.05.2011) [3]; Державне агентство України з туризму та курортів – центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України, діє у складі Міністерства інфраструктури України, забезпечує реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів [4, с. 311];

• міжурядові органи співробітництва країн у сфері туризму;

- державні організації.

На мезоекономічному рівні важливу роль виконує департамент туризму та курортів, основними завданнями якого є [5]: забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері туризму та курортів; забезпечення розроблення і виконання програм розвитку туризму та курортів в Україні; забезпечення координації міжрегіональної співпраці з питань туризму та курортів; сприяння розвитку внутрішнього та в'їзного туризму тощо.

Туристична сфера є міжгалузевим середовищем, що поєднує різні підприємницькі структури, що стосуються до виробництва та збуту туристичного продукту, надання туристичних послуг для задоволення і розвитку внутрішнього й міжнародного туризму. Діяльність суб'єктів господарювання сфери туризму, сторонніх організацій, що задіяні до втілення туристичних програм, постають як туристична індустрія.



Рис. 1. Системи менеджменту туризму в межах ієрархічних рівнів управління

Джерело: розроблено автором



Рис. 2. Основні суб'єкти господарювання сфери туризму [2, с. 134]

Усі суб'єкти господарювання сфери туризму об'єднані в систему, що включає різні сфери та види діяльності, виробництва, які взаємодіють заради спільної цілі за спільною програмою розвитку (рис. 2).

Держава є основним органом, що проводить туристичну політику в країні. Її різноманітні функції пов'язані, насамперед, із різними видами туризму. Варто виділити функції уряду у сфері туризму [8]: координація туристичної діяльності, планування туристичної діяльності, законодавча ініціатива, економічна діяльність, стимулювання туристичної діяльності, налагодження комунікацій, захист суспільних інтересів.

Види економічної користості від розвитку сфери туризму [6; 7]: приплив, надходження іноземних валют; надходження до бюджетів і зростання економіки країни, регіонів, областей, міст тощо завдяки виробництву різних товарів і надання послуг для туристів; зростання інтенсивності та різноманітності бізнес-операцій, зокрема завдяки використанню ресурсів і продуктів місцевого рівня; стимулювання інвестицій (місцевих, національних, іноземних інвесторів) через зростання обсягів та масштабів туристичних потоків; поліпшення використання національної та комунальної інфраструктури завдяки підсиленню інфраструктури сфери туризму.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Результативність та ефективність системи менеджменту туризму зумовлені, насамперед, застосуванням здібностей і компетенцій топ-менеджерів, апарату управління, які застосовують у діяльності принципи, реалізують функції, формують сприятливе середовище для розвитку туризму і, таким чином, долучаються до стимулювання та поступу сфери туризму. На сучасному етапі функціонування туристичної діяльності досягнення показників розвитку сфери туризму, які притаманні туристично активним країнам, важливо раціонально будувати і розподіляти

функції у системі менеджменту туризму в межах ієрархічних рівнів управління.

#### Бібліографічний список:

1. Артеменко О.О., Цюпак М.А. Менеджмент підприємств туристичної галузі. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 182. С. 84–97
2. Дяченко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
3. Указ Президента України «Про Положення про Міністерство інфраструктури України» від 12.05.2011 № 581. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/581/2011> (дата звернення: 11.05.2019).
4. Указ Президента України «Про Положення про Державне агентство України з туризму та курортів» від 08.04.2011 № 444. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/444/2011> (дата звернення: 10.05.2019).
5. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Положення про департамент туризму і курортів» від 22.07.2016 № 1202. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents> (дата звернення: 08.05.2019).
6. Юринець З.В., Мельник Н.В. Основні аспекти формування маркетингової політики на підприємствах туристичної галузі України. *Вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. С. 137–141.
7. Юринець З.В. Чинники, що визначають формування конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 4. Т. 1(202). С. 230–233.
8. Borzyszkowski J. Destination Management Organisations (DMO) – nowoczesne struktury organizacyjne w turystyce. *Nowe wyzwania gospodarki turystycznej na poziomie lokalnym, regionalnym i międzynarodowym*. 2011. P. 236–256.

#### References:

1. Artemenko O.O., Tsyupak M.A. (2017). Menedzhment pidpriemstv turystichnoyi galuzi [Management of enterprises of tourist industry]. *Visnyk Harkivskogo natsionalnogo tehnicznego universytetu silskogo gospodarstva imeni Petra Vasylenka*. no. 182, pp. 84–97.



2. Dyachenko L.P. (2007). *Ekonomika turystychnogo biznesu* [Economy of tourist business]. Kyiv : Tsentri uchbovoyi literatury. (in Ukrainian)
3. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Polozhennya pro Ministerstvo Infrastruktury Ukrainy» vid 12.05.2011 r. № 581. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/581/2011> (accessed 11.05.2019).
4. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Polozhennya pro Derzhavne agentstvo Ukrainy z turizmu ta kurortiv» vid 08.04.2011 r. № 444. Available at : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/444/2011> (accessed 10.05.2019).
5. Nakaz Ministerstva ekonomichnogo rozvytku i torgivli Ukrainy «Pro zatverdzhennya Polozhennya pro departament turizmu i kurortiv» vid 22.07.2016 r. № 1202. Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents> (accessed 08.05.2019).
6. Yurynets Z.V., Melnyk N.V. (2014). Osnovni aspekty formuvannya marketyngovoyi polityky na pidpryemstvah turystychnoyi galuzi Ukrainy [The basic aspects of forming of marketing politics on the enterprises of tourist industry of Ukraine], *Visnyk Hersonskogo derzhavnogo universytetu*, no. 6, pp.137–141.
7. Yurynets Z.V. (2013). Chynnyky, scho vyznachayut formuvannya konkurentospromozhnosti natsionalnoyi ekonomiky [Factors that determine forming of competitiveness of national economy]. *Visnyk Hmelnytskogo natsionalnogo universytetu*, no. 4, vol. 1(202), pp. 230–233.
8. Borzyszkowski J. (2011). Destination Management Organizations (DMO) – nowoczesne struktury organizacyjne w turystyce. *Nowe wyzwania gospodarki turystycznej na poziomie lokalnym, regionalnym i międzynarodowym*, pp. 236–256.