

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШАПРАН ІННА МИКОЛАЇВНА

УДК 351:338.48-048.78

ДИСЕРТАЦІЯ

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В
ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ**

Галузь знань 28 – публічне управління та адміністрування
Спеціальність 281 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ І. М. Шапран

Науковий керівник – Гончарук Наталія Трохимівна, доктор наук з державного
управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Шапран І. М. Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», НТУ «Дніпровська Політехніка», м. Дніпро, 2025.

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів.

Актуальний характер теми дисертаційного дослідження визначається тим, що, як стверджується в Національній економічній стратегії України на період до 2030 року, саме галузь туризму являє собою один з провідних векторів розвитку економіки України, а також наявністю в умовах воєнного стану та наслідків пандемії COVID-19 низки таких проблем, як скорочення кількості туристів, недостатня координація між різними рівнями управління, недостатній рівень фінансування з боку держави та органів місцевого самоврядування на розвиток туристичної інфраструктури, зокрема на ремонт та реконструкцію об'єктів культурної спадщини, будівництво нових туристичних об'єктів, низька ефективність маркетингу та брендування, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму задля підвищення його ефективності та наближення до європейських стандартів демократичного врядування.

Також, значне посилення актуальності даного дисертаційного дослідження отримує у ландшафті віх євроінтеграційного шляху України, що, у свою чергу, обумовлює очевидну необхідність застосування міжнародних стандартів розвитку індустрії туризму.

У першому розділі дисертації «Теоретичні засади механізмів публічного управління в галузі туризму» охарактеризовано сучасний стан наукової

розробленості проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму; досліджено та обґрунтовано теоретичні засади і структуру механізмів публічного управління в галузі туризму.

У результаті проведеного ґрунтовного контент-аналізу набув подальшого розвитку понятійно-категорійний апарат дослідження, у контексті трактування сутності та значення наступних категорій і понять: «публічне управління в галузі туризму»; «державне регулювання туристичної сфери»; «система публічного управління в галузі туризму»; «механізми публічного управління»; «механізми державного управління туристичною галуззю», «механізми публічного управління в галузі туризму». Термін «механізми публічного управління в галузі туризму» визначено, як систему, основою якої є органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з наділеними повноваженнями та ресурсами із залученням зацікавлених сторін, що здійснюють управління в галузі на основі системи принципів та функцій, і яка складається з комплексу методів, важелів та інструментів, які застосовуються для реалізації мети та цілей публічної політики та здійснюють вплив на об'єкти управління (явища та процеси в галузі туризму) задля сталого туризму, забезпечення доступності та інклюзивності галузі, розширення міжнародного співробітництва. Ключовою метою механізму є формування оптимального середовища, характеристики якого дозволили б задовольняти потреби суспільства у високій якості відпочинку, оздоровлення, та культурних послугах. Також метою є забезпечення суттєвого внеску у формуванні потенціалу підприємництва в індустрії туризму та сприяння інтегральному розвитку окремих територій завдяки механізмам міжсекторального співробітництва.

Проведене дослідження дозволило удосконалити типологізацію механізмів публічного управління в галузі туризму. Було виділено такі інтегровані механізми: I. Інституційно-правовий, що складається із інституційного, загального правового, правозастосовчо-контрольного, дозвільного, антикорупційного та євроінтеграційного механізмів, II. Організаційно-кадровий, що складається із управлінсько-структурного, кадрового, партнерського (інституційної взаємодії), міжсекторального; III.

Фінансово-економічний, що включає: бюджетний, інвестиційний, податково-пільговий, грантовий; IV. Інформаційно-комунікативний, що забезпечується механізмами: інформаційно-просвітницьким, цифровим, механізмом громадської участі, освітньо-комунікаційним, іміджевим та кризовим.

Інституційно-правовий механізм характеризується системою нормативно-правового та інституційного забезпечення, зокрема системи забезпечуючого законодавства, стратегічних документів розвитку галузі, системи інституцій та взаємодії між ними.

Цілі та завдання організаційно-кадрового механізму публічного управління в галузі туризму включають наступне: 1. Оптимізація туристичної галузі спрямована на підвищення потенціалу органів публічної влади в сфері туризму. 2. Інноваційний розвиток галузі туризму включає в себе впровадження технологій електронного керування всіма рівнями галузі та впровадження повного проєктного інфраструктурного циклу управління розвитком та утриманням туристичної інфраструктури. 3. Забезпечення безпеки суспільства та екологічних норм у контексті управління галуззю туризму передбачає низку стратегій, тактик та дій, що спрямовані на забезпечення збереження природного багатства, гарантування безпеки туристичних практик та населення місцевих громад, а також мінімізацію негативного впливу діяльності операторів туристичної індустрії на екологічні параметри навколишнього середовища.

Фінансово-економічний механізм публічного управління в галузі туризму включає в себе низку ключових елементів, зокрема: 1. Управління фінансовими ресурсами і бюджетне управління. 2. Заохочення інвестицій, зокрема сприяння залученню приватного капіталу для розширення інвестування в розвиток туристичної інфраструктури. 3. Здійснення регулювання на ринку туристичних послуг: запровадження регламентів і стандартів для контролю діяльності підприємств туристичної галузі, регулювання параметрів формування цін. 4. Надання підтримки підприємництву, що передбачає фінансову та консультативну підтримку для малих та середніх підприємств індустрії туризму. 5. Пришвидшення розвитку інфраструктурного ландшафту та послуг, що надаються операторами туристичного ринку, завдяки інвестуванню у проєкти

розвитку інфраструктури туристичної галузі. 6. Закріплення стандартів якості туристичних послуг, в рамках регулювання та стандартизації якості послуг.

Основною інформаційно-комунікативного механізму є система публічної інформації, обмін інформацією між органами влади, налагодження системи оперативної комунікації між органами влади, зацікавленими сторонами, громадянами.

У другому розділі дисертаційної роботи «Аналіз сучасного стану функціонування механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні» проаналізовано стан розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні; здійснено аналіз функціонування інституційно-правового, організаційно-кадрового, інформаційно-комунікативного та фінансово-економічного механізмів публічного управління в галузі туризму.

Здійснено періодизацію становлення та розвитку системи публічного управління в галузі туризму України та інституційно-правового механізму. Виділено наступні етапи: 1. Формування основ національної туристичної політики (1991-2000); 2. Інституційне укріплення та європейська орієнтація (2001-2010); 3. Реорганізація та подальше реформування системи (2011-2015); 4. Децентралізація процесів та стратегічна переорієнтація (2016-2019); 5. Зміни системи та її адаптація під час пандемії COVID-19 (2020-2022); 6. Вплив військових викликів на систему та безпеку загалом (2022- до сьогодні).

Встановлено, що серед основних документів, які складають нормативно-правову базу публічного управління в галузі туризму, слід зазначити наступні: Конституція України, Цивільний та Господарський кодекси України, Закони України «Про Кабінет Міністрів України», «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про місцеві державні адміністрації» «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про туризм», «Про курорти», «Про стандартизацію», «Про охорону культурної спадщини», «Про сільський зелений туризм», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму» та інші. За результатами проведеного аналізу нормативно-

правової бази щодо публічного управління галуззю туризму обґрунтовано необхідність її вдосконалення.

Удосконалено наукові положення щодо розвитку інституційно-правового механізму публічного управління в туристичній галузі та адаптації їх в сучасних умовах, зокрема щодо: створення Міжвідомчої ради з питань відновлення туризму при Кабінеті Міністрів України, що буде наділена аналітичною, координаційною, нормативною, моніторинговою та комунікаційною функціями; оновлення законодавства про туризм з урахуванням нових реалій (безпекові чинники, необхідність страхування, пріоритетний внутрішній туризм, цифровізація галузі) та прийняття нових стратегій; завершення процесів децентралізації та впровадження нових механізмів партнерства між муніципальними органами та бізнес-сектором (започаткування діяльності туристичних рад, формування туристичних фондів громад, спільних інвестиційних проєктів з бізнесом, впровадження цифрових платформ для розвитку туризму).

Удосконалено наукові підходи до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму, що включають такі індикатори, як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури.

У третьому розділі дисертаційної роботи «Напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму» вивчено зарубіжний досвід удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму та можливості його імплементації в Україні; запропоновано стратегічні пріоритети удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні; розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в повоєнному періоді.

Виокремлено засади застосування зарубіжного досвіду (держав ЄС) для удосконалення публічного управління в туристичній галузі в Україні: впровадження ІТ-технологій та розвиток електронного туризму (розвиток національного туристичного порталу з інтерактивними сервісами, стимулювання діджиталізації бізнесу в туризмі за прикладом Естонії; надання

пріоритетної державної підтримки та модернізація туристичної інфраструктури (формування цільових програм модернізації, залучення приватного капіталу на умовах державно-приватного партнерства, розвиток транспортної доступності); активна децентралізація в туризмі: започаткування діяльності туристичних рад, формування туристичних фондів громад, спільних інвестиційних проєктів з бізнесом, впровадження цифрових платформ для розвитку туризму (за прикладом Німеччини); захист навколишнього середовища (введення «зелених» стандартів, підтримка екотуризму та екоініціатив місцевих громад, створення механізмів моніторингу впливу туризму на довкілля (практики держав ЄС); розвитку соціального та інклюзивного туризму (державні програми підтримки соціального туризму, безбар'єрне середовище).

Запропоновано стратегічні пріоритети публічного управління в галузі туризму в повоєнному періоді через проєктування нової Стратегії розвитку туристичної галузі до 2033 року та включення туризму у ключові вектори розвитку держави та сталого розвитку, пріоритети: I. Удосконалення інституційного та нормативно-правового забезпечення. Міжнародне співробітництво та розвиток туристичного іміджу України. II. Відновлення та розвиток туристичної інфраструктури. III. Заохочення розвитку внутрішнього туризму та людського капіталу і зайнятості в галузі. IV. Цифровізація управління в туризмі та промоція галузі. V. Активне впровадження принципів сталого та інклюзивного туризму. Також необхідним є на рівні місцевого самоврядування виділення у Стратегіях територіальних громад спеціального розділу, присвяченого розвитку в туристичній галузі; розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді; розроблено систему принципів публічного управління в галузі туризму в ландшафті сучасності, які окрім загальних включають принципи «інклюзії при здійсненні планування та забезпеченні доступності туризму», «екологічність та сталість в туристичній галузі», «адаптивності в умовах невизначеності» та «адаптивності в кризових умовах».

Розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді, що містить мету, завдання,

принципи, методи, важелі та інструменти, як цілісної організаційно-функціональної та інституційно-правової системи, в структурі якої визначено інтегровані механізми: інституційно-правовий (охоплює формування ефективної правової системи), організаційно-кадровий (забезпечує функціонування органів публічного управління та забезпечення людськими ресурсами), фінансово-економічний (фінансування туристичної галузі), інформаційно-комунікативний (сприяє комунікації між стейкхолдерами, розвитку цифрових технологій у сфері туризму та формуванню позитивного туристичного іміджу).

Набула подальшого розвитку формалізація принципів публічного управління в галузі туризму в сучасних умовах: «ефективності управління», «безперервності», «системності», «поступовості», «справедливості», «збалансованості», «прозорості», додано нові принципи: «інклюзії при здійсненні планування та забезпеченні доступності туризму» (тобто, інтеграція принципів інклюзивності в процесі будівництва та реконструкції об'єктів на рівні муніципалітетів, надання грантів на зведення екосадиб, інклюзивний аудит туристичних об'єктів)», «екологічність та сталість в туристичній галузі» (підтримка екологічних ініціатив, проведення екоаудитів, навчання задля впровадження принципу, створення екологічних зон), «адаптивності в умовах невизначеності» та «адаптивності в кризових умовах» (необхідним є забезпечення здатності швидкої адаптації управлінської системи до викликів та здатності працювати в умовах невизначеності, як показує досвід останніх років, такими викликами можуть бути пандемія, збройні конфлікти, еко- та демографічні кризи).

Проведені наукові дослідження уможливили формування низки рекомендацій для практичної діяльності органів публічної влади, урахування яких сприятиме удосконаленню механізмів публічного управління в індустрії туризму, підвищенню рівня ефективності публічного управління в Україні та його наближення до європейських стандартів.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, галузь туризму, державна політика, туризм, розвиток туризму, сталий розвиток, органи публічної влади, органи державної влади, органи місцевого

самоврядування, територіальні громади, туристична діяльність, туристичний продукт, культурна спадщина, безпека.

ABSTRACT.

Shapran I. M. Improving the mechanisms of public administration in the field of tourism. - Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, specialty 281 “Public Administration and Management”. National University of Dnipro Polytechnic, Dnipro, 2025.

The dissertation solves an urgent scientific problem, which consists in the scientific substantiation of theoretical foundations and the development of practical recommendations for improving the mechanisms of public administration in the field of tourism in the context of modern challenges of the war and post-war periods.

The relevance of the topic of the dissertation is determined by the fact that, as stated in the National Economic Strategy of Ukraine for the period up to 2030, the tourism industry is one of the leading vectors of economic development in Ukraine, as well as the presence of a number of problems such as a decrease in the number of tourists, insufficient coordination between different levels of government, insufficient funding from the state and local governments for the development of tourism infrastructure, in particular, in the context of martial law and the COVID-19 pandemic.

In addition, the relevance of this thesis is significantly enhanced in the landscape of milestones of Ukraine’s European integration path, which, in turn, determines the obvious need to apply international standards for the development of the tourism industry.

In the first chapter of the dissertation ‘Theoretical foundations of public administration mechanisms in the tourism industry’ the current state of scientific development of the problem of improving the mechanisms of public administration in the tourism industry is described; the theoretical foundations and structure of public administration mechanisms in the tourism industry are investigated and substantiated.

As a result of a thorough content analysis, the conceptual and categorical apparatus of the study was further developed in the context of interpreting the essence and meaning of the following categories and concepts: ‘public administration in the

field of tourism’; “state regulation of the tourism sector”; “system of public administration in the field of tourism”; “mechanisms of public administration”; “mechanisms of state administration of the tourism industry”, “mechanisms of public administration in the field of tourism”.

The term "mechanisms of public administration in the field of tourism" is defined as a system based on executive authorities and local self-government bodies with vested powers and resources with the involvement of stakeholders, which manage the industry based on a system of principles and functions, and which consists of a set of methods, levers and tools that are used to implement the goals and objectives of public policy and influence the objects of management (phenomena and processes in the field of tourism) for sustainable tourism, ensuring accessibility and inclusiveness of the industry, and expanding international cooperation. The key goal is to create an optimal environment, the characteristics of which would allow to meet the needs of society in high quality recreation, health improvement, and cultural services. Another goal is to provide a significant contribution to the development of entrepreneurship potential in the tourism industry and to promote the integrated development of specific territories through mechanisms of intersectoral cooperation.

The study allowed to improve the typology of public administration mechanisms in the tourism sector. The following integrated mechanisms were identified: I. Institutional and legal, consisting of institutional, general legal, law enforcement and control, licensing, anti-corruption and European integration mechanisms, II. Organisational and personnel, consisting of management and structural, personnel, partnership (institutional interaction), and intersectoral; III. Financial and economic, which includes: budget, investment, tax and privilege, grant; IV. Information and communication, which is provided by the following mechanisms: information and education, digital, public participation, educational and communication, image and crisis.

The institutional and legal mechanism is characterised by a system of regulatory and institutional support, including a system of supporting legislation, strategic documents for the development of the industry, a system of institutions and interaction between them.

The goals and objectives of the organisational and personnel mechanism of public administration in the field of tourism include the following: 1. Optimisation of the tourism industry is aimed at increasing the capacity of public authorities in the field of tourism. 2. Innovative development of the tourism industry includes the introduction of electronic management technologies at all levels of the industry and the implementation of a full project infrastructure cycle for managing the development and maintenance of tourism infrastructure. 3. Ensuring the safety of society and environmental standards in the context of tourism management involves a number of strategies, tactics and actions aimed at ensuring the preservation of natural resources, ensuring the safety of tourism practices and the population of local communities, as well as minimising the negative impact of tourism industry actors on environmental parameters.

The financial and economic mechanism of public administration in the field of tourism includes a number of key elements, in particular: 1. Financial resource management and budget management. 2. Investment promotion, in particular, the promotion of private capital to expand investment in the development of tourism infrastructure. 3. Regulation of the tourism services market: introduction of regulations and standards to control the activities of tourism enterprises, regulation of pricing parameters. 4. Providing support to entrepreneurship, which includes financial and advisory support for small and medium-sized enterprises in the tourism industry. 5. Accelerating the development of the infrastructure landscape and services provided by tourism market players by investing in tourism infrastructure development projects. 6. Strengthening the quality standards of tourism services through regulation and standardisation of service quality.

The main information and communication mechanism is the public information system, exchange of information between the authorities, and establishment of a system of prompt communication between the authorities, stakeholders, and citizens.

The second chapter of the dissertation ‘Analysis of the current state of functioning of public administration mechanisms in the field of tourism in Ukraine’ analyses the state of development of the public administration system in the field of tourism in Ukraine; analyses the functioning of the institutional and legal,

organisational and personnel, information and communication, financial and economic mechanisms of public administration in the field of tourism.

The article periodises the formation and development of the public administration system in the tourism industry of Ukraine and the institutional and legal mechanism. The following stages are allocated: 1. Formation of the foundations of the national tourism policy (1991-2000); 2. Institutional strengthening and European orientation (2001-2010); 3. Reorganisation and further reform of the system (2011-2015); 4. Decentralisation of processes and strategic reorientation (2016-2019); 5. System changes and adaptation during the COVID-19 pandemic (2020-2022); 6. The impact of military challenges on the system and security in general (2022-present).

It is established that among the main documents that make up the regulatory framework of public administration in the field of tourism, the following should be noted: The Constitution of Ukraine, the Civil and Commercial Codes of Ukraine, the Laws of Ukraine ‘On the Cabinet of Ministers of Ukraine’, ‘On Civil Service’, ‘On Service in Local Self-Government Bodies’, ‘On Central Executive Bodies’, ‘On Local State Administrations’, ‘On Local Self-Government in Ukraine’, ‘On Tourism’, ‘On Resorts’, ‘On Standardisation’, ‘On Protection of Cultural Heritage’, ‘On Rural Green Tourism’, ‘On Licensing Certain Types of Economic Activity’, the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine ‘Some Issues of the State Based on the results of the analysis of the regulatory framework for public administration of the tourism industry, the need for its improvement is substantiated.

The scientific provisions on the development of the institutional and legal mechanism of public administration in the tourism industry and their adaptation to modern conditions have been improved, in particular: the creation of the Interdepartmental Council on Tourism Recovery under the Cabinet of Ministers of Ukraine, which will be endowed with analytical, coordination, regulatory, monitoring and communication functions; updating tourism legislation to reflect new realities (security factors, the need for insurance, priority domestic tourism, digitalisation of the industry) and the adoption of new strategies.

Improved approaches to assessing the effectiveness of public administration in the tourism industry, including indicators such as tourist satisfaction, the number of

tourist attractions, the level of profitability of the industry and indicators of infrastructure development.

The third chapter of the dissertation ‘Directions for Improving the Mechanisms of Public Administration in the Field of Tourism’ studies the foreign experience of improving the mechanisms of public administration in the field of tourism and the possibility of its implementation in Ukraine; proposes strategic priorities for improving the mechanisms of public administration in the field of tourism in Ukraine; develops a model of a comprehensive mechanism of public administration in the field of tourism in the post-war period.

The principles of applying foreign experience (EU countries) to improve public administration in the tourism industry in Ukraine are highlighted: introduction of IT technologies and development of e-tourism (development of a national tourism portal with interactive services, stimulation of digitalisation of business in tourism following the example of Estonia; providing priority state support and modernisation of tourism infrastructure (formation of targeted modernisation programmes, attraction of private capital on the terms of public-private partnership, development of transport accessibility); active decentralisation in tourism: launching the activities of tourist boards, forming community tourism funds, joint investment projects with business, introducing digital platforms for tourism development (following the example of Germany); environmental protection (introduction of ‘green’ standards, support for ecotourism and eco-initiatives of local communities, creation of mechanisms for monitoring the impact of tourism on the environment (practices of EU countries); development of social and inclusive tourism (state programmes to support socially tourism, barrier-free environment).

Proposes strategic priorities of public administration in the field of tourism in the post-war period through the design of a new Strategy for the Development of the Tourism Industry until 2033 and the inclusion of tourism in the key vectors of state development and sustainable development, priorities: I. Improvement of institutional and regulatory support. International cooperation and development of Ukraine’s tourism image. II. Restoration and development of tourism infrastructure. III. Encouraging the development of domestic tourism and human capital and employment

in the industry. IV. Digitalisation of tourism management and promotion of the industry. V. Active implementation of the principles of sustainable and inclusive tourism. It is also necessary at the local government level to allocate a special section in the Strategies of territorial communities devoted to development in the tourism industry; to develop a model of a comprehensive mechanism of public administration in the tourism sector in Ukraine in the post-war period; to develop a system of principles of public administration in the tourism sector in the landscape of today, which, in addition to the general ones, include the principles of ‘inclusion in planning and ensuring accessibility of tourism’, ‘environmental friendliness and sustainability in the tourism industry’, ‘adaptability in the industry’, ‘anti-crisis adaptability’.

A model of a comprehensive mechanism of public administration in the field of tourism in Ukraine in the post-war period has been developed, which contains the goal, objectives, principles, methods, levers and tools as an integral organisational, functional and institutional and legal system, in the structure of which integrated mechanisms are defined: institutional and legal (covering the formation of an effective legal system), organisational and personnel (ensuring the functioning of public administration and human resources), financial and economic (financing of the tourism industry).

The formalisation of the principles of public administration in the field of tourism in modern conditions was further developed: ‘efficiency of management’, “continuity”, “systematicity”, “gradualism”, “fairness”, “balance”, “transparency”, and new principles were added: ‘inclusivity in planning and ensuring accessibility of tourism’ (i.e., obligatory integration of inclusivity principles in the process of construction and reconstruction of facilities at the level of municipalities, provision of grants for the construction of eco-homesteads, inclusive audit of tourist facilities), “environmental friendliness and sustainability in the tourism industry” (support for environmental initiatives, conducting eco-audits, training for the implementation of the principle, creation of ecological zones), ‘adaptability in conditions of uncertainty’ and ‘adaptability in crisis conditions’ (it is necessary to ensure the ability of the management system to quickly adapt to challenges and the ability to work in conditions

of uncertainty, as the experience of recent years shows, such challenges may include pandemics, armed conflicts, eco- and demographic crises).

The conducted scientific research has made it possible to formulate a number of recommendations for the practical activities of public authorities, which will help to improve the mechanisms of public administration in the tourism industry, increase the level of efficiency of public administration in the Ukrainian state and bring it closer to European standards.

Keywords: public administration, mechanisms of public administration, tourism industry, state policy, tourism, tourism development, sustainable development, public authorities, public authorities, local governments, territorial communities, tourism activity, tourism product, cultural heritage, security.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Крушельницька Т. А., Шапран І. М. Особливості децентралізації публічного управління як передумови відновлення і розвитку галузі туризму в Україні в умовах глобальних викликів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 38–44. DOI : <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.5>.

Особистий внесок здобувача: обґрунтовано особливості децентралізації публічного управління, як передумови відновлення і розвитку галузі туризму в територіальних громадах в Україні в умовах глобальних викликів. На підставі проведеного аналізу визначено, що децентралізація публічного управління це – мультифункціональний механізм багаторівневого управління, який продемонстрував ефективність і дієвість в розбудові спроможності територіальних громад, тому і став передумовою для відновлення і розвитку галузі туризму в повоєнний період.

2. Шапран І. М. Зарубіжний досвід публічного управління галуззю туризму та можливості його впровадження в Україні. *Успіхи і досягнення в науці*. 2024. № 2 (2). С. 154–165. DOI : [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2\(2\)-154-165](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2(2)-154-165).

3. Гончарук Н. Т., Шапран І. М. Публічне управління розвитком галузі туризму в умовах воєнного стану та повоєнний період як чинника економічної безпеки та сталого розвитку України. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 107–120. DOI : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-107-120](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-107-120).

Особистий внесок здобувача: здійснено аналіз розвитку туристичної галузі в Україні під час війни та передумов її відновлення. Встановлено, що розвиток туристичної галузі, удосконалення механізмів публічного управління галузі туризму в умовах воєнного стану є важливим не лише в економічному аспекті, а й для забезпечення соціальної та політичної стабільності країни.

4. Шапран І. М. Теоретичні засади механізмів публічного управління галузі туризму. *Національні інтереси України*. 2024. № 2 (2). С. 442–453. DOI : [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-442-453](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-442-453).

5. Шапран І. М. Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 4. С. 73–82. DOI : <https://doi.org/10.15421/152451>.

6. Шапран І. М. Формування моделі комплексного механізму удосконалення публічного управління в галузі туризму. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. № 5. С. 128–137. DOI : <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.18>.

Публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Шапран І. М. Відновлення і розвиток сільського туризму в Україні у повоєнний період: управлінський аспект. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Дніпро, 20 верес. 2022 р. Дніпро : ДДАЕУ, 2022. С. 239–242. URL : https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6870/1/22_Актуальні%20проблеми%20економіки%2c%20управління%20та%20маркетингу%20в%20аграрному%20бізнесі.pdf.

8. Шапран І. М. Теоретичні засади механізмів публічного управління галузі туризму. *Модернізація педагогічної освіти у глобальному вимірі безпеки соціально-турбулентного світу* : зб. матеріалів міжнар. форуму, Київ, 16 лют. 2023 р. / за заг. ред. В. П. Андрущенко. Київ : Вид-во УДУ ім. М. Драгоманова, 2023. С. 431–435. URL : https://pf.udu.edu.ua/images/2023_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BC_%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_16.02.23.pdf.

9. Шапран І. М. Історико-філософське поняття туризм. *Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 2023. С. 219–224. URL : <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/konferentsii/2023/ZbirnikTurizm.pdf>

10. Шапран І. М. Зарубіжний досвід активізації туризму. *Стан, проблеми та перспективи розвитку науки, освіти і технологій* : зб. тез доповідей міжнар.

наук.-практ. конф. (Кременчук, 29 серп. 2023 р.). Кременчук : ЦФЕНД, 2023. С. 67–69. URL : <https://www.economics.in.ua/2023/08/29-2023.html>.

11. Шапран І. М. Теоретичні засади, механізми та інструменти публічного управління галуззю туризму. *Наукова весна* : матеріали XIV Міжнар. наук.-техн. конф. асп. та молод. вчен., Дніпро, 27-29 берез. 2024 р. / НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро : НДУ «ДП», 2024. С. 345–347. URL : https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2024/Scientific_Spring_2024.pdfhttps://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/naukova-vesna-2024/Scientific_Spring_2024.pdf.

12. Шапран І. М. Стратегічні засади та механізми впровадження державної регіональної політики у сфері вітчизняного туризму. *Молодь: наука та інновації* : матеріали XII Міжнар. наук.-техн. конф. студ., асп. та молод. вчен., Дніпро, 13-15 листоп. 2024 р. / НТУ «Дніпровська політехніка». Дніпро : НДУ «ДП», 2024. С. 69–71. URL : <https://rmv.nmu.org.ua/ua/arkhiv-zbirok-konferentsiy/molod-nauka-ta-innovatsii-2024/molod-2024-vol3.pdf>.

13. Шапран І. М. Напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму. *Безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 16-18 жовт. 2024 р. Дніпро : НТУ «ДП», 2024. С. 317–320. URL : <https://science.nmu.org.ua/ua/conferences/Forum/Zbirnyk2024.pdf>.

14. Шапран І. М. Вітчизняний досвід публічного управління галуззю туризму в Україні. *Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ : ННПУДС КНУ ім. Т. Шевченка, 2025. С. 540–542. URL : <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2166/files/5416ed7e-336d-415b-92eb-60fa32af8003.pdf>.

15. Шапран І. М. Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в країнах ЄС: досвід для України. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ.

конф., Польща, Краків, 7 серп. 2024 р. С. 221–224. URL : <http://perspectives.pp.ua/public/site/conferency/conf-47.pdf>.

16. Шапран І. М. Нормативно-правове забезпечення публічного управління в галузі туризму. *International scientific-practical conference «Problems and prospects for the development of science, education and technology»* : conference proceedings (Aarhus, Denmark, August 3, 2024). Aarhus, Denmark : Scholarly Publisher ICSSH, 2024. С. 20–26. URL : <https://www.economics.in.ua/2024/08/03.html>

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ.....	23
ВСТУП.....	25
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ.....	36
1.1. Стан наукової розробленості проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму.....	36
1.2. Понятійно-категорійний апарат дослідження механізмів публічного управління в галузі туризму у науковому дискурсі.....	49
1.3. Механізми публічного управління в галузі туризму: теоретичний аспект.....	67
Висновки до розділу 1.....	85
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....	87
2.1. Сучасний стан розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні.....	87
2.2. Генеза інституційно-правового механізму публічного управління в галузі туризму.....	119
2.3. Аналіз функціонування організаційно-кадрового, інформаційно-комунікативного та фінансово-економічного механізмів публічного управління в галузі туризму.....	140
Висновки до розділу 2.....	154
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ.....	156
3.1. Зарубіжний досвід удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму та можливості його імплементації в Україні.....	156

3.2. Стратегічні пріоритети удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні.....	176
3.3. Формування моделі комплексного механізму публічного управління в галузі туризму	192
Висновки до розділу 3.....	211
ВИСНОВКИ.....	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	220
ДОДАТКИ	258

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ

АР – Автономна республіка;
ВВП – Валовий внутрішній продукт;
ВТО – Всесвітня туристична організація;
ГС – Громадська спілка;
ДАРТ – Державне агентство розвитку туризму України;
Держкомтуризм – Державний комітет України по туризму;
ДП – Державне підприємство;
ЄДР – Єдиний державний реєстр;
ЄФРР – Європейський фонду регіонального розвитку;
ЄСВ – Єдиний соціальний внесок;
ЄС – Європейський Союз;
ЄТС – Європейське територіальне співробітництво;
ЗВО – Заклад вищої освіти;
ЗЗСО – Заклад загальної середньої освіти;
ІКТ – Інформаційно-комунікаційні технології;
ІРТУ – Інститут розвитку туризму України;
ІТ – Інформаційні технології;
МКІП – Міністерство культури та стратегічних комунікацій;
НТОУ – Національна туристична організація України;
ПКУ – Податковий кодекс України;
РОУТД – Регіональна організація України з туризму та дозвілля;
ТІЦ – Туристично-інформаційний центр;
ФОП – Фізична особа-підприємець;
ЧАЕС – Чорнобильська атомна електростанція;
КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності;
КМУ – Кабінет Міністрів України;
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку;
ООН – Організація Об'єднаних Націй;
ПКУ – Податковий кодекс України;

ТГ – Територіальна громада;
ЦОВВ – Центральні органи виконавчої влади;
ЮНВТО – Всесвітня туристична організація;
ЮНЕП – Програма ООН з довкілля;
ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури;
АІНУ – Асоціація індустрії гостинності України;
AR – Доповнена реальність;
ENAT – Європейська мережа доступного туризму;
ETC – Європейське територіальне співробітництво;
GDP – Валовий внутрішній продукт;
GNTB – Німецька Національна рада туризму;
ICOMOS – Міжнародна рада з охорони пам'яток та історичних місць;
JITO – Японська міжнародна туристична організація;
NTA – Національна туристична адміністрація;
NTO – Національна туристична організація;
UK – Сполучене Королівство Великобританія;
UNWTO – Всесвітня туристична організація;
VR – Віртуальна реальність;
WTTC – Всесвітня рада з подорожей та туризму.

ВСТУП

Актуальність теми. Упродовж 2020-2025 рр. відбулось скорочення галузі туризму, зокрема скоротився внесок галузі у ВВП України, зменшилась кількість туристичних підприємств різних типів (у 2022 р. кількість юридичних осіб в галузі туризму скоротилась на 24,5%) і кількість працюючих в них, а також їх рентабельність, обсяг сплати туристичного збору, суттєво скоротилась кількість іноземних туристів, пошкоджено велику кількість об'єктів культурної спадщини у зв'язку з війною.

Разом із цим, в країні існують суттєві потенційні можливості для розвитку галузі в післявоєнному періоді, зокрема, понад 70 тис. історичних пам'яток, 8 об'єктів всесвітньої спадщини ЮНЕСКО. Перед початком повномасштабної війни туризм забезпечував 2-5% від ВВП держави. Потенціал галузі у повоєнному періоді оцінюється WATТ як 5-6% ВВП після 5 років від стабілізації військової ситуації. Окрім того, туризм є галуззю, що сприяє досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР) до 2030 року.

Відповідно, сьогодні виникає потреба оновлення діючої Стратегії, спрямованої на розвиток сектору туризму, туристичної активності та курортних об'єктів на період до 2026 року, в якій не враховано виклики військового стану та розробки нової Стратегії розвитку туристичної галузі до 2033 року. Потребує коригування і Національна економічна стратегія до 2030 року (прийнята в березні 2021 року) з врахуванням викликів війни та включення до основних векторів розвитку – вектора туризму.

На даний час можна виділити кілька ключових проблем функціонування механізмів публічного управління в туристичному секторі, які необхідно вирішити, це: неефективне регулювання, недосконалість туристичного законодавства, зокрема щодо відображення в законодавстві безпекових реалій, цифровізації, страхування та пріоритетів внутрішнього туризму, що потребує прийняття нового проєкту Закону України «Про туризм», який перебуває на розгляді, дозатвердження законодавства щодо цифровізації в туризмі; нерегульованість законодавчих бар'єрів, зокрема складна дозвільна система для

туристичних операторів, відсутність стандартів та обов'язкової сертифікації для гідів та екскурсоводів; відсутність належного рівня координування між різними органами влади (тобто центральних, регіональних та місцевих); відсутність єдиної концепції розвитку туристичної інфраструктури, що ускладнює ефективну реалізацію політик на рівні місцевого самоврядування; недостатній рівень фінансування розбудови інфраструктури туристичного сектору з боку держави та ОМС, зокрема дефіцит фінансування ремонту та реконструкції об'єктів культурної спадщини, будівництва нових туристичних об'єктів; низька ефективність маркетингу та брендування тощо.

Важливими завданнями для України є також розробка та впровадження нових соціально-економічних моделей управління в туристичній сфері та підтримка розвитку туристичної діяльності з боку держави. На регіональному рівні державна політика щодо розвитку туристичної галузі повинна базуватися на використанні інноваційних нормативно-правових, організаційно-інституційних та соціально-економічних механізмів. У зв'язку з цим стає актуальною потреба у розробці та застосуванні ефективної системи механізмів для імплементації політик держави стосовно прогресу розвитку туристичної галузі в умовах сьогодення.

Питання теорії та практики, типологізації механізмів публічного управління, їх становлення та розвитку, виділення форм та методів управління висвітлено в наукових працях таких вітчизняних учених як: Г. Алейникової, В. Бакуменка, О. Борисенко, З. Бурик, А. Гайдук, Н. Гончарук, Л. Дідківської, С. Домбровської, В. Князева, О. Крушельницької, В. Малиновського, Т. Маматової, Н. Нижник, Т. Оболенського, Ю. Сурміна та інших.

Наукові розвідки, присвячені проблемам теорії розвитку туризму, організації туризму, управління туризмом в регіональному масштабі та на підприємствах висвітлюються у публікаціях низки вчених, таких як: В. Бабарицька, О. Бейдик, О. Бобарикіна, Г. Брусільцева, Д. Бурак, В. Гетьман, Ю. Гуменюк, В. Калитюк, М. Кляп, В. Мацола, А. Охріменко, О. Гулич, В. Павлов, В. Смолій, В. Федорченко, Ф. Шандор, М. Нудельман, В. Цибух тощо.

У плеяді дослідників, які здійснювали розвідки практичних засад створення та роботи механізмів імплементації політики держави у сфері розвитку галузі туризму, зокрема на рівні окремих регіонів, треба відзначити таких науковців, як: О. Ахмедова, Л. Безугла, О. Білотіл, М. Біль, М. Борисенко, Г. Горіна, М. Глядіна, В. Джинджоян, М. Долішній, Г. Крапівіна, Р. Кривенкова, І. Михасюк, Г. Коледа, О. Крайник, Н. Леоненко, О. Любіцева, А. Мельник, Н. Опанасюк, Ю. Перегуда, В. Полюга, Е. Сіра, Д. Стеченко, Н. Свиридова, А. Мокляк, О. Шаптала, І. Школа, Ю. Юхновська та інші.

Серед зарубіжних науковців, що досліджували принципи розвитку туристичної галузі та основи управління туризмом можемо виділити праці: С. Беккена (S. Becken), Т. Бут (T. But), М. Веласко-Гонсалес (M. Velasco Gonzalez), Е. Кохен (E. Cohen E), А. Коутінью (A. Coutinho), Дж. Лоера (J. Loehr), Т. Ратц (T. Ratz), Дж. Трібе (J. Tribe), С. Холла (C. Hall) тощо.

В той же час, незважаючи на доволі суттєвий рівень уваги вчених до проблем публічного управління індустрією туризму в Україні, слід відзначити недостатній рівень розробленості питань, що стосуються теоретичних основ та пропозицій емпіричного рівня щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, особливо враховуючи необхідність розвитку сталого туризму, розвитку технологій та інновацій, управління туристичною галуззю в умовах невизначеності та криз. Прогрес індустрії туризму в Україні в повоєнному періоді повинен відбуватись шляхом формування нових стратегічних пріоритетів з урахуванням безпекових чинників, забезпечення сталості та екологічності розвитку галузі, інклюзивності розвитку, відновлення та оновлення туристичної інфраструктури, стимулювання безперервності туризму та залучення ВПО та ветеранів війни до відкриття власної справи тощо, що актуалізує проблему подальшого удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму та потребує її ґрунтовного комплексного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційне дослідження проводилося в межах комплексного наукового проєкту НТУ «Дніпропетровська політехніка» в рамках науково-дослідних робіт

кафедри державного управління і місцевого самоврядування навчально-наукового інституту державного управління за темами: «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375, 2022-2024 рр.); «Цифрова трансформація публічного управління» (номер державної реєстрації 0122U002236, 2022–2024 рр.) (довідки про участь в НДР див. у додатку А).

Внесок автора дисертації полягає в дослідженні наукових підходів до удосконалення механізмів публічного управління в туристичній галузі, обґрунтуванні теоретичних засад публічного управління в галузі туризму та розробці відповідних рекомендацій практичного характеру, адресованих органам публічної влади. Матеріали досліджень представлені в проміжних та заключних звітах з НДР, а також увійшли до наукових публікацій за результатами виконання наукових тем.

Мета та завдання дослідження. *Метою* дослідження є наукове обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів.

В рамках сформульованої мети визначено наступні дослідницькі *завдання*:

- охарактеризувати сучасний стан наукової розробленості проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму;
- дослідити та обґрунтувати теоретичні засади і структуру механізмів публічного управління в галузі туризму;
- проаналізувати стан розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні;
- здійснити аналіз функціонування інституційно-правового, організаційно-кадрового, інформаційно-комунікативного та фінансово-економічного механізмів публічного управління в галузі туризму;
- вивчити зарубіжний досвід удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму та можливості його імплементації в Україні;
- запропонувати стратегічні пріоритети удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні;

– розробити модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в повоєнному періоді.

Об’єктом дослідження є система публічного управління в галузі туризму в сучасних умовах в Україні.

Предметом дослідження є процес удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: ретроспективного аналізу – для вивчення стану наукової розробленості проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму; узагальнення та систематизації – для систематизації понятійно-категорійного апарату та визначення ключових категорій і понять; порівняльного методу – для вивчення нормативно-правового забезпечення публічного управління в туристичній галузі; методу моделювання – для проєктування комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в повоєнний період; статистичного та предиктивного дослідження – для вивчення стану туристичної галузі в Україні та країнах ЄС; узагальнення та групування – для ідентифікації проблем публічного управління в туристичній галузі в умовах пандемії COVID-19 та в умовах війни; діалектичний метод – для розроблення концептуальних засад та стратегічних пріоритетів удосконалення механізмів публічного управління в туристичній галузі в Україні у післявоєнний період; графічного методу – для наочного відображення тенденцій розвитку галузі туризму в країнах ЄС та України.

Наукова новизна одержаних результатів визначається внеском дисертанта у вирішення важливого завдання у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» – наукового обґрунтування теоретичних засад і вироблення рекомендацій практичного характеру для удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів.

У дисертації:

уперше:

– сформовано та обґрунтовано комплекс концептуальних положень, підходів, методів, інструментів та моделей, системне використання яких методологічно забезпечує удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму із застосуванням принципів «інклюзії при здійсненні планування та забезпеченні доступності туризму», «екологічності та сталості в туристичній галузі», «адаптивності в умовах невизначеності» та «адаптивності в кризових умовах»; розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді; запропоновано стратегічні пріоритети розвитку галузі, а саме: I. Удосконалення інституційного та нормативно-правового забезпечення. Міжнародне співробітництво та розвиток туристичного іміджу України. II. Відновлення та розвиток туристичної інфраструктури. III. Заохочення розвитку внутрішнього туризму та людського капіталу і зайнятості в галузі. IV. Цифровізація управління в туризмі та промоція галузі. V. Активне впровадження принципів сталого та інклюзивного туризму, для реалізації яких обґрунтовано необхідність розробки та прийняття нової Стратегії розвитку туристичної галузі України на період до 2033 року та інтеграції туризму у ключові вектори розвитку держави та сталого розвитку, а також виділення на рівні місцевого самоврядування у Стратегіях територіальних громад окремого розділу про розвиток індустрії туризму;

удосконалено:

– розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді, що містить мету, завдання, принципи, методи, важелі та інструменти, як цілісної організаційно-функціональної та інституційно-правової системи, в структурі якої визначено інтегровані механізми: інституційно-правовий (охоплює формування ефективної правової системи), організаційно-кадровий (забезпечує функціонування органів публічного управління та забезпечення людськими ресурсами), фінансово-економічний (фінансування туристичної галузі), інформаційно-комунікативний (сприяє комунікації між стейкхолдерами, розвитку цифрових технологій у сфері туризму та формуванню позитивного туристичного іміджу);

– періодизацію державної політики розвитку туристичної галузі в повоєнному періоді та виділено такі етапи: 1. Стабілізація (до 2-х років), характеризується вирішенням питань безпеки, визначення рівня втрат та потреб у відновленні і комунікацією з міжнародними донорами; 2. Адаптування та початок реконструкції (період від 2 до 8 років), відновлення інфраструктури, поступове впровадження принципів інклюзивності та цифровізація галузі, активний процес відновлення рекреаційного бренду України на міжнародних ринках; 3. Активізація розвитку (від 8 до 13 років), характеризується розвитком нових туристичних продуктів, стимулюванням сталості та екологічності в галузі, стимулюванням притоку іноземних інвестицій; 4. Сталість і збалансованість розвитку (від 13 до 15 років), характеризується повною інтеграцією галузі до Європейського простору, передбачає екологічність, сталість, інклюзивність та діджиталізованість галузі;

– наукові положення щодо розвитку інституційно-правового механізму публічного управління в туристичній галузі та адаптації їх в сучасних умовах, зокрема щодо: створення Міжвідомчої ради з питань відновлення туризму при Кабінеті Міністрів України, що буде наділена аналітичною, координаційною, нормативною, моніторинговою та комунікаційною функціями; оновлення законодавства про туризм з урахуванням нових реалій (безпекові чинники, необхідність страхування, пріоритетний внутрішній туризм, цифровізація галузі) та прийняття нових стратегій; завершення процесів децентралізації та впровадження нових механізмів партнерства між муніципальними органами та бізнес-сектором (започаткування діяльності туристичних рад, формування туристичних фондів громад, спільних інвестиційних проєктів з бізнесом, впровадження цифрових платформ для розвитку туризму);

– типологізацію механізмів публічного управління в туристичній галузі та виділено інтегровані механізми: I. Інституційно-правовий, що складається із інституційного, загального правового, правозастосовчо-контрольного, дозвільного, антикорупційного та євроінтеграційного механізмів; II. Організаційно-кадровий, що складається із управлінсько-структурного,

кадрового, партнерського (інституційної взаємодії), міжсекторального механізмів; III. Фінансово-економічний, що включає: бюджетний, інвестиційний, податково-пільговий, грантовий механізми; IV. Інформаційно-комунікативний, що забезпечується механізмами: інформаційно-просвітницьким, цифровим, механізмом громадської участі, освітньо-комунікаційним, іміджевим та кризовим;

– наукові підходи до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму, що включають такі індикатори, як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури;

отримали подальший розвиток:

– система понять та категорій дослідження, у рамках трактування сутності та значення наступних понять: «публічне управління в галузі туризму»; «державне регулювання туристичної сфери»; «система публічного управління в туристичній галузі»; «механізми публічного управління»; «механізми державного управління туристичною галуззю»; «механізми публічного управління в галузі туризму» визначено, як систему, основою якої є органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з наділеними повноваженнями та ресурсами із залученням зацікавлених сторін, що здійснюють управління в галузі на основі системи принципів та функцій, і яка складається з комплексу методів, важелів та інструментів, які застосовуються для реалізації мети та цілей публічної політики та здійснюють вплив на об'єкти управління (явища та процеси в галузі туризму) задля сталого туризму, забезпечення доступності та інклюзивності галузі, розширення міжнародного співробітництва;

– періодизація становлення та розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні через виділення наступних етапів: 1. Формування основ національної туристичної політики (1991-2000); 2. Інституційне укріплення та європейська орієнтація (2001-2010); 3. Реорганізація та подальше реформування системи (2011-2015); 4. Децентралізація процесів та стратегічна переорієнтація (2016-2019); 5. Зміни системи та її адаптація під час

пандемії COVID-19 (2020-2022); 6. Вплив військових викликів на систему та безпеку загалом (2022- до сьогодні);

– формалізація принципів публічного управління в галузі туризму в сучасних умовах: «ефективності управління», «безперервності», «системності», «поступовості», «справедливості», «збалансованості», «прозорості», додано нові принципи: «інклюзії при здійсненні планування та забезпеченні доступності туризму» (тобто, інтеграція принципів інклюзивності в процесі будівництва та реконструкції об'єктів на рівні муніципалітетів, надання грантів на зведення екосадиб, інклюзивний аудит туристичних об'єктів)), «екологічність та сталість в туристичній галузі» (підтримка екологічних ініціатив, проведення екоаудитів, навчання задля впровадження принципу, створення екологічних зон), «адаптивності в умовах невизначеності» та «адаптивності в кризових умовах» (забезпечення здатності швидкої адаптації управлінської системи до викликів та здатності працювати в умовах невизначеності, зокрема таких викликів, як пандемія, збройні конфлікти, еко- та демографічні кризи).

Практичне значення одержаних результатів включає, зокрема, те, що ключові теоретичні формулювання, висновки та пропозиції, розроблені автором та викладені в дисертації, можуть увійти до арсеналу інструментів і тактик практичного функціонування органів державної влади, муніципальних органів та інституцій громадянського суспільства, зокрема, для: удосконалення механізмів публічного управління в туристичній галузі, помітного покращення нормативно-правового забезпечення публічного управління галуззю туризму, формування та реалізації державної політики в галузі туризму в повоєнний час, а також у майбутніх наукових розвідках в полі тематики, що досліджується.

Певні положення, одержані наукові результати та підсумки дисертаційного дослідження взято до уваги і запроваджено у практичній діяльності:

– Управління туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації у площині рекомендацій стосовно створення моделі комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнний період (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 03.07.2024 № 26-328/0/2-24);

– Золочівської міської ради Золочівського району Львівської області, зокрема що стосується забезпечення фасилітативного середовища розвитку сфери туризму завдяки імплементації відповідних проєктів та програм, встановлення і збереження належного рівня фінансування та підтримки галузі (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 17.07.2024 № 2377);

– Відділу культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради Дніпропетровської області, зокрема в процесі розробки місцевих цільових програм, підвищення ефективності їх реалізації, імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в галузі туризму (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 25.09.2024 № 192);

– Навчально-наукового інституту державного управління національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в освітньому процесі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, в тому числі щодо підвищення якості професійного навчання публічних службовців, а також в процесі створення навчально-методичного комплексу матеріалів для забезпечення організації та проведення навчальних заходів, покращення програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з наряду удосконалення механізмів публічного управління в туристичній галузі (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 30.07.2024 № 12-34/148).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є виконаною самостійно науковою працею, у якій обґрунтовано авторський підхід щодо наукового обґрунтування теоретико-методологічних та практичних засад публічного управління в туристичній галузі в контексті сучасних викликів й розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів. Основні наукові результати дисертаційного дослідження, висновки і рекомендації сформульовані і отримані автором особисто. Зі складу наукових публікацій у співавторстві, в дисертаційному дослідженні використані виключно ідеї, сформульовані в результаті особистої роботи автора. Деталізація

особистого внеску автора у колективних працях представлена у списку опублікованих праць.

Апробація результатів дослідження. Основні положення теоретичного та прикладного характеру і висновки дисертаційного дослідження доповідались та обговорювались на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Актуальні проблеми економіки управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (м. Дніпро, 2022); «Модернізація педагогічної освіти у глобальному вимірі безпеки соціально-турбулентного світу» (м. Київ, 2023); «Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації» (м. Харків, 2023); «Стан, проблеми та перспективи розвитку науки, освіти і технологій» (м. Кременчук, 2023); «Наукова весна» (м. Дніпро, 2024); «Молодь: наука та інновації» (м. Дніпро, 2024); «Безпечна, комфортна та спроможна територіальна громада» (м. Дніпро, 2024); «Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку» (м. Київ, 2024); «Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми тенденції розвитку» (м. Краків, 2024); «Проблеми та перспективи розвитку науки, освіти та технологій» (м. Орхус, 2024).

Публікації. Загальні положення та зміст дисертації відображено у 16 наукових працях, у тому числі в 6 статтях у наукових фахових виданнях України та 10 тезах доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 268 сторінки, із них 219 сторінок основного тексту. Робота містить 22 рисунки, 12 таблиць, 5 додатків. Список використаних джерел налічує 341 найменування, з них 110 - іноземною мовою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

1.1. Стан наукової розробленості проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму

Туристична сфера діяльності є комплексною галуззю, яка включає та пов'язує сектори та сфери різноманітних індустрій у світовому масштабі, зокрема готельно-ресторанної сфери, транспорту, розваг та культури, торгівлі, сфери послуг з організації подорожей та екскурсій, охорони навколишнього середовища, медичного обслуговування, освіти та науки, інфраструктури та будівництва, а також інформаційних технологій та зв'язку. Це є причиною активного розвитку туризму, потреби в інституційній основі для його організації та функціонування.

Індустрія туризму формує сприятливі передумови для розвитку внутрішніх та зовнішніх інвестиційних процесів, стимулює соціально-економічний розвиток та нівелює низку суспільних проблем, у тому числі безробіття та низький рівень життя. Туристична сфера також вважається життєво-важливим рушієм глобальних цілей Порядку денного ООН до 2030 року, які зосереджені на сталому розвитку галузі [278].

Зважаючи на складні виклики, що стоять перед галуззю, зростає важливість ефективного публічного управління у сфері туристичної діяльності. Починаючи з 2020 року, світовий туризм перебуває під впливом пандемії COVID-19, що призвело до серйозних обмежень та вимог до подорожуючих. В умовах повномасштабної російсько-української війни стає очевидною потреба у розробці стратегій для збалансованого розвитку цієї галузі.

Однією із важливих складових сучасної публічної політики є туристична політика, спрямована на розвиток та подальше удосконалення туристичної сфери [71].

Останніми роками в Україні спостерігається посилення уваги науковців та фахівців-практиків, які досліджують проблеми розвитку сфери туризму, до становлення національної туристичної індустрії, підвищення рівня економічної результативності туристичної індустрії, оптимізації використання можливостей і потенціалу територіальних рекреаційних екосистем тощо. Дослідженню еволюції і векторів історії становлення туризму та його майбутнього присвячені публікації М. Бондаренко [23], В. Герасименка [38], О. Мельниченко [119], В. Федорченка [202], А. Mathieson [296], V. Lowndes [292].

Туристика позиціонується як холістична система, складовою якої є як фундаментальні, так і прикладні науки, предметом яких є туризм, діяльність в галузі туризму, економічні та менеджеріальні аспекти туризму. У плеяді українських науковців найбільш помітний внесок у динаміку розвитку теорії туризму здійснили такі вчені як О. Бобарикіна [18], М. Борушак [29], А. Гайдук [37], О. Гулич [46], Н. Жукова [75], В. Кифяк [83], О. Любіцева [110], В. Мацола [115], І. Мініч [124], Н. Опанасюк [140], В. Полюга [150], О. Шаптала [224], І. Школа [226] та інші.

Процес прискорення змін в галузі туризму вимагає від дослідників пошуку ефективних чинників сприяння динамічному розвитку галузі. Відтак, проблеми ефективного використання потенціалу, інновацій, наукового обґрунтування її ролі характеризуються підвищеною актуальністю.

Наукові розвідки, присвячені питанням публічного управління інноваційною діяльністю, поглибили теоретичний та методологічний фундамент дослідження. В першу чергу, мова йде про сутність і вектори державної політики у сфері інновацій, патернів та доктрин її розвитку. Це стало можливим завдяки творчій адапції доробок українських і зарубіжних дослідників у сфері науки управління, їх екстраполяції на державотворчі процеси сучасності. Засади публічного управління інноваційною діяльністю

розглянуто у публікаціях І. Колосовської [91], О. Мельника [118], Ю. Перегуди [148], О. Шевченка [225], Т. Kolisnuchenko [287] та інших науковців.

Для вивчення феномену туризму застосовувалась значна кількість теорій з різних дисциплінарних підходів [286]. Туризм розвивався стрімко і як соціальне явище (практичне), і як «нова група знань» (теоретичне), і як об'єкт вивчення або дослідження [280, р. 125].

Найбільший прогрес у розвитку теорії туризму відбувся на мікрорівні і сфокусувався, зокрема, на туристичному досвіді (включаючи туриста як споживача), що базується на застосуванні теорії споживчої поведінки (Е. Коен (E. Cohen) [245, р. 111].

Використовуючи соціологічний підхід, підкріплений соціологічною теорією та заснований на критиці попередніх теорій туристичного досвіду, Е. Коен (E. Cohen) зробив акцент на визначенні, створенні типологій і феноменологічній класифікації різних способів / типів досвіду, що є прикладом розвитку теорії. Вчений прагнув розвинути теорію, розробивши класифікацію досвіду туристів або мандрівників, яка базувалася на ідеях соціальних теоретиків (ідеї дивацтва Н. Зіммеля (N. Zimmel), поняття релігійного «центру» В. Тернера (V. Turner)), які він модифікував, щоб створити пояснювальну структуру навколо феноменології туристичного досвіду [245, р. 120].

Н. Лейпер (N. Leiper) [290, р. 87] побудував модель туризму з трьома основними елементами: туристи, географічні елементи (регіони, що генерують туризм, транзитні маршрути та регіон призначення) та індустрії туризму. Модель зробила значний внесок у різні сектори туризму – від академічних досліджень, освіти, бізнесу до сфери політики у визначенні феномену туризму в теоретичних і практичних цілях. Ця теорія стимулювала розробку альтернативних теорій і моделей на основі новітнього феномену туризму.

А. Франклін (A. Franklin) і М. Кренг (M. Crang) [271] у своїй науковій праці «Проблема з туризмом і теорія подорожей» зазначають, що основна проблема туристичних знань полягає в тому, що туризм, як соціальне явище (практичне), виріс і розвинувся настільки, що вийшов за межі теоретичної сфери. Р. Родрігес (R. Rodriguez) та Дж. Фернандес (J. Fernandez) [309, р. 141] стверджують, що

туризм як об'єкт дослідження є дуже складним явищем, а аналітичний підхід до нього залежить від акценту на вимірах та елементах дослідження. Якщо розглядати туризм як соціальну науку, то він формується з різних дисциплін (політики, соціології, економіки, географії та антропології).

Ключова частина теорії Д. МакКаннелла (D. MacCannell) [294, р. 143] про туриста як людину в пошуках автентичності та сенсу життя стає проблематичною у контексті багатьох типів туристичного досвіду, включаючи відвідування популярних туристичних локацій, гедонічні форми туризму, яким надають перевагу більшість туристів.

Н. Лейпер (N. Leiper) [290, р. 368] стверджує, що якщо туризм є аналогом системи, яка складається з різних підсистем (зовнішньої та внутрішньої), то однією з них є туристична атракція. Внутрішня підсистема є відображенням взаємодії між особою або туристом (туристичний попит з регіону, що генерує туристів), і під час подорожі до місця призначення або туристичної дестинації (туристична пропозиція, пов'язана з посередниками). Не применшуючи роль зовнішніх підсистем, вони є допоміжними факторами і опосередковано впливають на туристичні явища.

Академічне дослідження туризму досягло значних успіхів у розвитку концептуальних досліджень, але не вдалось зв'язати концепції в більш широкую теоретичну структуру [288, р. 99]. Варто відзначити теоретичну несформованість досліджень у сфері туризму [340, р. 71] у зв'язку з неможливістю інтегрування теорії соціальних наукових дисциплін в узгоджену структуру чи процес, необхідний для побудови загальних теорій [235, р. 13].

Організація та моніторинг туристичної індустрії, захист прав і безпеки туристів відповідають суспільним інтересам і перебувають у компетенції публічного управління. Їх кінцевою і основною метою є реалізація суспільних інтересів.

Теоретико-методичні засади удосконалення механізмів прийняття рішень державними органами у туристично-рекреаційній сфері наведені у дослідженнях таких вітчизняних вчених як Н. Борецька [24], Г. Брусільцева [28, с. 25–41],

М. Глядіна [40], О. Гулич [46], Ю. Гуменюк [47], І. Павлов [145], Н. Статівка [206], О. Шаптала [224] та інших.

Теоретичні засади розвитку туристично-рекреаційної сфери як об'єкту публічного управління розглядають у своїх роботах О. Бейдик [12], В. Калитюк [82], В. Мацола [115], М. Нудельман [134], Н. Фоменко [216] та інші.

Аналіз досліджень і літературних джерел показав, що суттєвий внесок у розвиток теоретичних напрямів дослідження туристично-рекреаційної сфери як об'єкта публічного управління зробили такі зарубіжні дослідники як Е. Cohen [246, с. 529], А. Coutinho [249], G. Grilli [278], N. Leiper [290], D. MacCannell [294] та інші.

М. Біль [15], Н. Борецька [25], Н. Богдан [19], М. Глядіна [40], А. Зарубіна [78], Г. Колєда [90], В. Холодок [218] спрямували дослідження на розробку теоретичних засад розвитку регіональної туристично-рекреаційної сфери як об'єкта публічного управління та механізмів, за допомогою яких державні органи з розвитку туристично-рекреаційних територій ухвалюють управлінські рішення. Теоретичні засади сприяють вирішенню питань методології дослідження національного туристично-рекреаційного ринку та закономірностей його функціонування як у регіональних, так і в національних, і навіть в міжнародних межах.

Проблеми організації функціонування туристично-рекреаційної сфери державними органами висвітлюються у працях В. Кифяка [83, с. 80]. Аналіз наукових праць М. Глядіна [40], Н. Статівки [164], О. Шаптали [224] дає змогу визначити теоретичні напрями дослідження туристично-рекреаційної сфери як об'єкта публічного управління та механізмів прийняття рішень державними органами щодо впровадження якісно нових підходів до створення інструментарію прийняття публічно-управлінських рішень з розвитку туристично-рекреаційної сфери. Пріоритетними напрямками публічного управління, на думку Н. Свиридової [197, с. 21], є підтримка і розвиток внутрішнього, в'їзного та самодіяльного туризму.

На нашу думку, недостатньо вивчені теоретико-методичні засади удосконалення механізмів прийняття рішень державними органами з

формування політики розвитку туристично-рекреаційних територій на рівні регіонів. Розглядаються лише пов'язані з ними питання розвитку складових туристично-рекреаційної інфраструктури.

Заслуговує на увагу думка С. Дубова [71, с. 47], який, розглядаючи теоретичні аспекти удосконалення публічного управління у сфері туристичної діяльності, зазначив, що до повномасштабного вторгнення держава проголошувала туризм однією з найважливіших сфер економічного і культурного розвитку й активно формувала сприятливий ландшафт для функціонування туристичної індустрії.

Імплементація публічної політики в сфері туризму проходила завдяки низці кроків, зокрема: ідентифікація і реалізація ключових векторів політики держави у відношенні до індустрії туризму, преференційних напрямів розвитку туризму; встановлення процедури класифікації та оцінювання наявного в Україні туристичного ресурсного потенціалу, його охорони та розумного використання; виділення коштів бюджету, зокрема на вироблення та імплементацію програм, спрямованих на розвиток туризму; формулювання засад безпеки в сфері туризму; реалізація елементів нормативно-правової регламентації відносин в індустрії туризму (обслуговування громадян в рамках надання послуг гостинності, туристичного та екскурсійного обслуговування та ін.); процеси ліцензування в галузі туризму, стандартизації і сертифікації послуг в туристичному секторі, формулювання кваліфікаційних характеристик для фахівців туристичного супроводу на різних посадах; організації процесів державного контролю за відповідністю діяльності суб'єктів туристичного сектору галузевому законодавству; ідентифікація та координація преференційних напрямів досліджень і розробок та забезпечення якісної підготовки кадрів для туристичної галузі; співробітництва в процесах розробки та імплементації програм з розвитку індустрії туризму в міжнародних масштабах [71, с. 46].

На думку Д. Форіс (D. Foriş), організація та нагляд за індустрією туризму, захист прав і безпека туристів є предметом відповідальності органів виконавчої

влади і відображає фундаментальну мету їх діяльності задля задоволення суспільних інтересів [270, р. 1079].

Предметом турботи та відповідальності органів публічного управління є організація та нагляд за індустрією туризму, захист прав туристів і їх безпека. Це відображає фундаментальну мету реалізації суспільних інтересів. Д. Форіс (D. Foriş), аналізуючи явище туризму в цьому контексті, виявив, що на нього значною мірою впливає публічне управління та ефективність управління [270, р. 1079].

Г. Горіна [42, с. 46] стверджує, що розвиток туризму в державі може бути сповільнений недостатньою координацією дій між різними органами влади, розсіяним розміщенням об'єктів туристичної галузі та різним рівнем їх підпорядкованості, а також нерозвиненістю нормативно-правової бази. Важливо створити єдину систему публічного управління індустрією туризму, що дасть можливість досягти ефективності та збалансованості цього сектору, забезпечить взаємодію між різними галузями та органами влади для формування сприятливого ландшафту для розвитку туристичного сектору.

А. Бакурова визначає низку проблем галузі туризму, що перешкоджають належним темпам її розвитку: 1) факт відсутності розгорнутого масиву елементів інформаційно-рекламного забезпечення галузі та закордонних представництв операторів туристичного ринку; 2) недосконалий механізм і умови перетину державного кордону та несприятливий режим отримання віз, особливо для туристів з деяких регіонів; 3) законодавство в податковій сфері, що не є сприяє інвестуванню в розбудову інфраструктури туристичного сектору; 4) підпорядкованість об'єктів курортних комплексів різним відомствам; 5) недосконала система управління на регіональному рівні; 6) існування структур тіньової економіки; 7) потреба у частковому делегуванні повноважень органам місцевого самоврядування [8, с. 92].

«Публічна» спрямованість державної політики у цій сфері передбачає активну участь громадськості та зацікавлених сторін у процесі прийняття рішень, прозорість і підзвітність органів публічної влади, а також наявність широкомасштабного доступу до інформації про культурну спадщину та

туристичні об'єкти. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри до державних інституцій та залученню місцевих громад до охорони і збереження культурних цінностей. Публічна спрямованість державної політики у сфері культурного туризму є ключовим чинником для стійкого та збалансованого розвитку, який враховує інтереси всіх зацікавлених сторін і сприяє збереженню культурної спадщини для майбутніх поколінь.

У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу визначення поняття «публічне управління в галузі туризму», запропоноване С. М. Дубовим. Дослідник вважає, що сутністю публічного управління сферою туризму як виду діяльності держави, є здійснення організуючого управлінського впливу на цю індустрію, використовуючи повноваження, якими наділені органи виконавчої влади та муніципальні органи через забезпечення дотримання законів, імплементацію управлінських функцій для холістичного розвитку національного туристичного сектору, а також уможливлення реалізації політики держави в туристичній галузі [71, с. 49].

Загалом погоджуємося з даним визначенням, однак вважаємо, що після проведення реформи децентралізації та передачі великого обсягу повноважень на місцевий рівень, процеси ефективного управління індустрією туризму є важливим напрямом діяльності органів місцевого самоврядування.

Досліджуючи параметри розвитку українського туристичного сектору, вчені зосереджуються на розгляді варіативних векторів публічного управління.

Ключовими напрямками наукових розвідок є такі:

- проектування стратегій та планів на довгострокову перспективу в рамках прогресивної еволюції сектору туризму в Україні, з огляду на рівень стратегічного ресурсу сфери туризму та регіональної специфіки [19, с. 20];

- з'ясування ролі державних інституцій у площині розвитку освітнього туризму в міжнародному масштабі та доведення існуючої потреби у створенні та імплементації програм державного рівня для атракції іноземних студентів, що уможливить підвищення рівня національної конкурентоспроможності [59, с. 158];

– вивчення досвіду різних країн світу в області державного регулювання діяльності туристично-готельних компаній. Ідентифіковано, що державне регулювання та менеджмент розвитку кластерів на туристичному ринку є однією з преференційних стратегій поступового прогресу національного туристичного сектору [2, с. 17];

– акцентування уваги на специфіці державного регламентування функціонування туристично-рекреаційних об'єктів на основі парадигми сталого розвитку шляхом аналізу рівня енвайроментального впливу туризму, проєктування підходів до розвитку індустрії зеленого туризму [206, с. 9];

– ідентифікація специфіки, перспективного інституційного забезпечення та організаційних засад політики держави в сфері розвитку зеленого сільського туризму в Україні [133, с. 120], зокрема обґрунтування нагальної потреби у вдосконаленні інструментарію державної регламентації інвестиційної діяльності та процесів атракції інвестиційних ресурсів для розвитку сектору сільського туризму [61, с. 28].

Система публічного управління побудована для здійснення організаційної, виконавчої та правозастосовної діяльності, реалізації публічного інтересу, під яким розуміють потреби всього населення країни і який поширюється на всю територію України. Її завданням є вирішення сукупності суспільних потреб, об'єктивно зумовлених, встановлених правовими нормами і політично оцінених.

Підтримуємо твердження І. Колосовської [91, с. 143], що першочерговими завданнями публічного управління у сфері туризму є сприяння прогресу в секторі туризму та рекреації, адвокація інклюзивного та зеленого туризму, забезпечення необхідного рівня доступності спектру туристичних послуг для різних соціальних груп, покращення параметрів розвитку галузі туризму в ландшафті міжнародного співробітництва, підвищення ефективності управління туристичними дестинаціями та досягнення інших пов'язаних з цим цілей. Водночас, на нашу думку, зазначені вище завдання повною мірою стосуються й органів місцевого самоврядування.

Характеризуючи завдання публічного управління, доцільно зазначити, що вони залежать від політичного режиму. Оскільки суспільний інтерес і кінцева

мета політичної влади є одним цілим, можна зробити висновок, що система публічного управління пов'язана з політичною системою, а політичне середовище є важливим виміром системи публічного управління.

З територіальної точки зору система публічного управління структурована, пов'язана з територією (підсистема управління державного рівня) та адміністративно-територіальними одиницями (підсистема місцевого самоврядування), а в контексті функціональних параметрів – зі сферами діяльності та одиницями.

Метою публічного управління індустрією туризму, як зазначає М. Біль [15, с. 49], є: гарантія дотримання прав громадян на свободу пересування, відновлення і покращення параметрів здоров'я, відпочинок, забезпечення задоволення потреб духовного характеру; гарантування необхідного ландшафту безпеки у туристичному секторі; захист цілісності ресурсів туристично-рекреаційного характеру, належний рівень охорони культурної спадщини; формування середовища діяльності туристичної індустрії; захист спадщини, що має історико-культурну цінність, охорона навколишнього середовища. Основні параметри туристичної діяльності передбачають ліквідацію бюрократичних елементів і процедур на індивідуальних етапах розвитку суб'єктів підприємництва, створення середовища бізнесу, яке унеможливило б застосування методів недобросовісної конкуренції, а також надання підтримки бізнесу у вигляді різних моделей заохочення, зокрема – податкового характеру.

Дослідниця Н. Сироїд [199] перед початком війни (до 2022 р.) до концептуальних проблем у сфері індустрії туризму в Україні та інструментів публічного управління віднесла:

- недосконалість нормативно-правового забезпечення розвитку екологічного (зеленого) туризму (з боку держави не приділяється належна увага забезпеченню підтримки інституційного характеру);

- нераціональність у користуванні історичною і культурною спадщиною та довкіллям в Україні (на місцевому рівні часто ігноруються засади сталого розвитку, вимоги екологізації діяльності в сфері туризму та рекреації);

- вузький асортимент і невисока якість продукту на ринку туристичних послуг;
- недостатня якість туристичних послуг в аспекті функціонування об'єктів розміщення та недотримання загальноствановлених стандартів;
- неналагоджена взаємодія органів влади різного рівня щодо регіонального розвитку туризму;
- відсутність єдиного стратегічного підходу до використання існуючих ресурсів курортного потенціалу країни на раціональній основі;
- брак ефективних механізмів маркетингу та інформування про можливості рекреаційного потенціалу регіону;
- недостатня кількість професійних кадрів в туристичній індустрії;
- незбалансованість параметрів соціальної та економічної ефективності у використанні та збереженні ресурсів рекреації;
- неналежна ефективність реалізації потенціалу туристично-рекреаційних послуг у сільській районах;
- недосконала методологія організації сучасних статистичних спостережень в галузі туризму та гостинності;
- критичний дефіцит заходів маркетингу та відповідної підтримки з боку держави, що деструктивно впливає на посилення міжнародного туристичного іміджу України [199].

Проблемні аспекти та можливості покращення характеристик векторів розвитку індустрії туризму та гостинності на стратегічному рівні, а також інструментарію публічного управління в галузі у контексті збройних конфліктів і постконфліктного реконструкції присвячена стаття [30, с. 23]. Е. Сіра наголошує, що повоєнна реконструкція туристичної сфери в Україні повинна базуватися на наданні їй необхідної підтримки з боку як національних, так і міжнародних організацій у вигляді вироблення та імплементації проєктів і програм [201, с. 156].

Н. Барвінок аргументує, що бойові дії, збройні конфлікти мають специфічні імплікації щодо створення нової спадщини та призводять до розвитку

феномену «туризму пам'яті», заснованого на вшануванні пам'яті постраждалих від воєнного конфлікту [9, с. 208].

Ми вважаємо, що в реаліях воєнного конфлікту при здійсненні процесів публічного управління необхідно зважати на низку чинників, зокрема:

- заподіяння шкоди та руйнування культурної спадщини: злочини, вчинені російськими військами проти культурної спадщини, призводять до невідновних втрат для України. Водночас при вирішенні цієї критичної проблеми потрібна не лише увага міжнародних інституцій, але й активна внутрішня робота з метою захисту та оцінки можливостей відновлення об'єктів спадщини;

- надання підтримки працівникам сфери культури та учасникам проєктів у культурному секторі: для фондів (зокрема, українського культурного фонду) виникають нові виклики, специфічні саме для воєнного часу. Допомога у забезпеченні підтримки культурних діячів та проєктів у сфері культури може включати ініціативи фандрайзингових кампаній;

- санкції проти російського культурного сектору, спрямовані на міжнародне ізолювання російської культури та культурних діячів. Очікується, що такі дії сприятимуть підтримці України та її культурної національної ідентичності;

- зміна орієнтирів у туристичному секторі: воєнні реалії підштовхують підприємства галузі туризму до переосмислення своєї діяльності. Деякі компанії запроваджують практики волонтерської діяльності та підтримки біженців, інші тестують можливості для розширення послуг внутрішнього туризму;

- необхідність комплексного підходу та здійснення активної діяльності на різних рівнях, що передбачає державні та громадські ініціативи, для одночасної підтримки двох важливих сфер – культурної та туристичної – в реаліях воєнного конфлікту [91, 116].

А. Моц розглядає перспективи розвитку інструментарію публічного управління в процесі повоєнної реконструкції сфери туризму в Україні. Автор акцентує увагу на проєктуванні та імплементації національних і міжнародних

програм, спрямованих на підтримку суб'єктів туристичного ринку, а також на необхідності ефективної практичної взаємодії між окремими країнами щодо взаємної підтримки функціонування туристичного сектору, формування попиту іноземних туристів на відвідування повоєнних символічних місць та пам'ятних маршрутів, пошуку інноваційних концептуальних підходів [127, с. 4].

На думку Ю. Перегуди, у повоєнний період в Україні актуальним буде удосконалення основ чинного законодавства в частині розвитку сектору туризму, включаючи модифікацію регуляторних актів у сфері оподаткування, користування природними ресурсами, екологічних питань та захисту прав споживачів [148, с. 18].

О. Лелюк підкреслює необхідність широкомасштабної маркетингової кампанії в період повоєнної реконструкції. Дослідник вважає, що така кампанія має бути спрямована на вибудовування бренду України як безпечної туристичної дестинації. Інтерес туристів-іноземців до міст, що пережили російську окупацію, меморіальних пам'яток, символічних і трагічних місць воєнної історії України передбачає доцільність впровадження особливого підходу, збалансованого у вимірах етики і безпеки [105, с. 373].

С. Баженова зазначає, що туризм може сприяти ліквідації розривів у розвитку окремих територій та регіонів; пожвавленню регіональної економіки завдяки залученню інвестицій; поліпшенню інфраструктурного ландшафту; забезпеченню зайнятості серед населення; покращенню екологічних параметрів в результаті додаткового фінансування програм охорони навколишнього середовища [6, с. 171].

Підтримуємо думку Н. Леоненко, що основою удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в період післявоєнної реконструкції повинно стати поетапне впровадження таких елементів: національних та міжнародних стандартів і положень у сфері менеджменту якості послуг в туристичному секторі; створення «Державного реєстру туристичних організацій», що передбачає їх ранжування та присвоєння рейтингу, щоб кожна туристична компанія мала змогу посісти відповідне місце на туристичному ринку, зокрема міжнародному; запровадження єдиної науково-навчальної

екосистеми для професійного навчання та перепідготовки галузевих фахівців [107, с. 135].

Таким чином, огляд наукових досліджень засвідчив, що в наукових публікаціях та дисертаціях українських і зарубіжних вчених впродовж останніх років розглядалися різноманітні аспекти публічного управління в сфері туризму, зокрема питання розвитку державної політики як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні регіонів; державного управління та державного регулювання сферою туризму; формування туристично-рекреаційного потенціалу територій; реформування системи регіонального публічного управління, що підтверджує актуальність обраної теми. Водночас проблема удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму розроблена на недостатньому рівні. Вона є відносно новим виміром наукових розвідок українських дослідників, хоча має надзвичайно важливе значення для наукового обґрунтування прийняття органами публічної влади ефективних управлінських рішень, спрямованих на розвиток сектору туризму. Наявні проблеми і сучасні виклики вимагають її комплексного вирішення і є детермінантами подальших наукових пошуків з цієї проблематики.

1.2. Понятійно-категорійний апарат дослідження механізмів публічного управління в галузі туризму у науковому дискурсі

Історичний аспект розвитку системи публічного управління в сфері туризму детермінує визначальний вплив держави на формування ринкових умов та розвиток туристичних компаній, що дозволяє підвищити рівень ефективності економіки та розробити єдину уніфіковану концепцію галузевого розвитку. Вищесказане передбачає розроблення та реалізацію ефективної політики у сфері туризму, зважаючи на певні відмінні риси галузі туризму у порівнянні з іншими галузями економіки [270, р. 1079].

Задля теоретичного аргументування ключових трендів удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, доцільно визначити сутність понять: «туризм», «публічне управління в галузі туризму», «механізми публічного управління в туристичній галузі» та інших категорій і понять.

Погоджуємося з Г. Коледою, яка, в процесі розкриття теоретичних вимірів публічного управління індустрією туризму, підкреслює, що парадигми туризму та публічного управління одночасно створюють унікальний інтегральний феномен – «публічне управління індустрією туризму». Дослідниця зауважує, що вивчення теоретичних основ публічного управління індустрією туризму тільки починає набувати комплексного холістичного характеру, свідченням чого є той факт, що за останні декілька років майже не зустрічалось в наукових публікаціях таке словосполучення у контексті туристичного сектору [89, с. 28]. Сучасні підходи до визначення дефініції «туризм» включають соціо-культурний, нормативний, міграційний, економічний підходи; підходи до трактування сутності туризму як сфери діяльності, як галузі, як відносин, як комплексу та як індустрії (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система сучасних підходів до визначення дефініції «туризм»

Джерело: власна розробка автора

Соціально-культурний підхід до визначення дефініції «туризм» у роботі С. Ковальчук полягає у розгляді туризму як феномену, що включає

соціокультурні аспекти подорожей та взаємодії між туристами та місцевими жителями, сприяючи взаєморозумінню, обміну досвідом та культурній взаємодії [85, с. 63].

Міграційний підхід, якого дотримуються О. Бейдик [12], М. Бондаренко [23], О. Любіцева [110], В. Смолій [202] базується на аналізі туризму через призму переміщень осіб з метою відпочинку, культурного обміну та спілкування. Цей підхід акцентує увагу на пізнавальному аспекті подорожей, вивченні мотивацій та звичок туристів у контексті їхнього мобільного способу життя. Також він охоплює вплив туризму на міграційні процеси, зокрема на розвиток туристичних регіонів та економічну динаміку. У рамках нормативного підходу згідно з нормами законодавства формулюється офіційне визначення туризму, його складових, видів та форм. Метою такого підходу є створення нормативно-правової бази для організації та функціонування туристичної галузі, визначення прав та обов'язків учасників туристичного ринку, а також забезпечення безпеки та захисту інтересів туристів.

Економічний підхід, який представляють В. Бабарицька [5], В. Безносюк [10], М. Бондаренко [23], І. Жук [74], В. Кифяк [83], О. Любіцева [111], Д. Соловійов [203], акцентує увагу на аналізі туризму як основи економічного зростання держави, враховуючи фактори ефективності та прибутковості. Туризм також розглядають як сферу діяльності (В. Зайцева [102], Н. Крачило [97], М. Мальська [113], О. Шуплат [230], А. Метьюсон [296], Д. Трібе [328]) та як галузь (А. Бакурова [8]).

Дефініція «туризм» трактується з позиції міжнародних відносин (М. Мальська [113]), комплексу галузей (С. Ковальчук [85], С. Мельниченко [119], Т. Ткаченко [211], Н. Фоменко [216], Ю. Юхновська [231], В. Хунцикер [282]), залежно від підходу та контексту дослідження.

Всесвітня туристична організація (UNWTO) детермінує туризм як специфічний феномен, що характеризується економічними, соціальними, та культурними вимірами [339]. Відвідувач розглядається як мандрівник, який реалізує поїздку в пункт призначення, віддалений від звичайного місця проживання, з діловою метою чи для дозвілля, на період менше одного року.

Низка науковців розглядають туризм як складне та багатовимірне явище. Вони сприймають його як вид діяльності, як модель рекреації, і водночас - як бізнес, науку та мистецтво. Такі підходи є відображенням різних аспектів цього багатовимірного явища. Оскільки туризм має багато вимірів, неможливо дати однозначну його характеристику, адже жодну з його підсистем не можна абсолютизувати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «туризм»

Автор	Визначення
1	2
Закон України «Про туризм» [193]	тимчасовий виїзд особи із звичайного місця проживання у пізнавальних, оздоровчих, чи професійно-ділових цілях без участі в оплачуваній діяльності
В. Кифяк [83]	тип економічної діяльності, пов'язаний з наданням послуг людям, що тимчасово перебувають за межами місця постійного проживання
М. Крачило [97]	вид рекреації чи активного відпочинку, в рамках якого відбувається поєднання відновлення працездатності з пізнавальними, культурно-розважальними, оздоровчими та спортивними цілями
М. Мальська, В. Худо [113]	підвид рекреаційних практик, один із видів активного відпочинку, що відображає тенденцію, характерну для сучасних суспільств, коли індивідууми надають перевагу динамічному відпочинку, у рамках якого відбувається відновлення працездатності разом із здійсненням пізнавальною діяльністю
О. Любіцева [111]	форма мобільності у споживанні та рекреаційних практиках, що базується на використанні характерних особливостей середовища
С. Ковальчук, С. Миколишина [85]	відкрита, саморегульована система, яка самостійно створює і відтворює зв'язки, здійснює обмін із зовнішнім середовищем, генеруючи при цьому різні потоки (транспортний, інформаційний, людський, фінансово-грошовий тощо)
Т. Кукліна, В. Зайцева [102]	специфічний вид споживання туристичних послуг та продуктів, який є окремою галуззю економіки, формує специфічну інфраструктуру для функціонування туристично-рекреаційного комплексу (ТРК) з об'єктами розміщення, закладами громадського харчування, об'єктами розважальної діяльності, а також транспортною логістикою
В. Герасименко [38]	одна з форм міграції, що пов'язана з актом його мобільності, подорожі, подолання простору; з іншої сторони, туризм є суспільно-економічним феноменом як специфічна галузь економічної діяльності
В. Александрова [212]	– феномен соціального характеру, спосіб пізнання створених людством духовних та матеріальних цінностей, пов'язаний з тимчасовим виїздом індивіда за межі місця його постійного проживання; один із методів залучення іноземної валюти до країни; – система підприємств, які прямо чи опосередковано взаємодіють між собою, які функціонують на ринку туристичних послуг, надаючи відповідні послуги, роботи та товари, що є необхідними для споживання в туристичному процесі та достатніми для перебігу самого процесу туризму;

1	2
	– підсистема у складі загальної національної соціально-економічної системи, що зумовлює взаємодію між туристичною інфраструктурою (об'єктами туризму) та туристами (суб'єктами туризму); – індустрія, пов'язана з наданням послуг людям, які знаходяться за межами місця їх постійного проживання
М. Ейзенхардт (M. Eisenhardt) [258]	відображення потягу людини до перманентних спроб «втечі»
Дж. Трайб (J. Tribe) [328]	діяльність людей як засіб взаємодії між громадами, незалежно від належності до однієї чи різних країн
А. Матісон, Г. Волл (A. Mathieson, G. Wall) [296]	– переміщення зі звичайного місця проживання та роботи до місця призначення на тимчасовий період; – діяльність, здійснювана під час перебування; – об'єкти, призначені для задоволення потреб туристів

Джерело: створено автором на основі [38; 83; 85; 97; 102; 111; 113; 193; 212; 259; 296; 328].

Доцільно зазначити, що туристичну діяльність можна розглядати з двох позицій: з однієї сторони – як функціонування компаній, що належать до галузі туризму і фактино є засобами виробництва туристичного продукту; з іншої – в контексті діяльності споживача туристичного продукту як діяльність, спрямовану на реалізацію потреби у відпочинку, пізнанні, оздоровленні, лікуванні тощо [102, с. 5].

Загалом туристична діяльність включає туристичну дестинацію та туристичний продукт. При цьому туристична дестинація є багатовимірною системою, розвиток якої визначається взаємодією різних суб'єктів у межах мережевої моделі управління. Її ефективне функціонування залежить від узгодженості функціонування інституцій державного управління, бізнесових структур та громадськості, що забезпечується через механізми партнерства та горизонтальної інтеграції.

З урахуванням різноманітних визначень поняття «туризм» та дотримуючись комплексного (систематичного) підходу, наведемо авторське трактування: туризм – це об'єкт публічного управління, що потребує розробки публічної політики, стратегій, комплексних програм та ефективних механізмів їх реалізації із залученням представників інституцій влади та суспільства, які спрямовані на підтримку та розвиток туристичної галузі в актуальних умовах,

розвитку її конкурентності, сталості, інклюзивності, інноваційності розвитку з урахуванням соціо-культурного, нормативно-правового, економічного та міграційного чинників.

Створення та розвиток конкурентоспроможного туристичного продукту передбачає формування туристичних кластерів, які сприяють спеціалізації та координації діяльності суб'єктів галузі.

Туристична дестинація розвивається за допомогою координації діяльності органів влади із залученням та в партнерстві з громадськими організаціями, бізнес асоціаціями, бізнесом, територіальними громадами, міськими, сільськими радами. Можна формувати кілька туристичних кластерів для формування та реалізації різних туристичних продуктів.

На рис. 1.2 схематично зображено функціональну візуалізацію мережевої моделі публічного управління розвитком туристичної дестинації, що демонструє структурну організацію процесів управління, роль зацікавлених сторін і їхній внесок у розвиток туристичного сектору.



Рис. 1.2. Мережева модель публічного управління розвитком туристичної дестинації

Джерело: власна розробка автора

Як об'єкт публічного управління, туризм аналізують комплексно, із залученням низки специфічних методів – економічних, публічно-управлінських, соціологічних та навіть педагогічних і психологічних. Туризм розглядається як домен відпочинку, як простір, в якому може відбуватись кристалізація світогляду, ідентифікація особливостей мотивації та створення моделі

соціального портрету туриста. У фреймворку публічно-управлінського підходу розвиток туристичного сектору досліджується у площині вдосконалення інститутів державного управління, задіяних в освітньому та туристичному процесах [100, с. 25]. З урахуванням постійної зміни форм туризму та тенденцій у туристичних уподобаннях, проблематичним є створення детальної класифікації видів туризму. Доцільно наголосити, що класифікаційні підходи постійно оновлюються відповідно до запитів туристичного ринку. Розглянемо класифікацію основних видів туризму (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація видів туризму

Джерело: власна розробка автора

Охарактеризуємо більш детально деякі види туризму за метою подорожі.

Варто зазначити, що певні види туризму характеризуються стабільною популярністю та змінюються виключно за своїм наповненням і спрямуванням. Одним з таких різновидів є дитячий туризм.

М. Кляп та Ф. Шандор окремо розглядають дитячий та шкільний туризм, хоча їх визначення ідентичні. Обидва ці види туризму спрямовані на задоволення рекреаційних потреб дітей чи учнів. Вони включають туристично-краєзнавчу діяльність у ЗЗСО: мінімальним обсягом (заняття в гуртках за бажанням) та обов'язковим для всіх класів (класний туризм) [84, с. 187].

О. Колотуха описує дитячо-юнацький туризм як рекреаційну діяльність, спрямовану на реалізацію потреб особистості в оздоровленні, спортивній та пізнавальній діяльності поза постійним місцем навчання та проживання. Відповідно до першого визначення, подорожі є туристичними, якщо вони відбуваються не лише поза межами місця проживання, але й поза межами місця навчання [92, с. 199].

Відносно новим, але динамічним у розвитку напрямком є сільський та зелений туризм. Туризм є ключовим сектором сталого розвитку сільського простору. Його здатність забезпечувати стабільну зайнятість і прийнятний рівень прибутку зумовлена стабільністю туристичної діяльності протягом року.

Відродження сільської місцевості є не тільки стратегією сприяння сталому розвитку сільської місцевості в країнах, що розвиваються, а й неминучою тенденцією до глобальної урбанізації. Сільський туризм поєднує економічну, соціальну та екологічну складові сільської місцевості. Розвиток туристичних практик у сільській місцевості сприяє швидкому економічному зростанню, створенню нових робочих місць і поліпшенню якості життя місцевої громади [341, р. 40].

Відповідно до зростання запиту українського суспільства виокремлено соціальний туризм.

Як стверджує Ю. Гуменюк, ключовими особливостями індустрії туризму (рекреаційної індустрії) є: суто галузеві (сезонний характер, розміщення об'єктів рекреаційно-туристичних комплексів у місцевостях рекреації, наявність кореляції між асортиментом рекреаційного продукту та видами попиту на рекреаційні продукти та послуги); властивості продукту туристичної та рекреаційної сфери (високі вимоги щодо якості, залежність якості послуги від місткості територій, нерозривний характер процесу виробництва та

споживання); властивості ресурсів що використовуються (комплексний характер ресурсів рекреації, велика різновидність, значний термін використання); особливості технологічного характеру (високий ступінь диференціації тривалості послуг рекреації, безперервний характер процесу у рекреації, індивідуальне (кастомізоване) надання послуги, використання рекреаційних ресурсів різних видів, наявність потенційно негативного екологічного впливу) [47, с. 9].

Окремим, інноваційним напрямком туризму, що підлягає регулюванню – є креативний туризм. На думку Маматової Т., Дробахіної Т. розвиток креативних індустрій сприяє активізації креативного туризму. Науковцями виділено такі основні опції креативного туризму, а саме: активне включення до туристичних маршрутів креативних дестинацій; пошук нових, більш креативних форм та методів використання ресурсів, що може демонструватись туристам; залучення креативних майстрів, оригінальних та нетипових дестинацій, що підкреслюють ідентичність території; створення місць та локацій з особливою атмосферою, яка непритаманна іншим місцям [114, с. 209].

Далі розглянемо трактування сутності «публічного управління в галузі туризму». В термінологічному словнику дефініція «публічне управління» набуває формату діяльності органів влади, представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства щодо виконання функціональних обов'язків, встановлених законодавчими нормами» [96, с. 144].

В рамках класичної теорії публічне управління – це управління, що базується на волевиявленні людей та здійснюється суб'єктами, обраними чи визначеними самою громадою. Його метою є задоволення потреб та досягнення цілей суспільства як об'єкту управління. Публічне управління включає раціональні впливи, спрямовані на функціонування та прогрес суспільства, на основі програм управління та інформаційного забезпечення щодо стану об'єкта управління [135, с. 7].

Публічне управління – це цілеспрямований вплив, здійснюваний інституціями публічної влади з метою організації відносин у суспільстві

відповідно до делегованих їм повноважень і функцій для реалізації мети, що має суспільну користь [73, с. 330].

Як пише Дж. Пріфінер, публічне управління – це здійснення управління організацією та наданням ресурсів (людських і матеріальних) для досягнення очікуваної цілі [303, с. 3]. Натомість на думку Н. Обушної, публічне управління є не тільки процесом управління, але й системою взаємодії з індивідуальними та колективними суб'єктами, залученими до розроблення й ухвалення управлінських рішень. Взаємозв'язок між управлінськими органами та суспільством забезпечує ефективність механізмів імплементації політики держави [136, с. 53].

З урахуванням тематики нашого дослідження, варто звернути особливу увагу на запропоноване Г. Коледою трактування терміну «публічне управління сферою туризму»: «діяльність управлінського характеру, здійснювана суб'єктами інституцій влади (органів державної влади і місцевого самоврядування), метою якої є забезпечення злагодженої роботи туристичних дестинацій, розвиток туристичної інфраструктури, вироблення туристичних продуктів та маршрутів, формування портфелю проєктів та атракція інвестицій, просування відповідних регіонів як туристичних дестинацій, покращення рівня якості надання туристичних послуг, консолідація стейкхолдерів галузі туризму та підвищення якісного рівня забезпечення людськими ресурсами у сфері туризму» [89, с. 24], а також «як процесне публічне управління, що застосовується до всіх доменів економічного, суспільного, культурного та, певним чином, політичного життя регіону щодо організації узгодженого функціонування туристичних дестинацій, управлінські системи яких мають прагнути до мережевої, горизонтальної взаємодії та охоплювати весь масив стейкхолдерів: інституції державної влади та муніципалітетів, громадянське суспільство та бізнес-структури» [89, с. 63].

Процес публічного управління в галузі туризму зорієнтований на впровадження ефективних ринкових відносин для наповнення всієї системи управління ринковим змістом. Поділяємо думку автора, що орієнтиром для публічного управління індустрією туризму повинні бути інновації, формування

ринкової новизни та безперервне вдосконалення всіх напрямків діяльності в сфері туризму [307, р. 111]. Водночас вважаємо, що в галузі туризму процес публічного управління має місце на різних рівнях: регіональному, центральному та місцевому як органами державної влади, так і органами місцевого самоврядування, а, отже, до дефініції «публічне управління в галузі туризму» потрібно застосовувати системний, комплексний підхід (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до трактування сутності поняття «публічне управління в галузі туризму»

Автор	Визначення
Н. Добрянська [64]	управління, основою здійснення якого є волевиявлення групи людей та реалізація якого здійснюється певними суб'єктами, що визначені групою людей з метою задоволення потреб та імплементації цілей
А. Гаврилюк [36]	система впливу, що має багато рівнів та здійснюється державою по відношенню до суб'єктів господарювання, які надають туристичні послуги, координує і сприяє туризму в глобальному масштабі. Її функцією є узгодження та імплементація туристичної політики на глобальному рівні за посередництвом міжнародних туристичних організацій, а на регіональному і національному рівнях – за посередництвом спеціальних інституцій влади та туристичних асоціацій
А. Левицький [104]	система державного управління, регулювання та контролю, спрямована на координацію діяльності інституцій місцевого самоврядування, державних органів, інших стейкхолдерів для сталого розвитку туризму
Є. Бойко, Ю. Левенець [21]	елемент масиву інструментарію імплементації політики держави в галузі туризму, що містить комплекс методів організаційного, політико-правового, соціально-економічного, екологічного тощо характеру, які залучають уряди і парламенти, організації державного і громадського сектору для формування сприятливих умов для розвитку конкурентоспроможної і одночасно екологічно відповідальної національної туристичної галузі
Х. Агініс (Н. Aguinis) [234]	принципи управління, що базуються на офіційних і неформальних інститутах, спрямованих на те, щоб керувати діями та обмежувати поведінку суб'єктів галузі туризму
М. Веласко Гонсалес (Velasco Gonzalez) [334]	набір дій громадських акторів, які у співпраці з іншими секторами спрямовані на досягнення різних цілей, пов'язаних з різними явищами туризму
А. К. А. Коутінью (А. С. А. Coutinho) [249]	рушійна сила туристичних дій та ініціатив, які в новому соціальному контексті можуть або безпосередньо впливати на рішення через державну політику, або опосередковано через організації

Джерело: розроблено автором на базі [13; 21; 36; 64; 104; 234; 249; 334].

Проаналізовані визначення свідчать про використання системного (Є. Бойко, М. Висоцька [22], А. Гаврилюк [36], А. Левицький [104]) та діяльнісного (Н. Добрянська [64], Х. Агініс [234], М. Веласко Гонсалес [249], М. Веласко Гонсалес [334]) підходів до трактування дефініції «публічне управління в туристичній галузі».

Узагальнюючи вищенаведені дефініції, пропонуємо розглядати «публічне управління в галузі туризму» як цілеспрямований, прямий та опосередкований вплив органів державної влади та органів місцевого самоврядування на систему відносин на ринку туристичних послуг із метою його збалансованого, конкурентного, сталого, інклюзивного, інноваційного розвитку через ефективні механізми публічного управління. Інакше кажучи, це діяльність, здійснювана державою, що передбачає вплив на систему відносин, яка склалася в рамках ринку туристичних послуг із метою його збалансованого, конкурентного, сталого, інклюзивного, інноваційного розвитку через ефективні механізми публічного управління. Функціонування системи публічного управління в туристичній галузі охоплює комплекс механізмів, інструментів, заходів (включає стратегічне планування, забезпечення необхідних фінансових ресурсів, здійснення моніторингу та проведення відповідного оцінювання, підтримку належної якості та здійснення стандартизації, освітню підготовку людського капіталу, партнерство на міжнародному рівні, охорону культурної спадщини і збереження природного середовища, антикризове управління), що спрямовані на розвиток галузі туризму, забезпечення стабільності та сталості її зростання при одночасному збереженні культурної спадщини та екологічній відповідальності. Тобто, діяльність у сфері публічного управління в галузі туризму передбачає комплексний підхід, який забезпечує всебічний розвиток туристичної галузі, підтримує її конкурентоспроможність і сприяє стійкому економічному зростанню країни.

Серед суб'єктів публічного управління найбільш вагому роль відіграють центральні органи виконавчої влади. Вони визначають пріоритети розвитку, формують громадську думку та впливають на ухвалення рішень у сфері публічної політики. Активна участь громадян забезпечує легітимність і

ефективність управлінських процесів, сприяє збалансованому розвитку і врахуванню потреб різних верств суспільства.

Реалізація процесів публічного управління в галузі туризму здійснюється групою суб'єктів:

- інституціями публічної влади, які володіють відповідними компетенціями та ресурсами на різних рівнях (загальнодержавному, регіональному, місцевому);
- політичними групами, такими як політичні партії, представницькі організації та суб'єкти громадянського суспільства, бізнесові структури;
- політичними та громадськими агентами (групи або об'єднання громадян, що тимчасово формуються для практичної реалізації рішень з конкретних проблемних питань).

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у розвитку туристичної сфери, здійснюючи нормативно-правове регулювання, стратегічне планування, координацію та контроль. Вони формують і реалізують місцеву туристичну політику, сприяючи інтеграції державного, приватного та громадського секторів. Важливим напрямом їхньої діяльності є розвиток туристичної інфраструктури, формування туристичного бренду регіону та залучення інвестицій. Окрім того, вони забезпечують контроль за якістю послуг, охорону культурної й природної спадщини, інформаційну підтримку та безпеку туристів. У цьому контексті саме комплексний підхід сприятиме сталому розвитку галузі та її конкурентоспроможності.

Лише завдяки партнерській взаємодії між цими учасниками можливе досягнення синергетичного ефекту в публічній політиці у галузі туризму.

Державний сектор відповідає за розробку політики, дослідження та планування, розвиток базової інфраструктури, розвиток певних пам'яток, встановлення стандартів надання послуг та управління ними, розробку управлінських заходів і планування відновлення та захисту навколишнього середовища, встановлення стандартів для навчання та підвищення рівня зайнятості, підтримання громадського здоров'я та безпеки.

Приватний сектор відповідає за розвиток послуг з розміщення, за діяльність туристичних агентств, комерційних туристичних підприємств, розвиток пам'яток та рекламу на основі існуючої інфраструктури, що забезпечується державним управлінням [236, р. 146].

Управління індустрією туризму на основі сталого розвитку є одним із пріоритетів реалізації державної політики у сфері туризму в сучасних умовах. Цей підхід охоплює широкий спектр методів та заходів, спрямованих на підтримання балансу між економічним зростанням, відповідальним ставленням до навколишнього середовища і соціальним добробутом, розвитком конкурентоспроможної та екологічно стійкої національної галузі туризму [21, с. 187].

Мета публічного управління в галузі туризму полягає у: підтримці та практичній імплементації прав громадян на безпечний відпочинок, свободу пересування, зміцнення здоров'я, реалізацію потреб духовного розвитку; забезпеченні безпеки туризму, збереженні цілісності ресурсів туристично-рекреаційного ландшафту, охороні і збереженні історичної та культурної спадщини; створенні належних умов сприяння розвитку туристичної діяльності. Сприятливі передумови для розвитку туризму включають: елімінацію елементів бюрократизму на певних стадіях розвитку суб'єктів підприємництва; формування бізнес-середовища, в якому неможлива недобросовісна конкуренція; гарантію підтримки бізнесу завдяки різноманітним формам заохочення та стимулювання, зокрема податкового.

Механізми реалізації публічного управління в туристичній галузі базуються на дотриманні низки основних принципів, які забезпечують ефективне управління та сприяють стійкому розвитку галузі. До основних принципів належать [88]:

1. Принцип стійкого розвитку, спрямований на забезпечення збалансованого прогресу галузі туризму, який враховує екологічні, економічні та соціальні аспекти. Це передбачає збереження природних і культурних ресурсів, сприяння економічному зростанню та поліпшення добробуту місцевих громад.

2. Прозорість та підзвітність у процесах прийняття рішень, звітуванні про використання державних фінансів і ресурсів. Суттєвим моментом є залучення громадськості до реалізації моніторингу та контролю.

3. Участь громадськості, що передбачає залучення усіх стейкхолдерів, зокрема, громадськості, бізнес-сектору, неурядових організацій та туристів до процесу вироблення та реалізації політики у туристичній сфері. Партнерство сприятиме досягненню балансу різних інтересів та потреб, що підвищить ефективність прийнятих рішень.

4. Ефективність та результативність – орієнтація на досягнення чітко визначених результатів та ефективне використання ресурсів. Передбачає впровадження сучасних методів управління, моніторинг і оцінку виконання програм і проєктів.

5. Правова визначеність – чітке регулювання туристичної діяльності через законодавчі та нормативно-правові акти, що забезпечують правову стабільність і передбачуваність для всіх учасників туристичного ринку. Важливою складовою є дотримання міжнародних стандартів і норм.

6. Партнерство та співпраця – створення умов для ефективного співробітництва між інституціями державної влади та приватними компаніями, науковими установами та організаціями громадського сектору. Сприяє об'єднанню ресурсів, знань і досвіду для досягнення спільних цілей.

7. Інноваційність – підтримка та впровадження новітніх технологій та інновацій у туристичній галузі, діджиталізація. Включає розвиток цифрових платформ, використання нових засобів комунікації, вдосконалення туристичних послуг та інфраструктури.

8. Прагнення до задоволення потреб споживача – підтримка високої якості послуг для реалізації потреб туристів. Це передбачає постійне дослідження ринку, аналіз зворотного зв'язку від туристів та впровадження стандартів якості.

9. Справедливість та рівність – забезпечення рівнозначної доступності до ресурсів туристичної сфери для всіх громадян, незалежно від соціального, економічного чи іншого статусу. Важливим аспектом є підтримка доступного туризму для людей з особливими потребами.

Ці принципи формують основу для ефективного публічного управління в галузі туризму, уможлиблюють забезпечення його стійкого прогресу і демонструють позитивний вплив на підвищення рівня конкурентоспроможності країни як туристичної дестинації.

Масив ключових понять в управлінні галуззю туризму включає також поняття «публічна політика в галузі туризму». Цей термін застосовується для означення стратегії цілеспрямованої діяльності структур державного, суспільного і приватного секторів щодо проєктування та імплементації методик і засобів для ефективного розвитку туризму, максимального задоволення попиту на галузевий продукт при раціональному та ефективному використанні існуючого потенціалу туристично-рекреаційного ландшафту [13, с. 223]. Публічна політика в галузі туризму, здійснювана в рамках системи норм, принципів, ідей, які детермінують пріоритети у функціонуванні механізму реалізації державної політики у сфері туризму, повинна базуватися на чинному законодавстві та бути задекларованою у відповідних документах.

Інструментарій імплементації публічної політики стосовно галузі туризму включає відповідні механізми публічного управління галуззю. У площині наукових досліджень публічного управління саме поняття механізму набуло широкого використання – воно уможливлює визначення оптимальності поєднання інструментів впливу на керований об’єкт у чіткому зв’язку та тісній взаємодії.

У публікаціях науковців визначення самого механізму публічного управління та його елементів набуває досить різноманітних значень та характеристик. В основному механізм публічного управління трактується як система. Таке трактування зустрічається, зокрема, в працях І. Козак: створена штучно складна система, для досягнення встановлених цілей, що передбачає здійснення впливу з боку суб’єкта управління за допомогою складової технологічного характеру (політики, інформаційного забезпечення, правових норм, процедур, регламентів, методів та інструментів) [86, с. 4], а також О. Сидорчук: система, призначена для імплементації поставлених цілей, яка

характеризується певною структурою і володіє засобами впливу на об'єкт управління [198, с. 6].

Механізм публічного управління в галузі туризму розглядається також як збалансована система, що складається з важелів, прийомів та методів, за допомогою яких органи влади здійснюють вплив на діяльність усіх агентів туристичного ринку, а також способів їх застосування на практиці в умовах конкретної ситуації, яка обумовлює цілі та завдання розвитку індустрії [147, с. 228]. Важливою є систематизація наукових джерел на предмет наявності визначення сутності понять «механізми публічного управління» та «механізми публічного управління в галузі туризму». Така систематизація наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Підходи до трактування сутності поняття «механізми публічного управління»
та «механізми публічного управління в галузі туризму»

Автор	Визначення
1	2
В. Малиновський [112]	сукупний масив засобів, що уможливають організацію процесів управління і способів здійснення впливу на розвиток керованих об'єктів; базуються на принципах об'єктивності, наукової аргументованості, інтегративності, узгодженості з використанням певних управлінських методів, націлених на імплементацію цілей публічного управління
О. Комяков [93]	сукупність методів та інструментів організаційно-економічного характеру, застосуванням яких дозволяє виконувати взаємопов'язані функції з метою забезпечення недискретної, високорезультативної дії відповідної системи (держави) щодо покращення функціонування економіки
А. Садеков [196]	система здійснення впливу на об'єкт управління для досягнення очікуваного результату
Н. Нижник, О. Машков [132]	складовий елемент системи управління, завданням якого є забезпечення впливу на внутрішні та зовнішні фактори, стан яких визначає результат діяльності об'єкта управління
В. Бакуменко, В. Князєв, Ю. Сурмін [7]	практичні засоби, важелі, заходи, та стимулюючі інструменти, що забезпечують реалізацію можливостей інституцій державної влади впливати на суспільні процеси, сферу виробництва та інші соціальні системи для імплементації визначених цілей
Є. Козловський [87]	сукупність методів та інструментів організаційно-економічного характеру, що уможливають виконання взаємопов'язаних функцій у контексті сталого розвитку галузі туризму

1	2
С. Домбровська [67]	збалансована система, елементами якої є прийоми, важелі і методи здійснення впливу державних інституцій влади на різні аспекти діяльності суб'єктів, які працюють на туристичному ринку, а також способи їх практичного застосування у конкретній ситуації; визначає цілі та завдання галузевого розвитку
М. Круглов [99]	сукупність засобів правового, економічного, організаційного та мотиваційного характеру, які є елементами забезпечення цільового впливу структур публічного управління з метою досягнення балансу інтересів учасників публічного управління, що взаємодіють між собою
О. Білотіл [13]	комплекс взаємопов'язаних елементів для забезпечення імплементації політики держави щодо галузі туризму та суміжних галузей з метою задоволення потреб споживачів у дозвіллі, а також соціально-економічного розвитку територій та елімінації негативних наслідків туристичних потоків

Джерело: розроблено автором на основі [6; 13; 17; 47; 67; 87; 93; 99; 112; 132; 197].

З урахуванням вищезазначеного, під «механізмом публічного управління в галузі туризму» розуміємо систему, основою якої є органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з наділеними повноваженнями та ресурсами із залученням зацікавлених сторін, що здійснюють управління в галузі на основі системи принципів та функцій, і яка складається з комплексу методів, важелів та інструментів, які застосовуються для реалізації мети та цілей публічної політики та здійснюють вплив на об'єкти управління (явища та процеси в галузі туризму) задля сталого туризму, забезпечення доступності та інклюзивності галузі, розширення міжнародного співробітництва.

Основною метою цього механізму є формування оптимальних умов для якомога повного задоволення потреб сучасної особистості у високоефективному відпочинку та оздоровленні, сприяння реалізації підприємницького потенціалу в галузі туризму та інтегративного розвитку конкретних територій завдяки міжсекторальному співробітництву.

Механізми публічного управління в галузі туризму передбачають проектування та імплементацію рішень на стратегічному та оперативному рівнях, формування стратегії розвитку та цільових програм, здійснення необхідних заходів для досягнення високого рівня безпеки (фізичної,

екологічної, політичної, соціальної тощо) і мінімізації ризиків, пов'язаних з війною в Україні та викликаних функціонуванням галузі.

1.3. Механізми публічного управління в галузі туризму: теоретичний аспект

Публічне управління в галузі туризму передбачає створення конкурентоспроможного і високоефективного туристичного комплексу, здатного задовольнити потреби громадян у послугах туристичного сектору, а також зробити значний внесок в економічний прогрес шляхом економічного зростання, збільшення кількості робочих місць, забезпечення надходження податків до державного та місцевих бюджетів, притоку іноземної валюти та інвестицій, раціонального використання і охорони природного середовища, культурної спадщини.

Механізми публічного управління в галузі туризму є інструментарієм імплементації публічної політики. Ключовою метою цих механізмів є формування умов, що є оптимальними для задоволення потреб громадян у високоякісному відпочинку та оздоровленні, при цьому також важливим є уможливлення прояву підприємницького потенціалу в сфері туристичної діяльності, а також стимулювання холістичного розвитку конкретних територій зокрема у ландшафті міжсекторального співробітництва, забезпечення належного рівня екологічної безпеки. З огляду на це, доцільним є гарантування соціально-економічний ефекту від реалізації різних функцій туризму (рекреаційної, інтеграційної, економічної, соціальної, інформаційної, культурної, освітньої, політичної, екологічної), ліквідація, або принаймні мінімізація, наявних ризиків, що виникають внаслідок функціонування галузі туризму, та ефективне балансування впливу факторів розвитку туризму з метою формування оптимальних умов для удосконалення роботи галузі [18, с. 17].

Розглянемо типологію механізмів публічного управління в туристичній галузі з позиції державного регулювання у сфері туризму (рис. 1.4) та предметної структури механізмів.

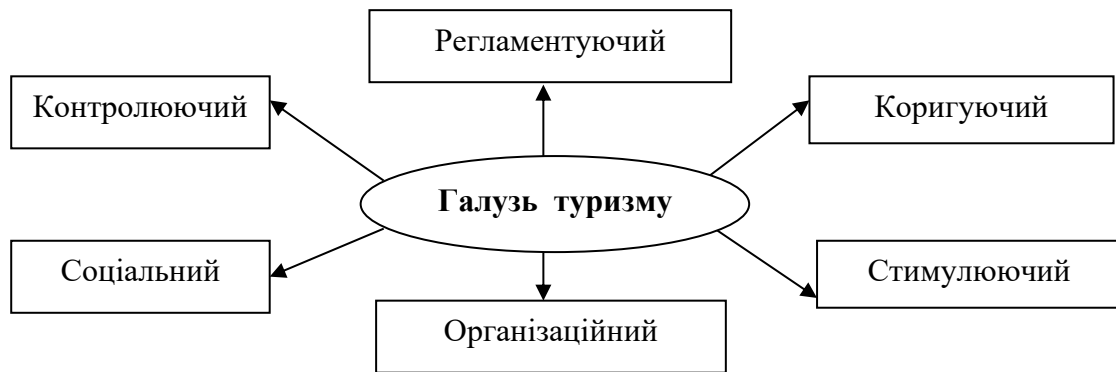


Рис. 1.4. Типологія механізмів публічного управління в туристичній індустрії з позиції складових державного регулювання

Джерело: власна розробка автора

З позиції державного регулювання у сфері туризму, можна ідентифікувати такі ключові механізми:

- регламентуючі: за допомогою законів, нормативно-правових актів, регламентів держава встановлює певні правила щодо різних видів туристичної діяльності, визначає правовий простір;
- стимулюючі: способи забезпечення та підтримання рівня функціонування організацій, що входять до туристичної інфраструктури та стимулювання їх діяльності;
- соціальні: державне регулювання соціально-економічних відносин, здатних забезпечити доступ до туристичних та екскурсійних послуг вразливим категоріям населення шляхом надання їм пільг;
- коригуючі: формування умов що стимулюють розвиток та гармонізацію митного, податкового, валютного регулювання;
- контролюючі: реалізація ефективного державного нагляду і контролю за дотриманням чинного законодавства, ліцензування;

– організаційні: оптимізація і покращення структурних аспектів в державному регулюванні та управлінні завдяки розмежуванню повноважень інституцій виконавчої влади, процесів взаємодії з суб'єктами ринку, системи підвищення компетентності людського капіталу в інституціях місцевого самоврядування.

Теоретична основа ефективного впровадження механізмів публічного управління в галузі туризму включає передумови, фундаментальні принципи, концепти та цінності державного регулювання. Імплементация інституціями державної влади та місцевого самоврядування політики у сфері туризму потребує механізмів, здатних ефективно регулювати поведінкою учасників ринку.

На рис. 1.5 наведено типологізацію механізмів публічного управління в галузі туризму, що включає кілька механізмів:

I. Інституційно-правовий. Включає інституційний (система інституцій та взаємодія між ними), загальний правовий (основи законодавства щодо туристичної діяльності та законодавче забезпечення публічного управління і місцевого самоврядування, зокрема стратегічні та інфраструктурні), правозастосовчо-контрольний, дозвільний, антикорупційний (основи антикорупційного та антимонопольного законодавства) та євроінтеграційний (законодавчі норми та стандарти ЄС, імплементовані в Україні) механізми.

II. Організаційно-кадровий. Включ управлінсько-структурний (суб'єкти управління, механізми взаємодії між ними, формування внутрішніх та зовнішніх структур взаємодії), кадровий (кадрове забезпечення системи управління в туризмі, підготовка кадрів, формування кадрового резерву), партнерський (інституційна взаємодія), міжсекторальний (міжсекторальна взаємодія та розбудова туристичних кластерів) механізми.

III. Фінансово-економічний. Включає бюджетний (пряме фінансування галузі, державні замовлення, доходи від галузі), інвестиційний (інвестиційне регулювання), податково-пільговий, грантовий (стимулювання та активізація грантової взаємодії в галузі, виділення та подання на грантове фінансування) механізми.

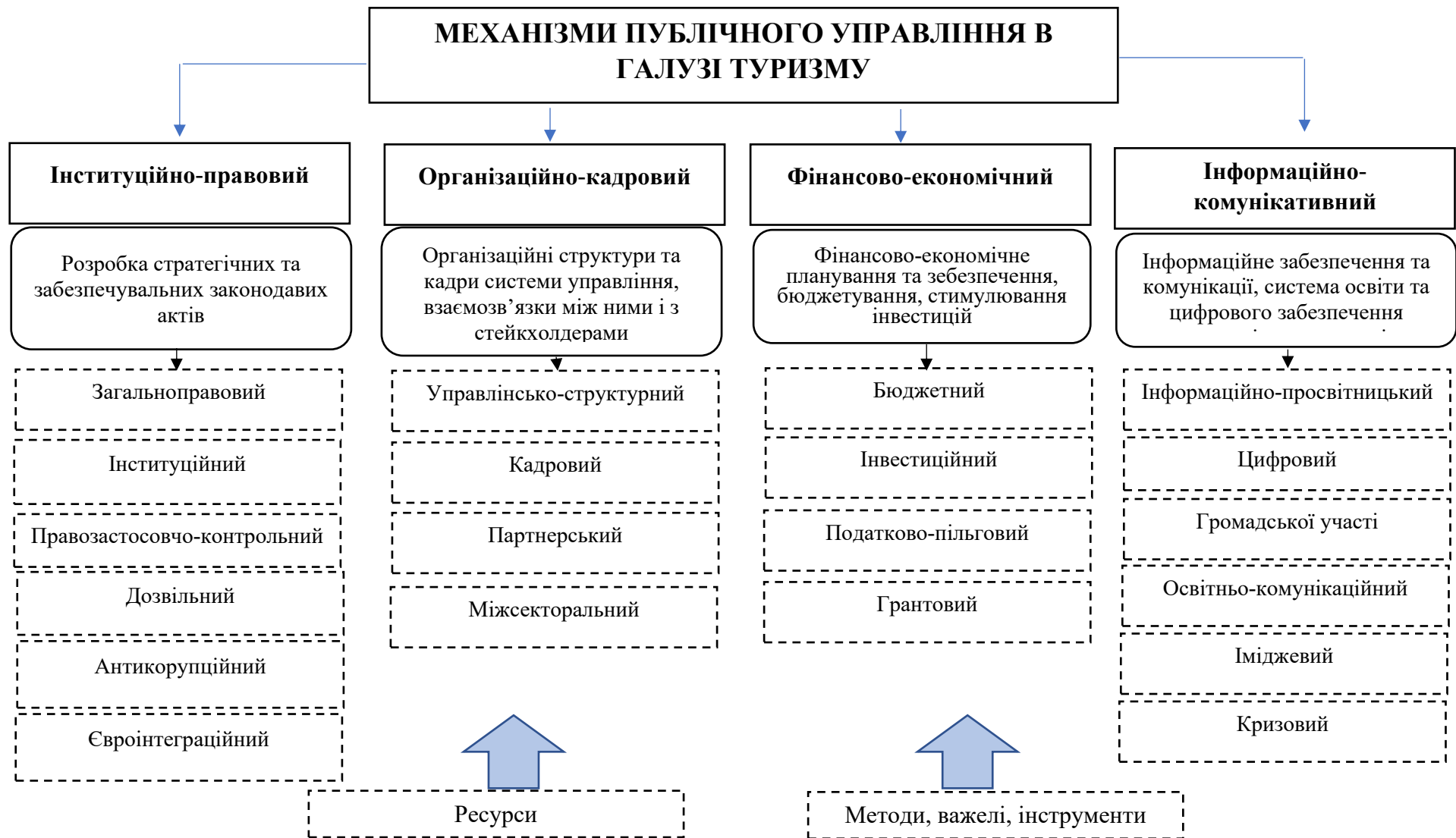


Рис. 1.5. Типологізація механізмів публічного управління в галузі туризму

Джерело: власна розробка автора

IV. Інформаційно-комунікативний. Включає інформаційно-просвітницький (поширення інформації та роз'яснення щодо розвитку галузі), цифровий (діджиталізація системи управління, впровадження системи електронного врядування, розвиток різних електронних каналів комунікації, діджиталізація галузі туризму загалом), громадської участі (залучення громади), освітньо-комунікаційний, іміджевий (формування внутрішнього та зовнішнього туристичного іміджу) та кризовий (управління та регулювання в умовах воєнно-політичних, екологічних та інших кризових ситуацій).

Інституційно-правовий механізм характеризується системою нормативно-правового та інституційного забезпечення: стратегічні документи з розвитку галузі, система інституцій та взаємодії між ними. Інституційно-правовий механізм включає законодавчо-нормативні акти, що регулюють такі аспекти: пересування людей у міжнародному туризмі, збереження природних і культурних цінностей, принципи управління (включаючи управління туристами на конкретних територіях, таких як курорти чи національні парки), захист прав споживачів та забезпечення високої якості туристичних послуг, а також функціонування різних секторів туристичної галузі (готелів, туристичних агентств та екскурсоводів) [32, с. 83].

Інституційно-правовий механізм управління розвитком туристичної галузі – матриця інструментів для законодавчого забезпечення протікання процесів сталого розвитку, що включає стратегії, програми та закони. В основу цього механізму покладено поєднання правових методів, засобів та прийомів, призначених для оптимізації нормативності права з метою підтримання організованості суспільних відносин, що задовольняють основні інтереси суб'єктів права та гарантують дотримання вимог правопорядку.

Інституційно-правовий механізм публічного управління в галузі туризму може включати інституційний та загальноправовий механізми. Інституційно-правове забезпечення є центральним елементом механізму державного управління сферою туризму, оскільки реалізація основних управлінських рішень, що детермінують рівень розвитку індустрії на певній території і

формування політики держави в туристичному секторі здійснюється саме через цю підсистему [13, с. 92].

Основні цілі та завдання інституційно-правового механізму публічного управління в туристичній індустрії передбачають наступне:

1. Покращення рівня конкурентоспроможності галузі туризму, зокрема проведення поліпшень у межах нормативно-правового поля. Критично важливе впровадження європейської системи галузевих стандартів, а також наявність нормативно-правових актів, метою яких є лібералізація туристичного ринку, недискримінаційна відкрита конкуренція згідно з стандартами європейської практики у цій сфері.

2. Розвиток глобальних інвестиційних проєктів здійснюється в рамках законодавчого удосконалення механізму державно-приватного партнерства з метою імплементації програм інфраструктурної розбудови галузі; оптимізації та приведення у відповідність до сучасних вимог законодавства та економічного механізму фасілітування локалізації кращих інноваційних технологій у сфері туризму.

3. Приведення у відповідність з регламентами та директивами ЄС нормативно-правових актів сфери туризму, що сприятиме покращенню безпеки та зменшенню ризиків для громадян.

Загальноправовий механізм складається з таких блоків законодавства:

I. Стратегічний (законодавчі рішення – стратегії, цільові програми) та галузевого рівня (приймаються для окремих галузей).

До характерних ознак правового механізму можна віднести такі:

1. Об'єктивний аспект: особливі конструкції права, які відображають об'єктивні матеріальні та духовні умови життя конкретного соціуму, домінуючу парадигму юридичного мислення та його культуру.

2. Суб'єктивний аспект: а) будь-які правові конструкції є результатом діяльності правотворчих суб'єктів, які втілюють індивідуальну та групову свідомість та досвід; б) механізм стає таким лише тоді, коли він включається в практику та встановлюється у певному співвідношенні з метою реалізації.

3. Системний характер: правовий механізм є органічною системою, стійким комплексом взаємозалежних правових інструментів, які повинні діяти як єдине ціле. Важливою характеристикою є завершеність структури цих інструментів. Правові механізми формалізують правила, норми і процедури, які регулюють діяльність в галузі туризму і встановлюють права, обов'язки і відповідальність різних учасників ринку. Ці механізми включають різноманітні правові акти, закони, постанови, регламенти, стандарти та правила, створені державними, муніципальними органами або міжнародними організаціями для ефективної роботи галузі туризму та задоволення інтересів усіх сторін.

II. Інфраструктурні (забезпечувальні) механізми визначають важливі принципи та фактори, необхідні для досягнення цілей в галузі туризму. Правові елементи механізму державного регулювання можна розподілити за сферою впливу (економічний, екологічний та соціальний), що дозволяє виявити прогалини у законодавстві та усунути їх.

Формування і реалізація публічного управління розвитком галузі передбачає формування розгалуженої ефективної системи нормативно-правового регулювання. Правовою основою для туристичної галузі є Конституція України.

Розширення меж туризму та необхідність створення сучасної галузі туризму вимагають правового регулювання діяльності туристичного сектору на базі міжнародного досвіду. Закон України «Про туризм» є правовою основою відносин в індустрії туризму, проте його зміст потребує подальшої адаптації та доповнення з урахуванням змін у туристичних відносинах. Держава створила передумови для розробки державного та регіонального туристичного законодавства. Реалізація публічної політики в галузі туризму вимагає прийняття законодавчих та інших актів, що впливають на розвиток і розширення предмету правового регулювання, яким є туристична діяльність [87].

Структурування правової основи становлення та імплементації публічного управління розвитком туристичного сектору дозволяє ідентифікувати чотири взаємопов'язані блоки законодавства у цій сфері (рис. 1.6).

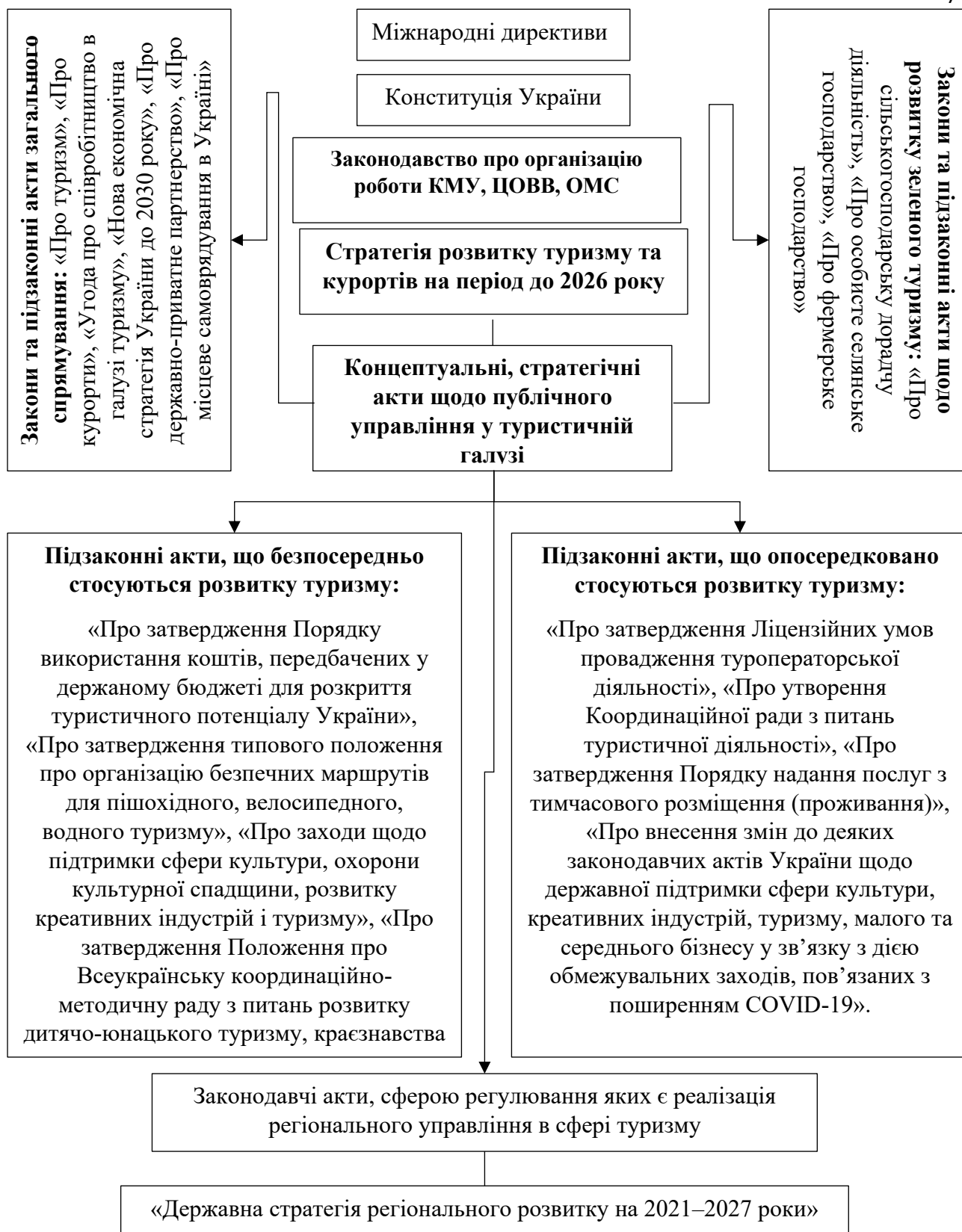


Рис. 1.6. Структуризація нормативно-правового підґрунтя публічного управління в галузі туризму в Україні

Джерело: власна розробка автора

Блок I. Міжнародні акти (сюди входять директиви, угоди тощо) та положення, що містяться у Конституції України. Блок II. Законодавчі документи, що входять до концептуально-правової бази забезпечення публічного управління в сфері розвитку зеленого туризму (стратегії, програми) як найбільш перспективного різновиду туризму в українській державі. Блок III. Закони та підзаконні акти: що характеризуються загальним спрямуванням; такі що стосуються розвитку зеленого туризму; підзаконні акти, які мають безпосереднє відношення до розвитку туризму; підзаконні актів, що регламентують розвиток туризму тільки опосередковано. Блок IV. Законодавчі документи що належать до сфери здійснення публічного управління розвитком індустрії туризму на рівні регіонів (рис. 1.6).

Нормативно-правові акти, законодавчі документи, метою яких є регулювання туризму, можуть мати загальнообов'язковий характер, що передбачає застосування методів примусу (регламенти, норми інструкції), або бути добровільними (меморандуми, угоди, пакти). Варто наголосити на тісному взаємозв'язку правового механізму з імплементацією державної політики у туристичному секторі та забезпеченням сталого розвитку галузі. Правовий механізм відіграє основну роль у формуванні правового середовища, в рамках якого працюють усі учасники туристичного ринку, і забезпечує можливість регулювання їхньої діяльності для реалізації цільових орієнтирів, визначених державною політикою.

В останні роки в Україні активно розвиваються правові механізми публічного управління в галузі туризму. Прийнято та переглянуто низку законодавчих та нормативних актів для оптимізації інвестиційного клімату, підвищення якості послуг, інтенсифікації екологічної компоненти. Необхідність створення сучасної туристичної індустрії потребує належного правового врегулювання функціоналу туристичного сектору з урахуванням міжнародного досвіду [87].

Організаційно-кадровий механізм являє собою матрицю організаційних управлінських структур, наділених функціями регулювання та управління для результативної роботи публічно-управлінської системи. Організаційно-кадрове забезпечення публічного управління передбачає розвиток ключових елементів

структури державної політики. Інституції слугують базисом для формування сфери державних інтервенцій для всіх учасників туристичного сектору. Результатом є формування організаційно-економічних зв'язків між ними.

Залежно від об'єкту управління виділяються політичні (державні), громадські та приватні інститути впливу. Зазначені суб'єкти можуть здійснювати регулювання діяльності через систему певних функцій (організація, моніторинг, прогнозування, коригування, мотивація, стимулювання тощо). Функціонування інститутів потенційно може не лише мати юридично формалізований характер, але й неформалізований, не володіти юридичним визначенням (наприклад, громадські структури без офіційної реєстрації, які проте здатні впливати на відповідну ситуацію).

Відповідно до природи базових критеріїв організаційного процесу, можна виокремити такі організаційні механізми туристичної галузі [94]:

- організаційно-структурні – передбачають наявність управлінського впливу через формування та реструктуризацію інфраструктури;
- організаційно-адміністративні – визначають специфіку діяльності персоналу;
- організаційно-технічні – впливають на соціально-технічні та технологічні домени управління;
- організаційно-економічні – обумовлюють економічні аспекти процесу управління;
- комплексні – об'єднують усі або декілька критеріїв, зазначених вище.

Цілі та завдання організаційно-кадрового механізму публічного управління в галузі туризму включають наступні:

1. Оптимізація туристичної галузі спрямована на підвищення потенціалу органів публічної влади в сфері туризму.
2. Інноваційний розвиток галузі туризму включає впровадження технологій електронного керування всіма рівнями галузі, впровадження повного проєктного інфраструктурного циклу управління розвитком та утриманням туристичної інфраструктури.

3. Забезпечення безпеки суспільства та екологічних норм у контексті управління галуззю туризму передбачає низку стратегій, тактик та дій, що спрямовані на забезпечення збереження природного багатства, гарантування безпеки туристичних практик та безпеки населення місцевих громад, а також на мінімізацію негативного впливу діяльності операторів туристичної індустрії на екологічні параметри навколишнього середовища.

Впровадження систем електронного бронювання, онлайн-платформ для замовлення послуг дозволяє автоматизувати та спростити процеси бронювання та оплати для туристів і забезпечити зручність користування послугами для клієнтів. Акумуляція та аналіз даних про поведінку туристів, специфіку попиту, популярність різних напрямків та інші параметри дає можливість зрозуміти потреби та уподобання клієнтів, прогнозувати туристичні потоки і оптимізувати стратегії маркетингу та реклами. Використання технологій віртуальної (VR) і доповненої (AR) реальності сприяє створенню інтерактивних віртуальних туристичних екскурсій, віртуальних турів музеями, історичними місцями та природними пам'ятками в умовах обмеженого пересування туристів.

Впровадження повного проєктного інфраструктурного циклу управління розвитком та утриманням туристичної інфраструктури охоплює всі етапи, починаючи від планування та дизайну, і завершуючи будівництвом, експлуатацією та технічним обслуговуванням. Забезпечення інноваційних підходів до збереження довкілля та створення екологічно стійких туристичних об'єктів та послуг сприяє збалансованому розвитку галузі. Зазначені інноваційні підходи спрямовані на створення більш конкурентоспроможної, привабливої та сталої туристичної галузі, яка здатна задовольняти потреби сучасних туристів та відповідати вимогам ринку.

Впровадження стандартів збереження довкілля, водних ресурсів, лісів та біорізноманіття передбачає встановлення квот на відвідування екологічно чутливих зон, впровадження правил щодо видалення відходів та обмеження руйнівної туристичної діяльності. Системи моніторингу та контролю, які встановлюються керуючими туристичними ресурсами та місцевими органами

влади, дають можливість відстежувати вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище та вживати заходи для його збереження.

Залучення місцевого населення до процесу управління туризмом, сприяє розвитку екологічно чистих та стало високорентабельних туристичних бізнесів, а також надання підтримки місцевим ініціативам з охорони навколишнього середовища. Ці заходи спрямовані на забезпечення балансу між розвитком туризму та збереженням навколишнього середовища, забезпечуючи сталість та стійкість туристичної діяльності для майбутніх поколінь.

Організаційно-кадровий механізм дає змогу суб'єкту виконавчої влади реалізувати ефективний контроль шляхом встановлення чітких правил і обов'язків через видачу адміністративних актів. Суб'єкт регулювання ухвалює управлінські рішення в межах своєї компетенції. Механізм передбачає залучення таких інструментів як стандартизація, ліцензування, сертифікація та стратегії візового контролю.

У 2009-2010 роках були запроваджені суттєві зміни процесу ліцензування господарської діяльності з метою спрощення умов розвитку бізнес-діяльності в Україні. Вони діють і на сьогодні. Скорочено кількість документів, необхідних для отримання ліцензії у галузі туризму, визначено необмежений строк дії ліцензії та одноразову оплату за її видачу.

Сертифікація послуг у туристичній галузі реалізується з метою захисту прав і законних інтересів споживачів, тобто туристів, які скористалися послугами. Ця процедура підтверджує відповідність туристичних послуг або послуг готелів встановленим державою нормам і правилам. Сертифікацію здійснює незалежний від споживача та виконавця орган сертифікації, уповноважений здійснювати таку діяльність [149, с. 134].

Відповідно до законодавства різних країн існують два види сертифікації: обов'язкова та добровільна. Обов'язкова сертифікація застосовується там, де відсутні механізми саморегулювання, які діють за участю сильних професійних об'єднань, що забезпечують своїм членам цивілізовану форму на ринку.

Стандартизація – це систематичне прийняття, застосування і перегляд нормативних документів, які стандартизують процеси, послуги, продукцію та

інші аспекти з метою забезпечення якості, безпеки та зручності для туристів і збалансованого розвитку галузі.

Державне регулювання туристичної діяльності через стандартизацію включає такі аспекти:

1. Запровадження стандартів якості для різних видів туристичних послуг, таких як проживання, транспорт, харчування, розваги тощо. Це дозволяє гарантувати однакову якість послуг для всіх туристів і підвищує конкурентоспроможність туристичного ринку.

2. Впровадження стандартів безпеки для різних аспектів туристичної інфраструктури та послуг для безпеки туристів, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

3. Запровадження стандартів щодо прав споживачів, таких як правила відмови від послуг, повернення коштів у разі скасування подорожі тощо. Це спрямовано на захист інтересів туристів та забезпечення їхнього комфорту.

4. Охорона довкілля передбачає запровадження стандартів екологічної туристичної діяльності з метою збереження довкілля.

5. Професійні стандарти передбачають встановлення стандартів кваліфікації та фахової підготовки кадрів у сфері туризму, що є гарантією високого рівня сервісу та інформаційного забезпечення туристів.

Стандартизація сприяє підвищенню якості послуг, безпеці туристів, захисту їхніх прав, збереженню навколишнього середовища, підвищенню довіри споживачів до туристичних послуг та розвитку конкурентних переваг компаній, збалансованості галузевого ринку. Розробляють національні та міжнародні стандарти, санітарні та будівельні норми і правила тощо.

Розробка цих стандартів і контроль за їх виконанням дозволяють державі регулювати туристичну діяльність. Такий підхід гарантує, що туристичні послуги відповідають встановленим стандартам і вимогам, задовольняючи потреби та запити туристів [44, с. 9].

Організаційно-кадровий механізм включає управлінсько-структурний, кадровий, партнерський (інституційної взаємодії), міжсекторальний механізми.

На сьогодні не визначено єдиної ідеальної структури державного впливу на розвиток сфери туризму. Надмірне державне втручання може бути перешкодою для розвитку підприємницьких ініціатив та інновацій у туристичній сфері. Водночас забезпечення сталого розвитку туризму, захист довкілля та культурного спадку потребує впливу держави.

Фінансово-економічний механізм системи публічного управління в сфері туризму асимілює фінансове планування та регулювання ринкових процесів, стимулювання інвестицій, практичну підтримку підприємництва, розвиток маркетингу та інфраструктури, стандартизацію якості послуг.

Фінансово-економічний механізм включає бюджетний, інвестиційний, податково-пільговий, грантовий. Основними елементами фінансово-економічного механізму є:

1. Система фінансового планування і бюджетування, яка передбачає впровадження ефективних бюджетних програм, зосереджених на розвитку туристичної сфери, підтримці проєктів та ініціатив у галузі.

2. Створення ефективних передумов для розвитку інвестиційних процесів, у т.ч. залучення іноземного та приватного капіталу для розвитку готельного господарства, туристичної інфраструктури, культурних об'єктів та нових дестинацій тощо.

3. Регулювання галузевого ринку – інтеграція системи правил і стандартів, регулювання процесу ціноутворення, стимулювання конкуренції та забезпечення дотримання прав споживачів.

4. Стимулювання підприємницьких ініціатив, що передбачає реалізацію фінансової та консультативної підтримки суб'єктів бізнесу в сфері туризму.

5. Вдосконалення та розширення інфраструктурного забезпечення та підвищення якості послуг за рахунок активного інвестування та створення комфортних умов для туристів.

6. Стандартизація якості послуг, контроль за їх дотриманням та забезпеченням високого рівня обслуговування.

Основною інформаційно-комунікативного механізму є система публічної інформації, обмін інформацією між органами влади, налагодження системи

оперативної комунікації між органами влади, зацікавленими сторонами, громадянами. Інформаційно-комунікативний механізм забезпечується інформаційно-просвітницьким, цифровим, освітньо-комунікаційним, іміджевим та кризовим механізмами та механізмом громадської участі.

Важливу роль у системі публічного управління у сфері туризму відіграє інформаційно-комунікативний механізм, який включає проведення інформаційних кампаній з популяризації туристичних продуктів за допомогою різних засобів масової інформації. Це можуть бути як спільні заходи інформаційно-комунікаційного характеру надавачів туристичних послуг і розробників туристичних продуктів (наприклад, популяризація нових туристичних маршрутів серед туроператорів), так і інформаційно-комунікативні заходи щодо презентування широкій аудиторії нових аудіогідів.

Основою інформаційно-просвітницького механізму є активний обмін актуальною інформацією між органами влади, органами влади та громадянським суспільством, бізнес-сектором, а також поширення інформації в межах регіону, держави та на міжнародному рівні. Здійснюється діджиталізація сфери публічного управління та місцевого самоврядування (електронне врядування різних моделей, цифровізація сплати податків, затвердження дозвільних документів), відбувається розвиток цифрових платформ для готелей та туристичних підприємств.

Механізми громадської участі включають: створення механізму залучення громади, в т.ч. цифровими засобами, активізацію дорадництва, громадський контроль, залучення громадських організацій на рівні розробки та реалізації стратегічних документів (при реалізації окремих проєктів у співпраці з органами влади та ОМС), популяризацію галузі туризму для ведення підприємницької діяльності у сільській місцевості і загалом.

Освітньо-комунікаційний механізм включає: покращення системи підготовки кадрів для різних рівнів управління галуззю, для роботи в готельно-туристичній сфері; розробку нових короткострокових курсів з підвищення кваліфікації, а також перекваліфікації для осіб, що хочуть працювати в галузі

(ВПО, ветеранів тощо); розробку та впровадження сертифікаційних курсів для гідів.

Іміджевий механізм включає: формування внутрішнього та зовнішнього туристичного іміджу різними засобами (брендинг, розробка брендбуків); популяризацію визначних дестинацій; формування системи культурної дипломатії.

Складовими кризового механізму є: адаптація галузі в умовах кризи, зокрема коригування в разі потреби стратегій, програм, основних заходів; впровадження антикризових заходів та рішень як загалом в межах держави, так і на окремих територіях (система управління та регулювання в умовах воєнно-політичних, екологічних та інших кризових ситуацій). В умовах війни цей механізм набуває особливого значення.

Зважаючи на вищесказане і в контексті наведених характеристик механізмів, доцільно конкретизувати низку заходів, спрямованих на оптимізацію методичних основ управління в галузі туристичної діяльності [32, с. 85]:

1. Удосконалення системи нормативно-правового забезпечення туристичної діяльності. Застосовуються такі методи: впровадження єдиних уніфікованих стандартів документообігу та звітності в туристичному бізнесі; спрощення процедур та формальностей для іноземних туристів; інтеграція державних програм підвищення компетентності персоналу; розробка концепцій розвитку туристичної галузі.

2. Зміцнення позитивного іміджу країни на міжнародному туристичному ринку. Використовуються такі методи: інформаційно-комунікаційна безпека; просування національного туристичного продукту; боротьба з корупцією; формування позитивного інвестиційного клімату; прийняття міжнародних угод у галузі туризму.

3. Удосконалення механізму економічного забезпечення туристичної індустрії. Інтеграція механізмів фінансово-економічної відповідальності туроператорів; підвищення рівня якості туристичних послуг, які реалізуються через додаткове фінансування; розвиток потенціалу історико-культурної спадщини для соціально-економічного розвитку регіону.

4. Розроблення моделі сталого розвитку сфери туризму в умовах кризи та невизначеності. Використовуються такі методи: комплексне оцінювання чинників розвитку туризму, формування інтегрованої системи планування та управління; інтеграція туристичної сфери у загальноекономічну стратегію розвитку регіону [27, с. 154].

5. Забезпечення екологічної стійкості. Передбачається удосконалення політики щодо ефективного захисту навколишнього природного середовища; створення цільових програм з охорони довкілля [107].

До основних векторів публічного управління розвитком туризму в Україні належать:

1. У правовому полі: оптимізація нормативно-правового забезпечення; адаптація законодавства до вимог ЄС; попередження ризиків корупційних проявів; розробка нових стратегічних документів, актуалізованих війною в Україні.

2. У фінансово-економічному полі: вдосконалення програм цільового бюджетування розвитку туризму; оптимізація важелів податкового врегулювання та збалансування податкового навантаження на бізнес; забезпечення сприятливого інвестиційного клімату; активне залучення грантового фінансування.

3. У соціальній сфері: впровадження нових програм навчання для фахівців у сфері публічного управління в туристичній галузі; розробка та реалізація нових короткострокових навчальних програм; розвиток людського капіталу галузі; забезпечення інклюзивності в туризмі.

4. У науково-освітній сфері: розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення; стимулювання галузевих наукових розробок; ефективна кадрова політика; розробка нових цифрових платформ в галузі.

5. У напрямку організаційного забезпечення: просування національного туристичного продукту на зовнішньому та внутрішньому ринках; зміцнення іміджу України; розвиток багатоцільового застосування туристичної інфраструктури; координація діяльності влади, бізнесу та громадськості [107].

Таким чином, основні компоненти управлінських механізмів у галузі туризму передбачають планування та розвиток галузі із залученням можливостей сучасних технологій. Це передбачає створення умов для повоєнного відновлення та розвитку галузі туризму, відкриття та просування нових дестинацій, використання регіонального потенціалу в природно-географічному, культурному та історичному контекстах, зміцнення та розвиток туристичного іміджу України.

Висновки до розділу 1

1. Механізми публічного управління в галузі туризму визначено, як систему, основою якої є органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з наділеними повноваженнями та ресурсами із залученням зацікавлених сторін, що здійснюють управління в галузі на основі системи принципів та функцій, і яка складається з комплексу методів, важелів та інструментів, які застосовуються для реалізації мети та цілей публічної політики та здійснюють вплив на об'єкти управління (явища та процеси в галузі туризму) задля сталого туризму, забезпечення доступності та інклюзивності галузі, розширення міжнародного співробітництва. Ця система складається з комплексу методів, важелів та інструментів, які застосовуються для реалізації мети та цілей державної політики і впливають на об'єкти управління (явища та процеси в галузі туризму) задля сталого туризму, забезпечення доступності та інклюзивності галузі, розширення міжнародного співробітництва. Ключове завдання вбачається у формуванні оптимальних передумов для максимального задоволення запитів суспільства щодо рекреації, оздоровлення та дозвілля, підтримці підприємницьких ініціатив у сфері туризму та комплексному соціально-економічному поступу за рахунок міжсекторального співробітництва.

2. Ключовими чинниками розвитку управлінських механізмів у сфері туристичної діяльності є: політична ситуація та стратегічне планування, адаптація до міжнародних стандартів, доступність економічних та фінансових ресурсів, взаємодія органів влади з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами для розвитку туристичної сфери, використання інноваційних технологій для підвищення ефективності управління. Взаємодія цих чинників сприяє формуванню комплексного підходу до публічного управління у сфері туризму, що спрямовано на її стабільний та сталий розвиток. Виділено такі механізми публічного управління в галузі туризму: інституційно-правовий, організаційно-кадровий, фінансово-економічний, інформаційно-комунікативний. В рамках інституційно-правового механізму виділено такі механізми: інституційний, загальноправовий, правозастосовчо-контрольний,

дозвільний, антикорупційний та євроінтеграційний. Організаційно-кадровий механізм включає: управлінсько-структурний, кадровий, партнерський (інституційної взаємодії), міжсекторальний механізми. Фінансово-економічний механізм включає: бюджетний, інвестиційний, податково-пільговий, грантовий. Інформаційно-комунікативний механізм забезпечується інформаційно-просвітницьким, цифровим, освітньо-комунікаційним, іміджевим та кризовим механізмами та механізмом громадської участі.

3. Інституційно-правовий механізм – це комплексне законодавчо-нормативне забезпечення процесів сталого розвитку туризму, що поєднує різноманітні правові методи, інструменти та прийоми для оптимізації нормативності права, забезпечення організованості суспільних відносин, задоволення інтересів суб'єктів права та підтримання правопорядку.

Організаційно-кадровий механізм передбачає розвиток основних інституцій, що регулюють норми, правила, цінності та засоби контролю, створюючи систему організаційно-економічних взаємин. Такий механізм дозволяє виконавчій владі здійснювати контроль за об'єктом через встановлення правил і обов'язків шляхом використання адміністративних засобів управління, включаючи накази та адміністративні акти.

Фінансово-економічний механізм публічного управління включає варіативний спектр фінансових інструментів для розвитку туристичної індустрії: методи фінансового планування та економічного стимулювання; розвиток інвестиційного процесу; регулювання та підтримку підприємницьких ініціатив; стандартизацію якості туристичних послуг; інноваційний маркетинг; розвиток інфраструктури.

Основою інформаційно-комунікативного механізму є система публічної інформації, обмін інформацією між органами влади, налагодження системи оперативної комунікації між органами влади, зацікавленими сторонами, громадянами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні

З метою формування ефективних шляхів модернізації механізмів публічного управління туристичною сферою в Україні, першочерговим завданням є ґрунтовне вивчення поточного стану розвитку управлінської системи. Вважаємо, що перед здійсненням аналізу доцільно окреслити змістове наповнення ключового поняття «система публічного управління в галузі туризму». В українських реаліях ця система репрезентує інтегрований механізм, який охоплює взаємопов'язані елементи та забезпечує динамічну взаємодію між суб'єктами та об'єктами управлінського процесу. Суттєвими ознаками цієї системи є її структурна організація, функціональний розподіл між складовими елементами, а також характер їхньої взаємодії як у межах самої системи, так і з зовнішнім середовищем [103, с. 198].

У довоєнний період (до 2022 року) основні вектори розвитку цієї системи були зосереджені на зростанні національного доходу за рахунок туризму, розширенні зайнятості у туристичному секторі, упорядкуванні туристичної діяльності згідно з європейськими стандартами, охороні природно-культурних ресурсів і розширенні туристичного потенціалу як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Публічну політику у галузі туризму визначали природно-кліматичні та географічні чинники; розвиненість інфраструктури; зовнішньо-економічні чинники; фінансова та інвестиційна політика; розвиток соціальної складової (рис. 2.1).

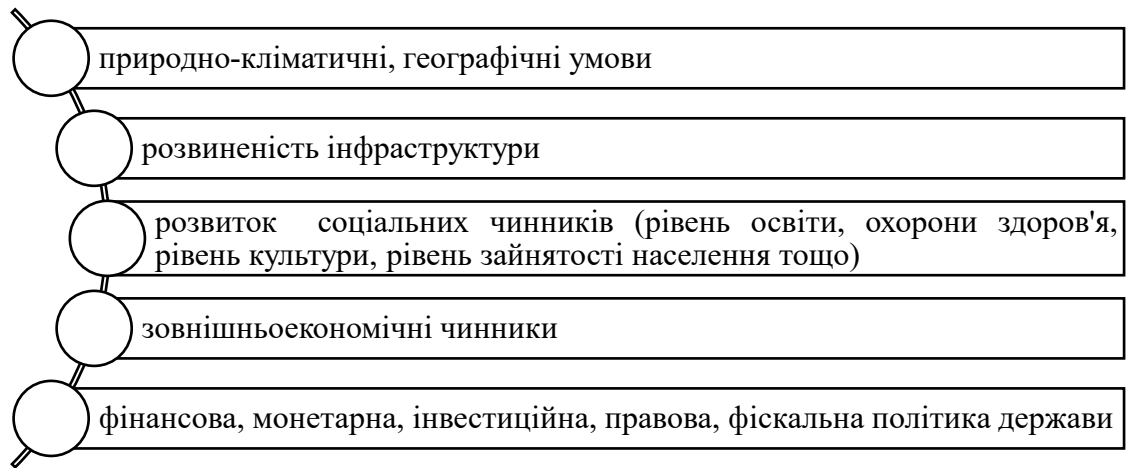


Рис. 2.1. Соціально-економічні чинники формування публічної політики в галузі туризму

Джерело: розроблено автором на основі [223, с. 149].

До ключових завдань публічної політики в галузі туризму належать: реалізація конституційно закріплених прав громадян; гарантування безпеки; захист інтересів туристів, а також осіб, що володіють або користуються земельними ділянками, об'єктами нерухомості; збереження національних туристичних ресурсів, їх ефективне використання, охорона культурних пам'яток і природного середовища [103, с. 199] (рис. 2.2).

Серед стратегічних орієнтирів публічної політики у туристичній сфері виокремлено: удосконалення нормативно-правової бази регулювання туристичних відносин; позиціонування туризму як прибуткової галузі економіки; стимулювання національних і зовнішніх інвесторів до фінансування туристичних проєктів; створення нових можливостей працевлаштування; розширення внутрішнього та в'їзного туризму, а також активізація розвитку сільського й екотуризму; розширення міжнародної туристичної співпраці та посилення позицій України на глобальному туристичному ринку; впровадження сприятливого регуляторного середовища шляхом лібералізації податкової, валютної та митної політики [103, с. 198].



Рис. 2.2. Основні пріоритетні напрями та шляхи реалізації публічної політики в галузі туризму

Джерело: власна розробка автора

У дослідженні Г. Коледи виокремлено сім історичних фаз становлення системи публічного управління туризмом в Україні: перша фаза – радянський довоєнний період, що бере початок із 1926 року, коли в Україні з’явився перший інститут управління туризмом; друга – повоєнна радянська епоха, коли туристична діяльність розвивалася паралельно з відновленням економіки, культури й соціальної сфери; третя – перехідний період після здобуття незалежності (1991–1995); четверта – етап інституціоналізації державності (1995–2000), в якому був ухвалений базовий закон «Про туризм»; п’ята – кризовий період (2000–2015), означений частими реорганізаціями управлінських структур, політичними потрясіннями та глобальною економічною рецесією; шоста – етап економічної інтеграції туризму (2015–2020), коли відповідальність за галузь перейшла до Міністерства економічного розвитку і торгівлі; сьома – сучасний постковідний етап, який стартував у 2020 році з передання туристичного управління до Міністерства культури, молоді та спорту, а з березня того ж року – із запуском Державного агентства розвитку туризму України [89, с. 162–163]. З огляду на актуальні обставини, доцільно виокремити восьмий етап трансформації публічного управління у сфері туризму, який розпочався 24 лютого 2022 року з моменту запровадження в Україні воєнного стану, що позначився новими безпрецедентними викликами й функціонуванням туристичної галузі в надзвичайно складних умовах [89, с. 246].

З 24 серпня 1991 року до 1995 року країна переживала складний перехідний період, що стосувався не лише туризму, а й усіх аспектів життя. У 1993 році було створено Державний комітет з туризму, який став єдиним органом державного управління туризмом, що проіснував безперервно сім років [28].

До досягнень Державного комітету з туризму України за період 1993–1999 років можна віднести регулювання діяльності туристичних компаній, збільшення обсягу інформаційної та рекламної продукції про туристичні можливості України на світовому ринку, вдосконалення нормативно-правової бази туризму, підготовку нових фахівців та підвищення кваліфікації працівників туристичної галузі, збільшення надходжень до бюджетів усіх рівнів. За цей час

Україна приєдналася до Всесвітньої туристичної організації, що підтвердило визнання її на міжнародній туристичній арені.

Протягом функціонування Державного комітету молодіжної політики, спорту та туризму (1999–2001) туристична сфера втратила першість при розподілі фінансування, що призвело до найгірших сумарних показників туристичної галузі за весь період незалежності України. В цей час бракувало належного фінансування та уваги до розвитку туризму, що негативно вплинуло на його стан. Державному департаменту туризму (2001–2002) не вдалося змінити ситуацію, що склалася.

Створення Державної туристичної адміністрації України (2002–2005) як спеціалізованого органу для розвитку туризму стало значним кроком вперед. Цей орган був заснований у період становлення державної незалежності, що підкреслювало визнання туризму як перспективного сектора економіки. Внесено корегування у нормативні документи щодо координації інвестиційної політики, діяльності туристичного бізнесу.

Для сприяння прогресу було створено Науковий центр розвитку туризму, який слугував науковим керівництвом урядової політики в галузі туризму і здійснював прогнозування розвитку туризму з врахуванням останніх досягнень.

В роки діяльності Державної служби туризму та курортів (2005–2011) було значно розширено договірно-правову базу для двосторонньої співпраці, укладено 49 договорів та розроблено 20 проєктів. Активізувалась співпраця з Всесвітньою туристичною організацією, відбувся офіційний візит Генерального секретаря Всесвітньої туристичної організації (ВТО) до України та проведені різноманітні заходи і семінари під егідою ВТО. Відбувся також значний прогрес у багатосторонній співпраці.

У складі Міністерства інфраструктури України (2011–2015) функціонував спеціальний орган – Державне агентство України з туризму та курортів. Його створення мало на меті сформувати централізовану систему управління цією сферою, однак згодом Постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2014 р. № 442 було прийнято рішення про його розформування. Внаслідок цього основна частина повноважень, що стосувалися стратегічного планування та

координації туристичної політики, перейшла до іншого міністерства, що займалося економічними питаннями. Функції нагляду залишилися за іншим суб'єктом, що призвело до розмежування управлінських функцій у цій галузі [51].

Після остаточного припинення діяльності спеціалізованої установи, що до 2015 року забезпечувала координацію державної політики у галузі туризму та рекреації, функціональна відповідальність за формування та реалізацію відповідних стратегічних підходів була передана до центрального органу виконавчої влади, уповноваженого на управління національними економічними процесами. Такий крок знаменував принципове переосмислення ролі туристичної індустрії у структурі національної економіки та її поступове інтегрування до пріоритетів соціально-економічного розвитку держави.

Вперше на інституційному рівні відбулась трансформація поглядів урядових кіл на туризм не як на допоміжний елемент культурної політики, а як на потужний чинник формування внутрішнього валового продукту, зайнятості населення та територіального розвитку. Упродовж наступних років проведено комплексну переоцінку управлінських механізмів у цій сфері, результатом чого стало започаткування нових структурних підрозділів у складі економічного міністерства, зокрема створення функціонального відділу, відповідального за просування туристичного потенціалу країни.

У 2020 році ця еволюція набула нової форми – створено організаційно більш розвинені інституції, зокрема Управління з питань туризму та курортного розвитку, а згодом і повноцінний Департамент туризму. Така модернізація управлінської архітектури стала відповіддю на необхідність посилення державної координації у відповідь на динамічні виклики, що супроводжують розвиток туризму в умовах європейської інтеграції, цифрової трансформації та глобальної конкуренції за туристичні потоки.

Зміни у структурі відображали всеохоплююче визнання вагомості галузі туризму для економіки країни та необхідності розробки стратегічних планів її розвитку та оптимізації з врахування поточної ситуації в Україні та світі. Проте часта реорганізація та внесення структурних змін в управління галуззю туризму

зумовило труднощі під час реалізації довгострокових планів і програм, що передбачали систематичну адаптацію та координацію дій різних органів влади [165].

У різних регіонах країни було ініційовано чимало подій, метою яких стало посилення участі як центральних, так і місцевих органів управління у процесах формування та реалізації рішень, пов'язаних із стимулюванням туристичної сфери на місцевому рівні. Після 2019 року в результаті реформи децентралізації проведено реструктуризацію центральних органів виконавчої влади, які здійснювали публічне управління сферою туризму.

З 1 січня 2020 року змінено підпорядкування управління туристичною галуззю, її функції і повноваження передані Міністерству культури, молоді та спорту. В подальшому створено Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), що перебувало у підпорядкуванні Міністерства культури та інформаційної політики. Це агентство розпочало свою діяльність у складний час закриття кордонів і запровадження локдауну через пандемію COVID – 19 [133, с. 119]. Зважаючи на сучасну державну політику у сфері туризму, органи місцевого самоврядування визначають і впроваджують конкретні завдання на рівні окремих туристичних територій, серед яких: зростання регіональної туристичної привабливості, охорона природного середовища, стимулювання більш тривалого перебування відвідувачів, збільшення туристичних надходжень, модернізація інфраструктури та матеріально-технічного забезпечення галузі. У межах діяльності туристичних компаній стратегічні пріоритети спрямовані на підвищення якості послуг, розширення ринку, збільшення прибутковості та задоволення очікувань клієнтів. У 2021 році в рамках реалізації Плану дій із підтримки культурної сфери, охорони культурної спадщини, розвитку креативного сектору та туризму, започатковано Державну цільову програму стимулювання внутрішнього й в'їзного туризму під назвою «Мандруй Україною».

У період 2021-2023 років у туристичній сфері ініційовано й частково реалізовано низку ключових заходів, зокрема: проведення аналітичних досліджень трансформацій ринку туристичних послуг і вивчення профілю

цільових груп; створення національної системи збору, обробки та аналізу туристичних даних у форматі Єдиного туристичного реєстру; формування передумов для розвитку конференц-індустрії через створення Державного конференц-бюро; запуск офіційного багатомовного туристичного веб-порталу; удосконалення мережі туристично-інформаційних центрів; активне просування внутрішнього та в'їзного туризму в межах кампанії «Мандруй Україною»; започаткування проєкту «Туристичні магніти України» [214]. Проте у 2022 році розпочалась війна, що суттєво погіршила ситуацію в туристичній галузі.

Сьогодні, в системі виконавчої влади публічного управління в галузі туризму ключовим органом – є ДАРТ, що підпорядкована Міністерству розвитку громад та територій України. Певні питання щодо розвитку туристичної галузі вирішують також Міністерство культури та стратегічних комунікацій, Міністерство освіти і науки України (МОН), Міністерство молоді та спорту України (рис. 2.3). Формування та реалізацію державної туристичної політики в Україні забезпечують Міністерство розвитку громад та територій і Державне агентство розвитку туризму. Діяльність останнього ґрунтується на просуванні туристичного іміджу України з метою зростання туристичних потоків з фокусом на міжнародну арену, стимулюванні внутрішніх подорожей та підвищенні конкурентоспроможності вітчизняного туристичного продукту.

Діяльність Агентства орієнтована на розкриття туристичного потенціалу регіонів, проведення масштабних маркетингових кампаній і позиціонування України як привабливого напрямку для вітчизняних і закордонних мандрівників. Стратегічна мета Агентства полягає у зміцненні репутації країни як туристичної дестинації та зростанні частки туризму в національному ВВП через ефективну взаємодію з багатьма зацікавленими сторонами. Міністерство освіти і науки України відіграє роль у розвитку туризму з освітньої точки зору, зокрема через упровадження навчальних і оздоровчих програм, що реалізуються відповідними департаментами. Практичну імплементацію державної політики в сфері туризму та краєзнавства серед молоді здійснює Український державний центр національно-патріотичного виховання, краєзнавства і туризму учнівської молоді при МОН.



Рис. 2.3. Система публічного управління в галузі туризму

Джерело: авторська розробка

Його ключові функції охоплюють координацію освітньо-туристичної діяльності закладів позашкільної освіти та втілення просвітницьких ініціатив, що поєднують виховний, краєзнавчий і туристичний компоненти.

Центр зосереджує свою діяльність на стимулюванні туристично-краєзнавчого та оздоровчого розвитку серед учнівської молоді України, здійснюючи інструктивно-методичний супровід, масово-організаційну діяльність і навчально-виховну роботу. Він ініціює та реалізує заходи туристичного і краєзнавчого характеру, зокрема експедиції, мандрівки, змагання, екскурсії, збори в таборах і творчі конкурси. До його функціоналу належить також поширення навчально-методичних матеріалів, реалізація освітніх програм, організація гурткової роботи з активностей у сфері спортивного туризму та регіональних досліджень.

На території держави функціонують обласні, міські й районні установи, які забезпечують впровадження подібних програм, організовують гурткову діяльність та проведення змагань. Центральним органом, що здійснює державне управління у сфері фізичної культури і спорту, є Міністерство молоді та спорту України. Воно не лише координує впровадження національної політики в цій галузі, але й формує програми розвитку спортивного туризму, реалізує фізкультурно-оздоровчі ініціативи, проводить спортивні змагання, а також забезпечує участь спортсменів у міжнародних подіях і систему їх відзначення. Відповідні функції в регіонах покладено на органи виконавчої влади обласного рівня, які несуть відповідальність за формування календарних планів заходів, організацію навчально-тренувального процесу, підготовку збірних команд і присвоєння спортивних звань. Аналогічні повноваження реалізуються і на рівні міст та районів.

На місцях управління туризмом здійснюють органи місцевого самоврядування. В структурі ОМС є профільний відділ чи департамент, що відповідає за реалізацію заходів у сфері туризму. В складі рад відповідних рівнів, в рамках діяльності депутатських комісій формуються рекомендації до місцевих програм розвитку туризму, а також забезпечується фінансування цих програм з різних рівнів бюджету.

Актуальна модель публічного управління в туристичній сфері ґрунтується на сукупності стратегічних засад, що спрямовані на формування висококонкурентного національного туристичного продукту, орієнтованого на повноцінне задоволення запитів внутрішнього споживача та стимулювання гармонійного соціально-економічного зростання регіонів. У її основу покладені принципи раціонального та екологічно збалансованого використання природного і культурного потенціалу з пріоритетом на його збереження та відновлення, а також мінімізацію екологічних ризиків, пов'язаних із туристичною діяльністю. Водночас система передбачає удосконалення інституційної архітектури управління, злагоджену взаємодію між органами державної влади різних рівнів і бізнес-сектором, розвиток ефективної інфраструктури транспортного обслуговування, модернізацію освітньої бази галузі з акцентом на впровадження інноваційних методик підготовки фахівців, а також стимулювання наукових досліджень та інноваційного прогресу у сфері туризму [193].

Спостерігається часте накладання функцій і повноважень між органами центральної та місцевої виконавчої влади, місцевого самоврядування, які займаються розвитком туризму на обласному та районному рівнях. Це призводить до надмірного дублювання обов'язків, виникнення інституційних суперечок і, як наслідок, до зниження ефективності управлінських процесів. Така невизначеність у розподілі обов'язків призводить до перевантаження міністерств і відомств адміністративно-технічними завданнями, що не входять до їхніх основних функцій, ускладнюючи формування узгодженої політики в сфері туризму. Відсутність належної координації між різними рівнями влади ускладнює реалізацію стратегічних ініціатив і програм розвитку туризму, погіршує якість туристичних послуг та інфраструктури, може створювати умови для розвитку корупційних практик [144, с. 125]. Система публічного управління туристичною сферою в Україні, незважаючи на неодноразові реорганізації центрального органу виконавчої влади у галузі туризму, все ще не відповідає сучасним вимогам і є недостатньо ефективною [45, с. 98].

Ключовими інструментами державного впливу на регулювання діяльності туристичних суб'єктів є: запровадження процедур ліцензування, сертифікації та стандартизації в межах туристичної галузі; встановлення професійних вимог до осіб, які здійснюють туристичний супровід, включно з видачею дозволів на провадження відповідної діяльності; запровадження обмежень для ведення туроператорського й турагентського бізнесу; а також система фіскальних стимулів у вигляді податкових преференцій [141, с. 21].

З набуттям чинності оновленої редакції Закону України «Про туризм» від 18 листопада 2003 року № 1282-IV суттєво переглянуто правовий статус господарюючих суб'єктів у сфері туризму, уточнено механізми їх створення та реєстрації, введено нові правила правового регулювання окремих видів туристичної діяльності. Зокрема згідно зі статтею 5 цього Закону, туроператорська діяльність визнається монопрофільною, що означає юридичну заборону на поєднання її з іншими видами підприємницької діяльності [193].

Відповідно до статті 37 того ж Закону, турагентам заборонено укладати прямі договори з іноземними туристичними суб'єктами – вони можуть діяти виключно як посередники через вітчизняних туроператорів. Крім того, було запроваджено особливий режим оподаткування готельного бізнесу: згідно з положеннями Закону України від 8 липня 2010 року № 2468-VI, який стосувався підготовки до проведення фінальної частини Євро-2012, підприємства, що надають готельні послуги в об'єктах категорій «3 зірки», «4 зірки» та «5 зірок», уведених в експлуатацію до 1 вересня 2012 року, звільнялися від оподаткування прибутку строком на 10 років. Даний закон набув чинності 1 січня 2011 року [141].

Згідно з чинним законодавством державне управління у сфері туризму реалізується в межах кількох основних напрямів [193]:

1) безпосередня інституційна участь держави в розвитку туристичного сектору включає: формування нормативно-правової бази для провадження туристичної діяльності, що охоплює процедури ліцензування, стандартизації та сертифікації туристичних послуг; запровадження механізмів правового захисту споживачів, зокрема шляхом обов'язкової фінансової відповідальності

туроператорів і турагентів перед туристами, а також впровадження страхування туристів на випадок хвороби чи нещасного випадку; стимулювання залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій до туристичної індустрії, створення додаткових робочих місць та підтримка трансформації туризму в прибутковий сектор національної економіки; забезпечення інклюзивності туризму для дітей, молоді, осіб з інвалідністю, людей старшого віку та громадян із низькими доходами шляхом надання відповідних соціальних преференцій; виділення коштів із державного бюджету на реалізацію галузевих стратегічних ініціатив, спрямованих на розвиток туризму;

2) формування та реалізація правових засад для зміцнення і розширення національного туристичного ринку і для створення конкурентоспроможного українського туристичного продукту включає: нормативне закріплення правил і стандартів включно з регулюванням діяльності туристичних, готельних, екскурсійних та інших пов'язаних підприємств; створення сприятливого середовища для функціонування туристичного бізнесу шляхом гармонізації та спрощення вимог податкового, митного, валютного та інших видів державного контролю; посилення міжнародного співробітництва, просування іміджу України як привабливої туристичної дестинації та інтеграція до світової туристичної спільноти;

3) здійснення державного нагляду за функціонуванням туристичної галузі реалізується через: визначення ліцензійних умов ведення туристичної діяльності, а також установлення вимог до сертифікації й стандартизації туристичних послуг; регулювання професійної підготовки фахівців туристичного супроводу, включаючи встановлення вимог до їхніх посад та видачу дозволів на здійснення відповідної діяльності; організацію системи статистичного спостереження і звітності у сфері туризму й функціонування курортно-рекреаційних об'єктів; впровадження механізмів контролю якості надаваних послуг у туристичному секторі; застосування заходів адміністративного впливу до суб'єктів, що порушують туристичне законодавство, включаючи накладення штрафів або інші санкції. Спрямованість на гарантування рівних умов конкуренції на внутрішньому туристичному ринку

й протидію утворенню монополій. Це передбачає реалізацію державної політики, що забезпечує чесну економічну взаємодію між учасниками ринку, запобігає зловживанням домінуючим становищем і підтримує розвиток малого та середнього бізнесу в галузі [141]. Будь-яка форма державного впливу у сфері туризму впроваджується за допомогою комплексного використання нормативних інструментів, стратегічних документів і галузевих програм, створюється та реалізується за участі органів виконавчої влади у тісній взаємодії з інститутами громадянського суспільства та з урахуванням глобальних тенденцій і викликів [13, с. 70].

Змістовне наповнення публічного управління розвитку галузі туризму в Україні наведено на рис. 2.4.

Доцільно згрупувати важелі й інструменти ринкового регулювання та активізації розвитку суб'єктів рекреаційно-туристичного господарювання за такими ознаками:

- державно-адміністративні важелі охоплюють засоби управління ринковими процесами з елементами централізованого регулювання, які спрямовані на розвиток і активізацію туристичної сфери на національному та регіональному рівнях. До їх складу входять стратегічне планування, підтримка зовнішньоекономічної діяльності, дослідження ринку рекреаційно-туристичних послуг, охорона природно-рекреаційних ресурсів, гарантування безпеки туристів, контроль якості послуг, забезпечення кадрового потенціалу;

- нормативно-правові важелі формуються центральними та місцевими органами влади і передбачають правову організацію туристичної діяльності, створення стабільного нормативного середовища для всіх учасників рекреаційно-туристичного сектору;

- фінансово-кредитні важелі орієнтовані на стимулювання підприємницької активності туристичних суб'єктів господарювання шляхом формування сприятливого кредитного клімату. Їх основні складові включають мікрокредитування, пільгове кредитування, державне субсидіювання, механізми лізингу, проведення тренінгів з фінансової грамотності для фахівців галузі;



Рис. 2.4. Змістовне наповнення системи публічного управління розвитку галузі туризму в Україні

Джерело: власна розробка автора

– податкові важелі передбачають впровадження заходів для зменшення податкового тягаря на учасників туристичної галузі, надання податкових преференцій для реалізації проектів, що мають соціальну значущість або орієнтовані на розвиток окремих регіонів, а також сприяння залученню інвестицій і фінансуванню програм, спрямованих на розвиток туризму та рекреаційної інфраструктури;

– соціально-психологічні важелі передбачають реалізацію інформаційно-просвітницьких і маркетингових заходів, спрямованих на підтримку позитивного туристичного іміджу України, популяризацію культури гостинності та зміцнення сприятливого ставлення місцевого населення до внутрішніх і зовнішніх туристів. Їх складові включають рекламну діяльність, розробку іміджевої стратегії, функціонування інформаційних сервісів [68, с. 39].

З урахуванням особливостей туристичної діяльності як специфічного різновиду господарської активності, державне регулювання у цій галузі реалізується через комплекс організаційно-правових заходів, а саме: встановлення нормативно-правових засад функціонування суб'єктів туристичного бізнесу; ведення офіційного обліку ліцензованих туроператорів; оформлення паспорта туристичного об'єкта; адміністрування реєстрів щодо присвоєних категорій готелям і закладам розміщення; контроль за дотриманням ліцензійних вимог у туроператорській діяльності [141].

Державне регулювання в галузі туризму забезпечується комплексом законодавчих актів. Напрями регулювання державою діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Напрями регулювання державою діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу

№	Акт законодавства	Напрями регулювання
1	2	3
1	Цивільний кодекс України [220]	визначає правові засади особистих немайнових і майнових відносин між фізичними, юридичними особами та іншими суб'єктами публічного права, зокрема в контексті надання послуг у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
2	Господарський кодекс України [43]	встановлює загальні принципи господарювання, сприяє розвитку підприємництва, визначає правові підвалини функціонування суб'єктів господарської діяльності, у тому числі в туристичному та готельному секторі
3	Про туризм [193]	формує концептуальні підходи до реалізації державної політики, гарантує дотримання прав громадян під час туристичних подорожей, а також регулює відносини між учасниками туристичного ринку
4	Про стандартизацію [189]	встановлює єдині нормативи у сфері стандартизації, що є обов'язковими для застосування суб'єктами туристично-ресторанного ринку
5	Про курорти [171]	визначає правові та соціально-економічні засади функціонування курортів, забезпечує ефективне використання природних лікувальних ресурсів і їх охорону в інтересах охорони здоров'я населення
6	Про технічні регламенти та оцінку відповідності [192]	регламентує порядок розроблення технічних вимог та процедур оцінки відповідності, що поширюються й на туристичну та готельну інфраструктуру
7	Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів [178]	визначає механізми гарантування безпечності харчових продуктів, якими оперують оператори ринку, зокрема готельно-ресторанного сектору
8	Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення [157]	встановлює вимоги до санітарно-епідеміологічного контролю, які повинні виконувати суб'єкти готельно-туристичної діяльності у сфері охорони здоров'я споживачів
9	Про захист прав споживачів [167]	регулює правовідносини між споживачами й постачальниками послуг, встановлює гарантії дотримання прав клієнтів у туристичній та готельній галузях

Джерело: розроблено автором на основі [43; 157; 167; 171; 178; 189; 192; 193; 220].

Доцільним видається розмежування інструментів державної туристичної політики відповідно до напрямів їх функціонального впровадження, що дозволяє забезпечити системність регуляторного впливу:

– правова сфера охоплює вдосконалення правового середовища туристичної галузі, розбудову ефективної системи ліцензування, сертифікації й стандартизації туристичних послуг, упорядкування митних процедур, а також розробку візово-міграційного режиму з урахуванням туристичної привабливості

країни; окремо увага приділяється протидії правопорушенням та корупційним проявам;

- економічна сфера включає впровадження механізмів податкового регулювання в туристичній сфері, фінансування цільових програм розвитку індустрії відпочинку, створення інвестиційно привабливого клімату, а також заохочення вкладень у людський потенціал галузі;

- соціальна сфера передбачає розвиток соціально орієнтованих форм туризму, зокрема підтримку адресного соціального туризму шляхом залучення громадських і профспілкових інституцій, а також податкову підтримку суб'єктів господарювання, які надають відповідні послуги;

- науково-освітня сфера фокусується на інституційному зміцненні наукових досліджень, створенні інформаційно-аналітичної інфраструктури та забезпеченні туристичного сектору професійно підготовленими фахівцями;

- сфера організації туризму охоплює формування позитивного міжнародного іміджу України як туристичної дестинації, просування вітчизняного туристичного продукту, участь у міжнародних ініціативах, раціональне використання наявної інфраструктури, а також інтеграцію зусиль державного й приватного секторів;

- інноваційна сфера туризму спрямована на стимулювання інноваційних процесів у туризмі через податкові пільги, інвестування в сучасні туристичні формати та технологічні рішення, що забезпечують конкурентоспроможність галузі в умовах глобальних трансформацій [100; 106; 126].

У 2017 році успішно завершено спільну ініціативу ЄС та Ради Європи, що отримала назву «Урбаністичні стратегії в історичних містах, орієнтовані на громадян». Проєкт мав за мету розробку та реалізацію новітніх підходів до планування і управління міськими територіями, при цьому особливу увагу приділяючи збереженню культурної спадщини; зміцненню місцевої демократії; покращення управління міським середовищем; стимулювання сталого розвитку туризму через підвищення привабливості історичних міст для мешканців і туристів [44, с. 9].

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки, а також зважаючи на проблеми, що сформувались за період карантинних обмежень під час COVID-19, створення сприятливих умов для збільшення туристичного потенціалу України було пріоритетним напрямком публічного адміністрування [53]. У даній стратегії представлено систему заходів, орієнтованих на підтримку та розвиток внутрішнього туризму, включно з проведенням покращення туристичної інфраструктури, розробкою нових туристичних маршрутів і кластерів, реалізацією стимулюючих заходів відносно регіональних ініціатив у галузі туризму.

У ході дослідження можна ідентифікувати послідовні фази еволюції національної моделі державного регулювання туристичної сфери, що розглядається як цілісна структура, сформована з взаємозалежних компонентів та нормативно-інституційного підґрунтя, яке визначає логіку та спрямованість управлінських впливів у цій галузі.

Виділяємо наступні етапи:

Етап 1. Формування основ національної туристичної політики (1991–2000). Створення Державного комітету з туризму (1993); прийняття Закону України «Про туризм» (1995); початок формування нормативної бази, визначення ролі держави в розвитку туризму.

Етап 2. Інституційне закріплення та європейська орієнтація (2001–2010). Удосконалення законодавства, зокрема щодо ліцензування, класифікації об'єктів туризму; входження України до СОТ (2008), приєднання до світової туристичної спільноти; активізація міжнародної співпраці, формування іміджу України як туристичної держави.

Етап 3. Реорганізація та подальше реформування системи (2011–2015). Реорганізація управлінської структури в туризмі в складі Мінекономіки; зниження пріоритетності туризму в державній політиці; зменшення фінансування галузі.

Етап 4. Децентралізація процесів та стратегічна переорієнтація (2016–2019). Розроблено Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 року; з'явилися туристичні кластери; зросла роль регіонів у розвитку туризму.

Етап 5. Зміна системи та її адаптація під час пандемії COVID-19 (2020–2022). Криза через COVID-19 призвела до скорочення міжнародного туристичного потоку; запуск цифрових ініціатив (реєстри, додатки, промоція через «Дію»); посилення внутрішнього туризму як пріоритетного напрямку.

Етап 6. Вплив військових викликів на систему та безпеку загалом (2022–до сьогодні). Масштабне падіння зовнішнього туризму, фокусування на безпечних внутрішніх маршрутах; актуалізація потреб у новій моделі управління: безбар'єрність, сталість, цифровізація, військово-історичний туризм.

За період пандемії COVID-19 зросла роль внутрішнього туризму як інструменту підтримки загальнодержавної та регіональної економік, збереження робочих місць у туристичній галузі. Державною стратегією регіонального розвитку обумовлено надання фінансової підтримки туристичним організаціям, розвиток цифрових платформ для популяризації туристичних продуктів та послуг, впровадження освітніх програм і перепідготовки фахівців у галузі туризму.

Значна увага акцентувалася на зростанні рівня популярності менш відомих туристичних напрямків для мінімізації навантаження на популярні туристичні локації та сприяння рівномірній реалізації туристичних перспектив в Україні. Важливим аспектом є також інтеграція туристичних продуктів з іншими секторами економіки, такими як культура, спорт, охорона здоров'я та сільське господарство, що сприяє створенню комплексних і привабливих пропозицій для внутрішніх туристів.

Сфера туризму у 2017-2022 роках відігравала роль динамічного інструмента економічного розвитку, здатного забезпечувати оперативне реагування держави на актуальні соціально-економічні виклики шляхом активізації підприємницької ініціативи у малому та середньому бізнесі,

стимулювання зайнятості населення, модернізації інфраструктурних об'єктів та залучення інвестицій [27, с. 19].

Водночас пандемія COVID-19, а пізніше війна, стали критичними потрясіннями для туристичного сектора, зумовивши глибоку структурну кризу.

Обмеження економічної активності спричинили масштабна втрата робочих місць і суттєве скорочення зайнятості у галузі. Виїзні туристичні потоки з України зменшилися майже повністю – на 90%, а в'їзний туризм фактично припинився, досягнувши лише 1% від докризових показників. У перші тижні запровадження карантину свою діяльність призупинили близько 35–40% готельних об'єктів, а решта функціонувала в режимі жорстких обмежень, зазнаючи фінансових втрат у межах 60–90%. Рівень завантаження під час суворих обмежень становив не більше 10–15%. Попри очікуване зростання активності в осінній період (вересень–листопад) до 40–50%, побоювання щодо нової хвилі інфекції призвели до масового анулювання бронювань [69, 137]. Держава вжила комплекс заходів для підтримки розвитку туризму, здебільшого це фінансові заходи та пільгові кредити (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Державні антикризові заходи для туристичного підприємництва України в умовах карантину, спричиненого COVID-19

Форми урядової підтримки галузі	Критерії доступу до допоміжних механізмів підтримки галузі	Алгоритм реалізації права на підтримку
1	2	3
Одноразова матеріальна допомога застрахованим особам [69]	Допомога надається тим застрахованим особам, які: працюють за трудовим договором на підприємстві, основний КВЕД якого першочергово внесений до єдиного державного реєстру (ЄДР) відповідно до затвердженого урядом Переліку; є ФОПами, для яких також першим зазначений вид діяльності в ЄДР станом на 31 жовтня 2020 року і який входить до зазначеного Переліку	Туристичні суб'єкти, що працюють за класифікаціями видів економічної діяльності (КВЕД) 79.11 і 79.90 не були включені до переліку, тому не мали права на отримання одноразової допомоги

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Одноразова матеріальна допомога суб'єктам господарювання	Допомога передбачена для юридичних осіб (роботодавців), які мали найманих працівників та чия основна діяльність не підлягала визначеним урядом обмеженням	Представники туристичної галузі-ФОПи (група 3), які станом на 01.02.2020 мали у штаті щонайменше 3 працівників та річний дохід за 2019 рік не менше 500 тис. грн., не підпадали під дію програми. Туроператори мали шанс на отримання допомоги, якщо відповідали умовам щодо кількості працівників і доходу. Підприємства, що припинили діяльність або були у стані ліквідації, підтримки не отримували
Одноразова компенсація витрат суб'єктам господарювання [137]	-	Підприємства у сфері туризму з КВЕДами 79.11 і 79.90 не були віднесені до ключових категорій, яким надається така допомога [210]
Доступні кредити 5-7- 9%	-	Банківські установи припинили кредитування туристичних суб'єктів із КВЕДами 79.11 та 79.90, тож отримати кошти на пільгових умовах їм не вдалося
Допомога по частковому безробіттю на період карантину [69]	Допомога надається центром зайнятості працівникам з офіційним оформленням трудових відносин у разі втрати частини заробітку через зменшення обсягу робочого часу або припинення діяльності	Реалізація цього виду допомоги була ускладнена. Програма стартувала вже після зниження прибутковості підприємств. Багато з них на той час не могли здійснювати сплату ЄСВ, який необхідно було сплачувати протягом не менше 6 місяців для участі у програмі
Допомога на дітей ФОП	Допомога на дітей призначається для фізичних осіб-підприємців 1–2 груп, які працюють на спрощеній системі оподаткування, з терміном дії – з 1 листопада по 31 грудня 2020 року	Туристичні агентства, що працювали за 3-ю групою, не були серед отримувачів допомоги. Підтримка надавалась підприємцям 1-2 груп, які мали дітей до 11 років
Компенсація відсоткових ставок за кредитами банків;	Часткове відшкодування місцевого бюджету відсотків за кредитами, спрямованими на реалізацію бізнес-проектів	Конкретного рішення Кабінету Міністрів України щодо підтримки представників готельно-туристичної сфери так і не було прийнято
Фінансова підтримка стартапів	Надання коштів із місцевого бюджету на розробку та подальшу реалізацію проєктів підприємців-початківців, які перемогли у конкурсному відборі	Ця ініціатива не поширювалась на представників готельного та туристичного сектору

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Особливості дотримання податкової дисципліни під час карантину	Особливості дотримання податкової дисципліни під час гострої респіраторної хвороби COVID-19 (коронавірус SARS-CoV-2)	Податкові санкції були тимчасово скасовані виключно на час дії локдауну

Джерело: розроблено автором на основі [69; 137].

Досвід 2020–2022 років продемонстрував, що основою відновлення в туристичному секторі України є малий та середній бізнес. Його гнучкість і здатність швидко адаптуватися до мінливих умов дозволяють ефективно реагувати на виклики, такі як пандемія COVID-19, та впроваджувати інноваційні підходи до обслуговування туристів. Малий та середній бізнес активно застосовують цифрові технології, розширюють спектр пропонованих послуг, вдосконалюють маркетингові стратегії та покращують якість обслуговування клієнтів. Водночас підтримка держави, включаючи фінансові стимули, пільгове кредитування та спрощення регуляторних процедур, є ключовим фактором, що сприяє стійкому відновленню і розвитку туристичної галузі. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до розвитку туризму, де для досягнення спільних цілей державна політика тісно взаємодіє з приватним сектором [60, с. 80].

Повномасштабна військова агресія, що розпочалася 24 лютого 2022 року, суттєво трансформувала умови функціонування внутрішнього туризму в Україні, призвівши до зміщення акцентів у структурі туристичних потоків по країні. Туристичні об'єкти, готелі, пансіонати та інші інфраструктурні об'єкти були переорієнтовані на тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб, а пов'язані з туризмом підприємства громадського харчування – на забезпечення їх харчуванням. Попри збройний конфлікт, внутрішній туризм у відносно безпечних регіонах продовжує свою діяльність, даючи змогу громадянам відвідувати культурні пам'ятки, музеї, зони відпочинку та інші туристичні локації [126, с. 377].

Аналіз туристичних потоків в динаміці за їх видами (виїзний туристичний потік, в'їзний туристичний потік та внутрішні туристичні потоки) свідчить, що на тенденції зміни туристичних потоків, обсяги фактичного споживання туристичних і готельно-рекреаційних послуг суттєво впливає сукупність детермінант зовнішнього середовища функціонування національної економіки, що проявляються у вигляді соціально-економічних, політичних, екологічних, технологічних та правових умов. Ці структурні чинники як прямо, так і через системний вплив на інші галузі, зумовлюють динаміку макроекономічних показників, зокрема – формування й нарощування валового внутрішнього продукту. Вони виступають не лише індикаторами реалізованого попиту на туризм і гостинність, а й слугують ключовими драйверами трансформації секторальної моделі економічного зростання держави (рис. 2.5), оскільки опосередковано активізують суміжні сектори: транспортну інфраструктуру, ресторанний бізнес, сферу дозвілля, культурну індустрію та виробництво товарів локального споживання

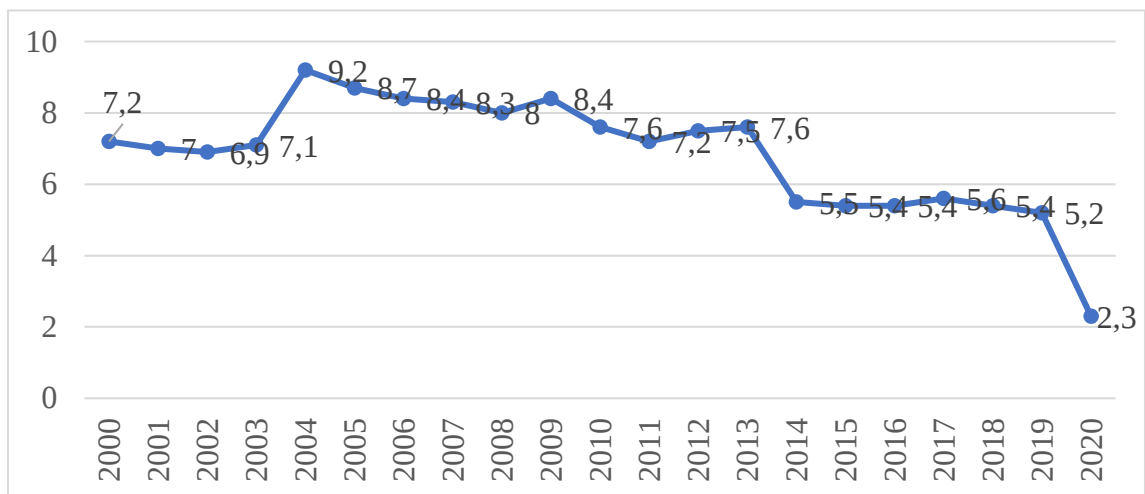


Рис. 2.5. Внесок сфери туризму та гостинності до ВВП України у 2000–2020 рр., %

Джерело: розроблено автором на основі [215]

Наприклад, глобальна фінансова криза 2008–2009 рр. відобразилася як на виїзному, так і на в'їзному туризмі, а також на внутрішніх туристичних потоках. З 2017 року спостерігається значне зростання виїзного туризму, що стало

можливим завдяки укладенню Угоди з ЄС про безвізовий режим для громадян України.

Війна між росією та Україною суттєво трансформувала внутрішню туристичну сферу, зумовивши радикальні зрушення у напрямках пересування туристичних потоків у межах держави. Одним із ключових наслідків стало масове переміщення громадян, змушених шукати захист і тимчасове проживання у більш безпечних областях України.

Для розміщення цих осіб використовуються різні види туристичних комплексів, готелів, притулків та інші об'єкти, які можуть надати необхідні умови для тимчасового проживання. Ця ситуація створює нові виклики для туристичної індустрії, зокрема потребу в розширенні мережі тимчасового проживання та удосконаленні системи харчування для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Виникає необхідність в організації допомоги та підтримки для цієї категорії населення, враховуючи їхні особливі потреби та умови.

Важливою є співпраця між урядовими органами, місцевою владою, громадськими організаціями та представниками туристичної галузі для ефективного вирішення цих викликів, забезпечення необхідної допомоги та підтримки ВПО.

Попри воєнний стан туристична активність у межах країни здатна зберігати життєздатність, особливо на територіях, де рівень небезпеки є мінімальним. У таких областях громадяни мають змогу здійснювати подорожі до культурних пам'яток, музеїв, зон відпочинку та інших об'єктів туристичного інтересу. Це відіграє важливу роль у збереженні функціональності галузі в умовах загальнонаціональної нестабільності. Внутрішній туризм може забезпечити певний стійкий попит на послуги гостинності та розваг в мирній частині країни, що сприяє збереженню робочих місць та економічній стабілізації у певних регіонах.

Під час війни розвиток та функціонування туристичної галузі в Україні зазнали значних трансформацій, які вплинули на мотивацію туристів до подорожей, їх переваги і склад цільової аудиторії.

1. Зміна переваг туристів. Безпека та стабільність стали ключовими чинниками, що негативно позначаються на туристичному секторі. У зв'язку з воєнним станом частина туристів уникає регіони, де тривають бойові дії, і шукає безпечніші напрямки.

2. Зміна складу туристичної аудиторії. Спостерігається зміна в демографії туристичних груп, зокрема зростання частки жінок та дітей, що спонукає до створення нових туристичних пропозицій, спрямованих на задоволення потреб цієї категорії.

3. Адаптація туристичних підприємств до нових умов. Готельний бізнес, ресторани, туристичні агенції та інші гравці індустрії активно реалізують нові шляхи адаптації до сучасних реалій за рахунок створення спеціалізованих послуг з орієнтацією на нові аудиторії споживачів та враховуючи питання безпеки.

4. Прогнозування та адаптація до невизначеності. Для збереження конкурентоспроможності і забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності особливо важливою є здатність туристичного сектору до прогнозування змін та швидкої адаптації до нових умов [78].

Проте запровадження воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року суттєво вплинуло на організацію туристичної діяльності. Зокрема у зв'язку з воєнним станом в Україні конституційні права громадян можуть бути тимчасово обмежені. На сьогоднішній день не існує конкретних норм, що регулюють ліцензування та дозвільні документи для туристичної діяльності в умовах воєнного стану. Для підтримки галузі були введені зміни, які знижують ставку податку на послуги з тимчасового розміщення.

За даними проведеного опитування (рис. 2.6) серед чинників стримування функціонування галузі туризму в умовах війни виділено: питання безпеки, фінансові проблеми, втрату доступності до морських курортів, складну логістику. Найбільш значущою перешкодою для майбутніх туристів є зростаючий рівень небезпеки у регіоні, що відзначили 57,4% респондентів.

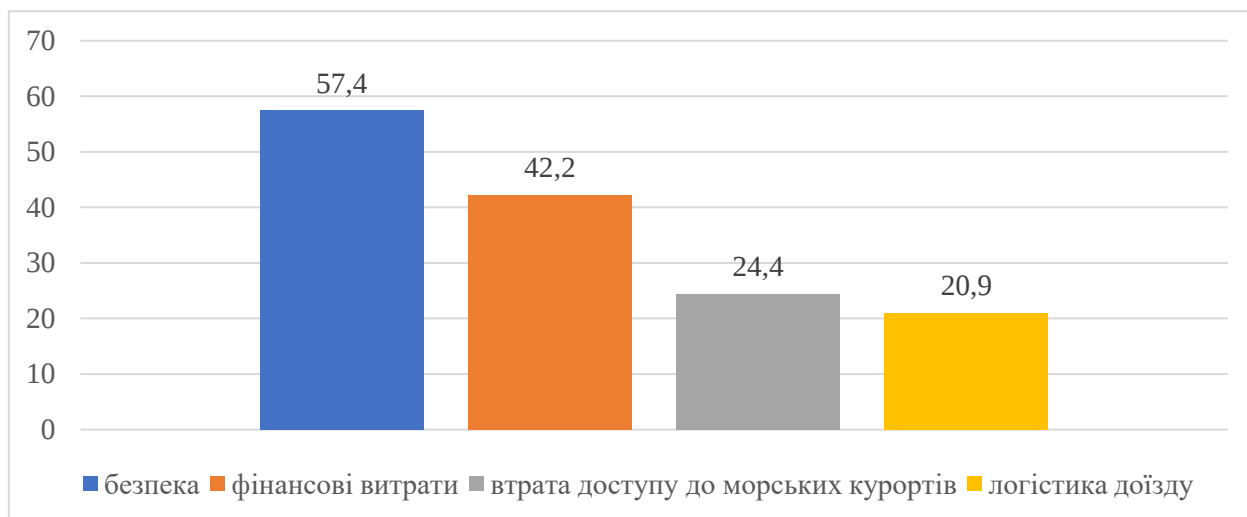


Рис. 2.6. Перешкоди або обмеження, які відзначають користувачі туристичних послуг, для подорожей Україною в умовах воєнного стану, у %

Джерело: розроблено автором за результати проведеного опитування ДАРТ [79]

Основними проблемами, які виникли або загострились у туристичній галузі України внаслідок воєнних дій, є: невідповідність туристичної інфраструктури сучасним стандартам і вимогам споживачів, низька якість послуг, відсутність сприятливого інвестиційного середовища, що обмежує розвиток соціальної інфраструктури, недостатній рівень підготовки кадрів для ефективного управління галуззю, а також складна відомча підпорядкованість закладів розміщення та санаторно-курортних установ, що ускладнює стандартизацію туристичних послуг і впровадження ефективних механізмів державного регулювання [200, с. 74].

Згідно з інформацією, наданою Національною туристичною організацією України за підсумками 2021–2022 років, туристична сфера відіграє значну роль в економіці держави, зокрема, частка туризму в ВВП країни склала близько 12%. В цей же період валова додана вартість, генерована безпосередньо туристичною індустрією, досягла понад 4%, що свідчить про важливість цього сектору в економічній структурі країни. У 2021 році туристичний збір, який включає різні податки та збори, становив близько 244 млн. грн., однак вже наступного року

відзначено зниження цих надходжень до 186 млн. грн. (тобто лише 76,4%, зважаючи на рівень попереднього року) [51].

Протягом 2023 року туристична галузь поступово відновлювалася після негативних наслідків, викликаних війною, що мали руйнівний вплив на економіку країни. Як зазначило Державне агентство розвитку туризму, за результатами дев'яти місяців 2023 року вдалося досягти зростання податкових надходжень на 13% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року, що еквівалентно сумі понад 1,4 млрд грн. Це відновлення стало важливим сигналом для галузі, однак, порівняно з довоєнним 2021 роком, податкові надходження все ж зменшилися на 18%. У структурі податкових надходжень найбільшу частку – близько 63% – сплатили готелі, що зібрали понад 900 млн грн, що на 19,7% більше в порівнянні з 2022 роком. Окрім того, значний вклад у збільшення податкових надходжень внесли й інші форми тимчасового розміщення туристів, зокрема, вони забезпечили 10% від загальної суми податків, що становить понад 145 млн грн. Туристичні оператори також не залишилися осторонь, сплативши 9,8% від загального обсягу податків, що в сумі складає близько 142 млн грн. [51]. Ці показники свідчать про певну стабілізацію та поступове відновлення туристичного сектора після важких економічних ударів, завданих військовими діями. Тим не менш, для досягнення стійкого зростання галузі та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку необхідно продовжувати інвестиції в інфраструктуру, поліпшувати якість послуг та стимулювати внутрішній туризм.

Фінансування туристичних підприємств з боку банківської системи України залишається вкрай незначним і становить лише 0,03% від сукупного обсягу банківського кредитування. З огляду на вагому роль туристичної сфери в національній економіці, її здатність створювати нові робочі місця, залучати надходження валюти та іноземних інвестицій, необхідність активного стимулювання цього сектору є беззаперечною. У структурі туристичного бізнесу переважають малі та середні підприємства (МСП). За підсумками 2023 року в більшості категорій підприємств спостерігалось скорочення обсягів наданих

кредитів, виняток становили лише малі суб'єкти господарювання, які не належать до мікробізнесу. Також у 2023 році 70% виданих позик припадали на кредити в гривні, тоді як 73% кредитного портфеля складали проблемні активи. У 2022 році лише 22 банківські установи надавали фінансування підприємствам, що здійснюють діяльність у межах КВЕД 79 (туристичні агентства, оператори та інші послуги з бронювання), з яких перша десятка банків забезпечила 95% загального обсягу кредитування в цій галузі. Частка таких кредитів перевищила 25% від загального обсягу [227] (рис. 2.7).

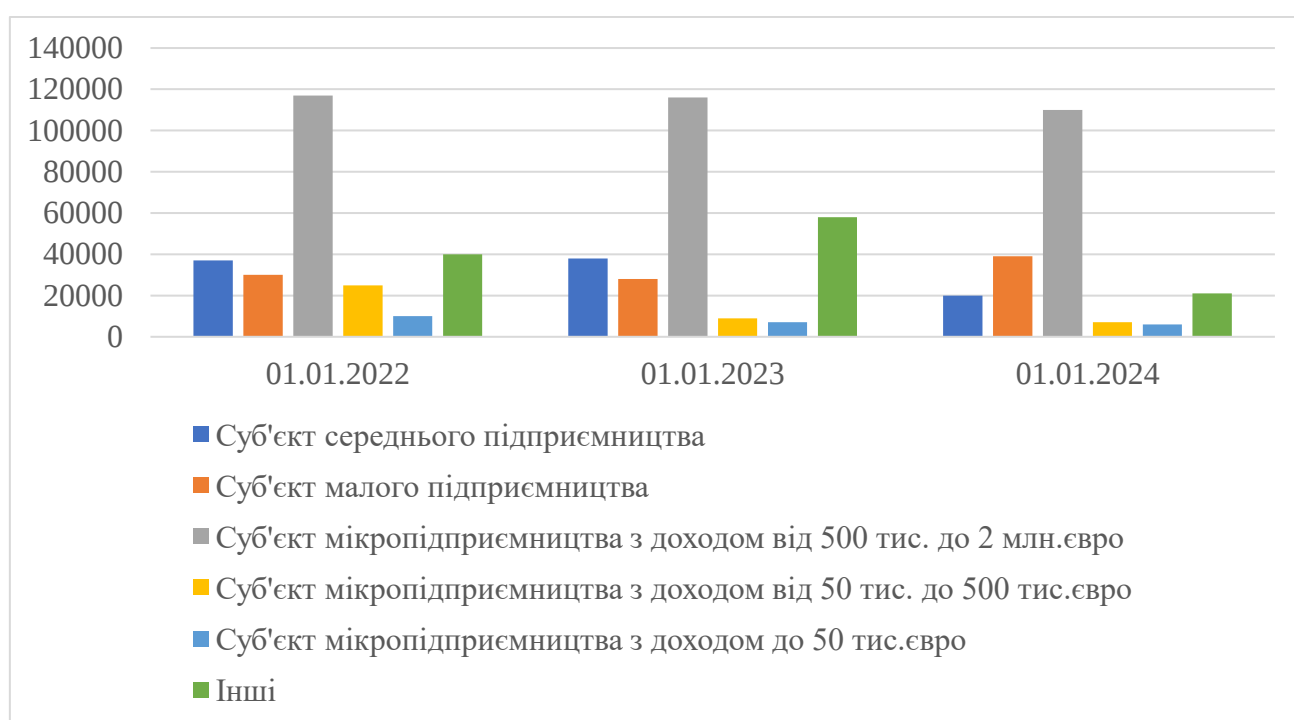


Рис. 2.7. Зміни в структурі кредитів, наданих суб'єктам господарювання в національній та іноземній валютах за категорією економічної діяльності – 79 (Туристичні агентства, туристичні оператори, інші послуги з бронювання та суміжна діяльність) (тис. грн).

Джерело: розроблено автором на основі статистичних даних Національного банку України [205, 222].

Виявлені проблеми вказують на гостру потребу в комплексних реформах у державній політиці та публічному управлінні туристичною сферою. Це передбачає не лише вдосконалення нормативно-правової бази, але й

забезпечення стабільного фінансування галузі, яке сприятиме її сталому розвитку. Важливим етапом є також підвищення ефективності координації між органами влади різних рівнів, що дозволить зменшити дублювання функцій та знизити адміністративні бар'єри.

Реалізація «Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 р.», на практиці стикається з низкою системних ускладнень, оскільки вона була затверджена ще до війни. Через відсутність належного ресурсного забезпечення в умовах воєнного стану сфера туризму не отримує необхідного фінансування, що знижує реальний вплив стратегії. Крім того, міжвідомча несинхронізованість уповільнює управлінські процеси, а недосконала система збору та обробки даних, зокрема в районах, охоплених бойовими діями, унеможлиблює якісний моніторинг. Водночас обмежене залучення зацікавлених учасників до стратегічного планування знижує ефективність управлінських рішень і зменшує довіру до політики у сфері туризму. Для подальшого розвитку галузі доцільним є проведення аудиту та аналізу всіх аспектів діяльності агентства та ідентифікації ключових напрямків [222].

У контексті сучасних реалій важливо звернути увагу на низку суттєвих проблем, які впливають на функціонування системи публічного управління туристичною галуззю:

1. Система публічного управління туристичною галуззю наразі не здатна максимально ефективно реагувати на сучасні виклики та потреби. Попри численні спроби реорганізувати центральні органи влади та делегувати більшість функцій місцевим адміністраціям, вплив війни не дозволив завершити реформу децентралізації повністю. Сьогодні бракує ефективної координації на всіх рівнях, що призвело до збереження низької якості управлінських процесів у сфері туризму. Реформування, яке передбачалося як крок до підвищення ефективності, натомість у ряді випадків лише ускладнило координацію між владними структурами та ключовими секторами, що прямо впливають на просування туристичної галузі. Відсутність належної взаємодії між центральними установами та місцевими адміністраціями, а також брак прозорих

і дієвих інструментів управлінської підзвітності, призводять до фрагментарності дій та нераціонального використання потенціалу. Як наслідок, наявні організаційні та фінансові ресурси залишаються недостатньо задіяними, що суттєво стримує активне зростання туристичної сфери на національному рівні.

2. Держава стикається з серйозними труднощами у виконанні своїх фінансових зобов'язань, що ускладнює реалізацію державної політики в галузі туризму. Тенденція до недостатнього фінансування програм і туристичних проєктів призводить до того, що їх впровадження стає значно менш ефективним, не відповідаючи потребам сектору.

3. Відсутність злагодженої взаємодії між національними інституціями й органами управління на місцях, а також брак скоординованої співпраці між державними відомствами та органами місцевого самоврядування зумовлює паралельне виконання однакових функцій, що знижує результативність адміністративних процесів і спричиняє нераціональне розпорошення матеріальних та управлінських ресурсів у сфері туризму.

4. Відсутність продуманих і стратегічно орієнтованих довгострокових планів розвитку територій та їх забудови унеможливорює ефективне залучення інвестицій для створення масштабних культурних атракцій і туристичних об'єктів, обмежує потенціал розвитку туристичної інфраструктури.

5. Актуалізація інструментів правового, інституційного та економічного характеру, які формують систему державного регулювання туристичного сектору, є критично важливим напрямом модернізації державного управління. Така трансформація має забезпечити належну відповідь на новітні виклики, серед яких – функціонування в умовах воєнних дій, впровадження цифрових інновацій в управлінські процеси, а також зростаюча загроза глобальних біологічних криз.

6. Туристична галузь особливо вразлива до змін в економічному, політичному, соціальному та кліматичному середовищах, що створює додаткові ризики для її сталого розвитку, вимагає від держави і місцевих органів влади

розробки стабільних і довгострокових механізмів для забезпечення стабільності у цій сфері.

Основними проблемами публічного управління в туристичній сфері на регіональному рівні є: неефективний розподіл та використання бюджетних коштів, відсутність стратегії розвитку регіонів після війни, нестворений інвестиційний портфель проєктів, низький рівень кадрового потенціалу, зокрема у громадах, що знаходяться далеко від регіональних та районних центрів, застаріла система статистичного обліку та моніторингу, недостатнє збереження та використання природних, історичних і культурних ресурсів, а також заповідного фонду, закритість, відсутність сформованого туристичного продукту або його низька якість [89, с. 163–164].

Основним напрямом публічного управління у сфері туризму в умовах повоєнного періоду має стати впровадження механізмів багаторівневого управління, що забезпечують організаційну та функціональну узгодженість органів влади на рівні держави, регіонів та територіальних громад, а також застосування інструментів, принципів та технологій, що сприяють реалізації програм відновлення і розвитку [101, с. 40].

Отже, основними проблемами системи публічного управління в галузі туризму в сучасних реаліях є те, що: система публічного управління сферою туризму є недостатньо ефективною через війну, зокрема і щодо розвитку сталого та інклюзивного туризму; недофінансування заходів для підтримки галузі туризму у зв'язку з воєнним періодом; потреба повного завершення реформи децентралізації, оскільки наявні проблеми координації та узгодженості діяльності між центральними та місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування і суспільством, що призводять до зниження ефективності управління; в умовах правового режиму воєнного стану деякі положення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року застаріли і є потреба в розробці нового документу.

2.2. Генеза інституційно-правового механізму публічного управління в галузі туризму

Управління туристичною галуззю вимагає наявності інституційно-правового механізму, що охоплює ключові аспекти регулятивної, підтримувальної та захисної діяльності. Йдеться про правове регулювання функціонування туристичних суб'єктів, що передбачає закріплення на нормативному рівні принципів, умов і обов'язків учасників ринку, а також процедур контролю за їх дотриманням. Паралельно держава зобов'язана створювати умови для динамічного розвитку галузі, зокрема шляхом впровадження інструментів стимулювання інвестицій, реалізації фінансових і податкових заходів, модернізації інфраструктури та удосконалення стандартів надання туристичних послуг [33, с. 146–147].

Важливим компонентом є забезпечення балансу інтересів усіх сторін, залучених до туристичної діяльності – як внутрішніх (громадяни, громади, бізнес), так і інституційних. Усі ці напрями формують підґрунтя для реалізації цілісної державної політики у сфері туризму. Інституційний компонент виконує провідну роль у процесі управління, охоплюючи сукупність формалізованих правил, настанов, усталених норм, етичних орієнтирів і традицій, які визначають рамки взаємодії між учасниками туристичного середовища. Цей механізм функціонує у тісній взаємодії з правовим інструментарієм регулювання, утворюючи цілісну систему управлінського впливу [33, с. 146–147]. Відповідно до об'єкта управління та управлінського впливу, науковцями виділено політичний (державний) інститут, нормативно-правовий інститут, приватний інститут, суспільний інститут. Ці інститути можуть впливати на процеси сталого розвитку за допомогою системи визначених заздалегідь функцій, а саме: інформування, аналізу, прогнозування, організування, реалізації дій, корегування, стимулювання, мотивування, моніторингу тощо [33, с. 147].

Більшою мірою неформальними можемо назвати суспільні та приватні інститути, традиції та звичаї суспільства, натомість діяльність політичного (державного) інституту завжди є максимально формалізованою та законодавчо-закріпленою. У цій системі вплив держави є визначальним, оскільки політичним інститутом встановлюються загальні умови діяльності суб'єктів, розвитку інфраструктури, загальні пріоритети та цінності, орієнтири і вектори [33, с. 148].

Складові інституційного механізму охоплюють як формалізовані, так і неформальні регулятори – включаючи правила, стандарти, моделі поведінки та засадничі принципи, які функціонують у системі державного управління. Залежно від контексту, їх можна класифікувати за адміністративними, етичними, правовими або соціально-політичними критеріями. До морально-етичних методів належать впливові інструменти, такі як переконання чи примус, що діють переважно на рівні свідомості та мотивацій. Такий підхід акцентує важливість врахування психологічного та соціального аспектів у процесі державного регулювання, адже саме ці чинники істотно впливають на ефективність управлінських рішень [33, с. 147] (рис. 2.8).

Туристичну політику, яка є складовою частиною національної соціально-економічної стратегії, формують як державні, так і недержавні організаційно-управлінські структури. Ці структури діють на різних рівнях управління і впроваджують свої рішення через інструменти, що входять до їхніх компетенцій, зокрема через нормативно-правове регулювання, податкову, митну та грошово-кредитну політику, а також через інформаційне забезпечення. Важливо зазначити, що кожна держава самотійно визначає, які органи будуть відповідати за реалізацію туристичної політики [4, с. 165]. В Україні кількість інституцій, які займаються публічним управлінням у сфері туризму, а також їхні повноваження, постійно змінюються, фінансування їх діяльності є нестабільним, а регіональна мережа інституцій відсутня. Таким чином, як було зазначено раніше, ефективність роботи наявних організацій не забезпечує належне виконання заходів, необхідних для популяризації туризму як у країні, так і за кордоном [7, с. 69].



Рис. 2.8. Вплив інститутів (держави та права) для забезпечення розвитку галузі туризму

Джерело: розроблено автором на основі [33, с. 148].

Аналізуючи правові та організаційно-економічні аспекти регулювання туристичної галузі на міжнародному рівні, з огляду на дослідження низки науковців, можна виокремити три основні моделі управління цією галуззю на макрорівні: державну, партнерську та автономну.

При оцінці інституційного забезпечення механізмів публічного управління туризмом важливо проводити аналіз діяльності органів державної влади з метою визначення результативності впровадження туристичної політики та її впливу на соціально-економічний розвиток регіонів [91, с. 139].

Основні проблеми, що свідчать про недостатньо розвинене інституційне забезпечення туристичної сфери в Україні та на регіональному рівні, включають: 1) нестабільність інституцій, що систематично змінюють підхід до управління туристичною сферою; 2) низький рівень співпраці між туристичними

інституціями в прикордонних регіонах; 3) асиметричність територіального представництва туристичних організацій, що займаються просуванням та підтримкою туризму в Україні. 4) Недостатність інформаційних туристичних центрів (ТІЦ), зокрема у прикордонних з Польщею регіонах, де ТІЦ функціонують лише в кількох містах (у Закарпатті – 6, у Волинській області – 1, у Львівській – 2); 5) недостатня кількість та якість підготовки фахівців у різних напрямках туризму та готельно-ресторанного бізнесу [4, с. 36]. Ретроспективний аналіз інституційного забезпечення туристичної сфери України наведено у табл. 2.3, відображає еволюцію державного регулювання туристичної сфери в Україні, зміну підпорядкування інституцій та їх вплив на розвиток галузі. Простежується поступове формування нормативно-правової бази, активізація міжнародного співробітництва, а також коливання пріоритетності туризму в державній політиці.

Наявність нормативної бази і механізмів її виконання та контролю дозволяє ефективно здійснювати публічне управління. Розглянемо міжнародні акти та основні положення Конституції України, що регламентують публічне управління в галузі туризму.

Міжнародне правове регулювання сфери туризму ґрунтується на міжнародних угодах, загальноприйнятих звичаях, а також на актах міжнародних організацій, що спеціалізуються на цих питаннях [28, с. 99]. Відповідно до Хартії туризму (1985 р.) право на відпочинок і розваги кожної людини (в тому числі право на адекватне лімітування робочого часу та оплачувану відпустку), а також право на вільну зміну місця проживання без обмежень, за винятком тих, які регулюються законом, визнані в усьому світі. Держави зобов'язані розробляти, забезпечувати та реалізувати політику, орієнтовану на гармонійний та сталий розвиток внутрішнього і міжнародного туризму, а також створювати оптимальні умови для організації відпочинку [217].

Таблиця 2.3

Ретроспективний аналіз інституційного забезпечення туристичної сфери України

Роки	Назва інституції	Суть діяльності
1989–1993 рр.		Центральна державна структура, що регулює діяльність в туристичній сфері відсутня
1993–1999 рр.	Державний комітет України з туризму, що підпорядковувався КМУ	Організація сприяла легалізації туристичних компаній, що працювали поза законом. Важливим кроком стало вступ України до Всесвітньої туристичної організації (1997 рік).
1999–2001 рр.	Державний комітет молодіжної політики, спорту та туризму	Відзначався низькими результатами у розвитку туристичного сектору, хоча активно підтримувалась молодіжна і спортивна політика.
2001–2002 рр.	Державний департамент туризму	Під час короткого існування органу не було помітних покращень у галузі туризму.
2002–2005 рр.	Державна туристична адміністрація	Було започатковано низку трансформаційних змін, що охопили інвестиційний сектор, готельну справу та розвиток аграрного туризму. Зокрема, оновлено законодавчу базу шляхом ухвалення нової редакції Закону України «Про туризм» у 2003 році, а також затверджено Державну програму стимулювання туристичної галузі на 2002–2010 роки й стратегію створення туристичної інфраструктури вздовж національних маршрутів міжнародного значення та основних транспортних артерій у період 2004–2010 років.
2006–2010 рр.	Державна служба туризму і курортів	Встановлено більш активні зв'язки з країнами ЄС для узгодження українських законів з європейськими стандартами у туризмі.
2011–2015 рр.	Державне агентство з туризму та курортів	Діяльність агентства була не достатньо результативною через те, що основні функції міністерства були спрямовані на управління транспортними та зв'язковими питаннями.
2015–2019 рр.	Департамент туризму та курортів	За ініціативою профільного підрозділу, який до 29 серпня 2019 року функціонував у структурі Міністерства економічного розвитку і торгівлі, а згодом увійшов до складу Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, було започатковано формування спеціалізованої дорадчої структури – Наукової ради з питань туризму та курортів. У межах цього проєкту передбачалося також напрацювання довгострокової Стратегії розвитку туризму до 2026 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України № 168-р від 16 березня 2017 року. Крім того, внаслідок реалізації ініціативи було розроблено та впроваджено 11 національних стандартів, гармонізованих з міжнародними та європейськими вимогами у сфері туризму.
2019–2022 рр.	З 24 грудня 2019 р. ДАРТ, чия діяльність регулюється Кабінетом Міністрів України	Від 01.04.2020 року та після пандемії COVID-19 основною метою стало розвиток внутрішнього туризму та популяризація подорожей Україною. Відбувся запуск проєкту «Мандруй Україною».
від початку війни 2022 – по теперішній час	ДАРТ підпорядковується Міністерству розвитку громад і територій України	Унаслідок збройної агресії, що тривала протягом 2022 року, обсяг податкових і фінансових надходжень від функціонування туристичної сфери до державної скарбниці зазнав зниження на 31% у порівнянні з 2021 роком. У зв'язку з такими втратами, національне агентство, відповідальне за стимулювання туристичного розвитку, ініціювало перегляд пріоритетів та сформувало оновлену систему стратегічного бачення, орієнтовану на поступове відновлення економічного потенціалу галузі в умовах післякризової реальності. Одним із таких кроків стало створення ініціативи «Маршрутів пам'яті», що спрямована на підтримку реабілітації учасників війни та надання можливості залучати міжнародних туристів до цих місць у майбутньому.

Джерело: розроблено автором на основі [71; 72; 199; 206].

Учасники конференції затвердили, що «свобода пересування, зафіксована в Загальній декларації прав людини [77], Міжнародній конвенції про цивільні та політичні права (1966 р.) [123] та у Заключному акті наради з безпеки і співробітництва в Європі 1975 року [228], є важливою для участі в подорожах, гармонійного становлення галузі туризму та особистої самореалізації. У цьому контексті Рекомендації щодо спрощення формальностей, прийняті Конференцією ООН з міжнародних подорожей і туризму (1963 р.) [94], стали фундаментальними для оптимізації процедур і створення майбутніх ініціатив.

В Україні основними документами, які формують сьогодні нормативно-правову базу розвитку галузі туризму, є: Конституція України а також Закони України «Про туризм» [193], «Про курорти» [171], «Про стандартизацію» [189], «Про охорону культурної спадщини» [179], «Про музеї та музейну справу» [176]; і ті, що стосуються туризму опосередковано [151, 156, 157, 167, 172, 176, 178, 180, 182, 184, 186, 188, 190, 168].

Серед основних нормативних документів, які регулюють публічне управління в галузі туризму, слід зазначити такі: Конституція України, Закони України «Про Кабінет Міністрів України», «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про центральні органи виконавчої влади», «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму» та інші.

Основний закон України – Конституція [76] – завдяки своїй найвищій юридичній силі визначає та закріплює основні положення щодо права на відпочинок, права на щорічну оплачувану відпустку, права на вільне пересування територією країни та виїзду за її межі, права на вільний вибір місця відпочинку, розташування та проживання за умови, що це не суперечить безпеці України та її чинному законодавству. Тобто, Конституція України створює правові умови та економічне підґрунтя для розвитку туризму в межах держави.

У період з 1995 по 2000 роки, відомий як етап становлення державності, було прийнято закон України «Про туризм» [193], що здійснював регулювання

майнових відносин у туристичній сфері. Цей закон заклав правову основу діяльності туристичних підприємств, встановивши вимоги до якості послуг, ліцензування та сертифікації. Ліцензування, сертифікація та контроль за дотриманням стандартів застосовувалися для організації туристичної діяльності. Водночас спроби застосування інших інструментів державного регулювання виявилися обмеженими через фінансові труднощі держави. Важливим досягненням було також прийняття першого стратегічного документа з розвитку туризму – «Програми розвитку туризму в Україні до 2005 року», що визначила основні напрями і завдання розвитку галузі на середньострокову перспективу [193].

Двостороння співпраця з країнами ЄС отримала новий імпульс з прийняттям нової редакції Закону України «Про туризм» (2003), якою було відмінено готельний збір, що негативно впливав на розвиток готельного бізнесу, та відкрито можливість інвестування через концесійну діяльність у будівництво та експлуатацію туристичних об'єктів, що дозволило гарантувати рівність ціноутворення й тарифікації послуг для українців та іноземців [193].

У межах державної політики стимулювання туристичної галузі було сформовано дві комплексні програми, що охоплювали ключові напрями її модернізації та просторового розвитку. Державна програма розвитку туризму на 2002–2010 роки мала на меті системне підвищення конкурентоспроможності туристичного сектору, вдосконалення законодавчої бази, підготовку професійних кадрів, активізацію внутрішнього і в'їзного туризму. Програма розбудови туристичної інфраструктури в межах національної мережі міжнародних транспортних коридорів та магістральних автошляхів на 2004-2010 роки передбачала розвиток сучасних сервісних об'єктів, покращення логістичної доступності туристичних DESTINACIЙ та гармонізацію інфраструктурної бази з європейськими стандартами задля інтеграції України в міжнародний туристичний простір. У 2004 році були запроваджені національні стандарти, зокрема «Туристичні послуги. Засоби розміщення. Загальні вимоги» та «Туристичні послуги. Класифікація готелів». Ці ініціативи призвели до вступу

України до Міжнародної федерації молодіжних гостелів у 2003 році та Європейської туристичної комісії у 2005 році на дуже вигідних умовах [223, с. 156].

Проектом нормативно-правового акту під назвою «Про сільський зелений туризм», який був поданий до Верховної Ради України 12 квітня 2007 року під реєстраційним номером 3467, передбачалося закріплення на законодавчому рівні особливого статусу для громадян, які на постійній основі мешкають у сільській місцевості та здійснюють надання послуг із розміщення туристів у власних приватних домоволодіннях. При цьому законопроектом визначалося, що такі особи не зобов'язані набувати статусу суб'єкта підприємницької діяльності, оскільки їхня діяльність має індивідуалізований, непрофесійний характер, що не передбачає отримання систематичного прибутку. Окрім того, документ містив положення щодо надання послуг туристичного супроводу, що включають екскурсійне обслуговування, організацію дозвілля та ознайомлення мандрівників з культурною, природною й етнографічною спадщиною регіонів [187].

Законодавче забезпечення процесів довгострокового соціально-економічного прогнозування та програмного планування в Україні унормоване Законом України № 1602-III від 23.03.2000 «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України», що визначає методологічні, процедурні й інституційні підходи до підготовки, затвердження та реалізації відповідних документів, а також окреслює сферу відповідальності суб'єктів прогнозної діяльності в межах публічного управління [154].

На цій нормативній основі розроблялися галузеві ініціативи, зокрема у галузі туризму, що на початку 2000-х років було інституціалізовано через затвердження Кабінетом Міністрів України Державної програми розвитку туризму на 2002–2010 роки [158]. Ця програма позиціонувалася як комплексний інструмент модернізації вітчизняного туристичного сектору, який мав адаптувати його до сучасних вимог ринку, забезпечити стаłe зростання та

підвищити його інтеграцію у глобальний туристичний простір. Передбачалося системне фінансування за виділені державою кошти, що пришвидшить реалізацію пріоритетних напрямів, зокрема удосконалення нормативного регулювання, формування інституційної спроможності органів управління галуззю, оновлення статистичного забезпечення та інвестиційної привабливості туристичних об'єктів. Серед стратегічних цілей окремо виділялися розвиток транспортної доступності, розширення мережі маршрутів, поліпшення якості розміщення, створення нових форм туристичних продуктів, орієнтованих на різні категорії споживачів, і впровадження сучасних підходів до обслуговування [158].

Окремим напрямом програми було закладено стимулювання сільського туризму як інструменту диверсифікації економіки сільських територій. Цей акцент пізніше знайшов своє логічне продовження в Указі Президента України «Про основні напрями розвитку туризму в Україні до 2010 року», де сільський зелений туризм розглядався як засіб ревіталізації сільських громад, канал збереження етнокультурної спадщини та екологічної рівноваги. Залучення сільського населення до цієї діяльності мало створити нові робочі місця, посилити активність туристичних підприємств у громадах та зменшити міграційні ризики [177]. Таким чином, спостерігається прагнення до стратегічного планування, яке має на меті не лише економічний ефект, а й соціальні трансформації, просторовий розвиток та збереження національної ідентичності через залучення потенціалу територій.

Адаптаційний процес національного законодавства до директив Європейського Союзу тривав, що призвело до покращення якості нормативно-правової бази в сфері туризму через забезпечення її відповідності міжнародним стандартам та практикам. Для гармонізації з європейськими нормами передбачалися переклад і аналіз національного законодавства країн-лідерів світового туризму, розробка нових законопроектів та внесення змін до законів. Зокрема, було враховано базові закони про туризм і нормативно-правові документи, включно з актами міжнародних організацій. Адаптація

законодавства сприяла підвищенню інвестиційної привабливості та захисту прав туристів, що також дозволило полегшити формальності, пов'язані з в'їздом в Україну для іноземців, що є важливим кроком для залучення нових туристичних потоків з-за кордону. Закони України, що регулюють діяльність в галузі туризму, їх мета та основні положення представлені на рис. 2.9.

Згідно зі статтею 6 Закону України «Про туризм» [193], державна політика у галузі туризму здійснюється через:

- окреслення та встановлення базових пріоритетних напрямків розвитку галузі;
- встановлення норм щодо проведення процедури класифікації, оцінювання, застосування та захисту туристичних об'єктів;
- спрямування коштів державного та регіонального бюджетів;
- контроль за дотриманням безпекових норм у галузі туризму;
- нормативно-правове координування взаємовідносин у туристичній галузі, в тому числі у сфері обслуговування, сервісу та надання екскурсійних послуг;
- здійснення ліцензування, проведення процедур стандартизації та сертифікації, окреслення переліку кваліфікаційних вимог до суб'єктів галузі туризму;
- впровадження системи обліку статистичних даних та звітності;
- контроль дотримання існуючих нормативно-правових норм;
- окреслення пріоритетів з метою якісної координації проведення наукових досліджень та надання вузькопрофільних освітніх послуг;
- залучення до розробки та реалізації міжнародних програм.

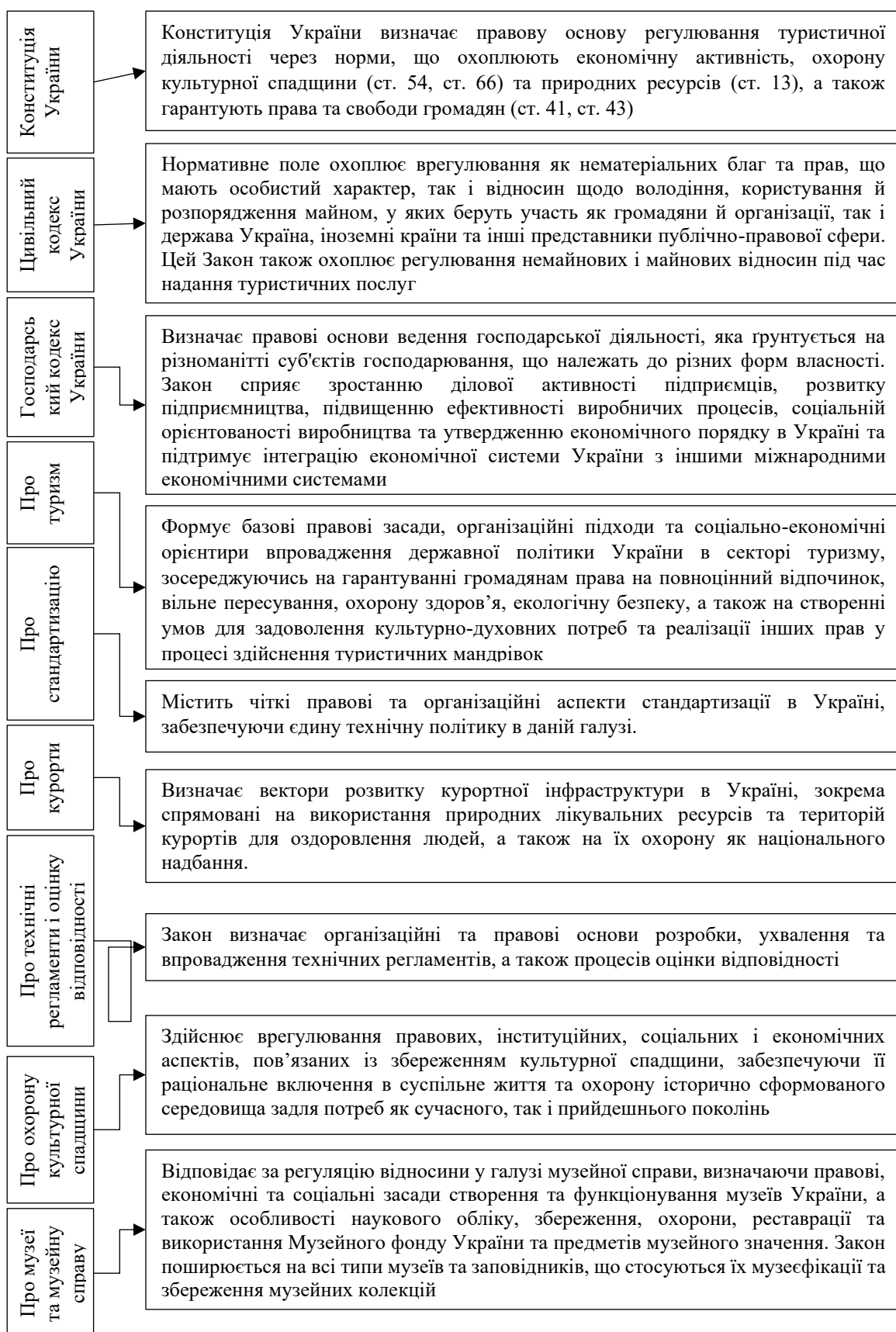


Рис. 2.9. Закони України, що регулюють діяльність в галузі туризму

Джерело: власна розробка автора

Більш спеціалізованим є Закон України «Про курорти» [171], у якому висвітлено національні аспекти ведення курортної діяльності, зокрема: термінологічний апарат, типи курортів, підстави для їх створення та програми розвитку, умови використання природних територій і природних лікувальних ресурсів, організація надання лікувальних та інших послуг на курортах, економічні заходи та фінансове забезпечення курортних установ, санітарна охорона курортів, повноваження керуючих органів і особливості управління курортами, контроль за дотриманням курортного законодавства та відповідальність за його порушення, міжнародна співпраця у курортній сфері.

Правові акти, зазначені вище, утворюють інституційну основу стимулювання внутрішнього туризму, формуючи правове середовище, що сприяє реалізації туристичного потенціалу держави та забезпечує умови для його збереження й зростання. З метою реалізації основних положень зазначених вище законів Урядом було прийнято низку нормативно-правових актів, що визначають певний Порядок регулювання діяльності галузі туризму (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Постанови Кабміну Міністрів України, що регулюють діяльність в галузі туризму

Джерело: авторська розробка

Одним із ключових документів є «Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року», що окреслює основні завдання, довгострокові цілі, стратегії, дії та ресурси для розвитку туристичної індустрії в Україні, а також містить детальну Дорожню карту [191] реалізації цих напрямів. Завдання, сформульовані в Стратегії, відображають основні орієнтири для розвитку галузі та визначають шляхи досягнення поставлених цілей:

1. Прискорення розвитку туристичної індустрії передбачає активне впровадження заходів і проєктів, які сприятимуть росту популярності туризму в Україні, зокрема шляхом реалізації цілеспрямованих стратегій та програм, що сприятимуть підвищенню привабливості туристичних продуктів і послуг.

2. Уніфікація туристичних послуг відповідно до європейських стандартів сприяє інтеграції української туристичної індустрії в міжнародний простір. Це забезпечить високий рівень якості та безпеки послуг, що надаються туристам, і допоможе відповідати вимогам європейських стандартів.

3. Підвищення конкурентоспроможності національної туристичної сфери за допомогою маркетингових стратегій передбачає активне застосування різноманітних маркетингових інструментів для просування українських туристичних послуг та продуктів на міжнародних ринках, що забезпечить більш помітну присутність України в глобальному туристичному просторі.

4. Розбудова фінансово-інфраструктурного підґрунтя туристичної сфери в Україні шляхом запровадження принципів стабільного державного фінансування є необхідною умовою для забезпечення динамічного розвитку галузі. Такий підхід передбачає формування надійних фінансових інструментів, що дозволяють здійснювати довгострокові інвестиції в туризм, сприяючи зростанню якості туристичних послуг, підвищенню інвестиційної привабливості та конкурентоздатності України в глобальному туристичному просторі [191]. Розвиток соціального туризму має особливе значення і повинен отримувати підтримку та розвиток з боку держави, яка керується положеннями Конституції України. Згідно з цими конституційними принципами, Україна оголошена

соціальною державою, що прагне створити умови для гідного життя кожної людини та вільного розвитку особистості.

Окремим видом нормативно-правових актів варто виокремити ті, що регулюють зелений туризм. Цей туристичний напрямок має унікальні особливості та вимоги. Зелений туризм спрямований на збереження природи, підтримку екологічно чистого середовища та розвиток сталого туризму. Нормативні акти повинні враховувати ці особливості та стимулювати інновації у цій сфері, забезпечуючи стандартизацію, контроль якості та заохочення екологічно стійких практик.

Недостатність нормативно-правового регулювання зеленого туризму в Україні виявляється у кількох аспектах. По-перше, відсутність комплексного підходу до регулювання цієї сфери призводить до розбіжностей та прогалин у законодавстві. Брак чітких стандартів та відсутність механізмів контролю за дотриманням екологічних норм приводить до небажаних наслідків для природного середовища та здоров'я туристів. Крім того, недостатня увага до розвитку інфраструктури для зеленого туризму та відсутність фінансової підтримки з боку держави обмежують можливості розвитку цієї галузі. Необхідність удосконалення нормативно-правового середовища для зеленого туризму стає актуальною для забезпечення ефективного та сталого розвитку туристичної індустрії в Україні.

В умовах війни варто звернути окрему увагу на нормативно-правові акти, які, хоча й не стосуються безпосередньо туристичної діяльності, але мають на неї значний вплив:

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану», яким було запроваджено воєнний стан [183].

2. Закон України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію» [175] вводить обмеження на виїзд за межі країни для чоловіків віком від 18 до 60 років та жінок, які підлягають військовій службі, під час воєнного стану. Це суттєво впливає на туристичну сферу, оскільки через обмеження у законодавстві окремі категорії громадян втрачають доступ до певних послуг. Запровадження в Україні

режиму воєнного стану, трансформувало середовище функціонування туристичної сфери, фактично змінивши динаміку її розвитку в умовах надзвичайної безпекової ситуації. Унаслідок дії цього особливого правового режиму, на підставі вимог законодавства, допускається тимчасове обмеження низки фундаментальних конституційних прав і свобод громадян, що зазначені у статтях 30–34, 38, 39, 41–44 та 53 Конституції України, з метою реалізації комплексу оборонних і безпекових заходів. Окрім цього, у межах правового регулювання, визначеного частиною першою статті 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [183], допускається впровадження тимчасових обмежень правового характеру стосовно діяльності юридичних осіб, включно з тими, що діють у сфері туризму, у разі виникнення відповідної загрози національній безпеці. Додатково, згідно з положеннями Указу Президента України № 68/2022 «Про утворення військових адміністрацій» [194], військові адміністрації в регіонах, отримали повноваження на впровадження адресних обмежень туристичної активності в окремих територіальних зонах, враховуючи ступінь ризику та рівень загроз. Це необхідно з метою забезпечення безпеки та захисту населення у зоні воєнного конфлікту або в інших небезпечних районах. Обмеження на туристичну діяльність включає обмеження доступу до певних територій, заборону проведення туристичних заходів або інші заходи, спрямовані на запобігання можливих негативних наслідків для громади та туристів. Ці обмеження можуть бути тимчасовими.

У сучасних умовах, позначених тривалим воєнним станом, вітчизняне нормативно-правове поле залишається фрагментарним у частині врегулювання процедурних аспектів ліцензування та оформлення дозвільної документації, необхідної для здійснення діяльності у сфері туризму. Законодавець досі не передбачив чітко окреслених приписів, які б регламентували особливості функціонування дозвільних механізмів у кризових безпекових умовах.

У період дії правового режиму воєнного стану на підставі урядових рішень, зокрема постанов Кабінету Міністрів від 28 лютого 2022 року №165 [153] та від 9 березня 2022 року №233 [153], було тимчасово зупинено відлік строків, що

стосуються надання адміністративних послуг і оформлення дозвільної документації. Водночас законодавчий акт №2115-IX, ухвалений 3 березня 2022 року [166], закріпив особливий порядок правового захисту осіб, зобов'язаних подавати звітність, надавши їм спеціальні правові гарантії, що мають на меті забезпечення стабільності та безперервності діяльності суб'єктів господарювання в умовах загальнонаціональної кризи. Згідно з положеннями Закону, компанії та установи зобов'язані подати всі звітності та документи, не подані під час воєнного стану, не пізніше трьох місяців після його скасування.

Ці положення були спрямовані на спрощення адміністративних обов'язків для бізнесу та фізичних осіб-підприємців в умовах надзвичайних ситуацій. Вони надають додатковий термін для виконання обов'язків щодо подання документів після припинення воєнного стану, що дозволяє підприємствам та фізичним особам-підприємцям зосередитися на відновленні діяльності після зазначеного періоду.

У процесі опрацювання документації, що надходить до органів державної реєстрації учасників туристичного ринку, необхідно враховувати норми чинного законодавства, насамперед положення постанови Кабінету Міністрів України від 18 березня 2022 року № 314 [58], яка відіграє ключову роль у формуванні регламентів функціонування підприємницької діяльності в умовах запровадженого воєнного стану. Зазначений нормативно-правовий акт містить розгорнуті директиви та регулятивні орієнтири, що охоплюють і специфіку функціонування туристичних операторів у період надзвичайних викликів. У документі чітко визначено алгоритми дій (в умовах воєнного стану) щодо:

- умов провадження господарської діяльності – інструкції та вимоги щодо провадження господарської діяльності, включаючи процедури реєстрації та забезпечення безпеки;
- організаційні аспекти – рекомендації щодо організації роботи підприємств та установ;

— правові аспекти — вказівки щодо виконання правових вимог та дотримання законодавства, включаючи відомості щодо змін у законодавстві або порядку його застосування.

Ці вказівки та рекомендації є важливими для суб'єктів туристичної діяльності для забезпечення безперебійного провадження їхньої діяльності в умовах воєнного стану та відповідності нормативним вимогам [58].

У період запровадження воєнного стану офіційно зафіксована тимчасова зупинка відліку строків для подачі звернень щодо отримання державних послуг, що закріплено у пункті 4 частини першої Постанови № 314 [58], як прояв гнучкої реакції адміністративної системи на надзвичайні умови. Це дозволяє уникнути негативних наслідків для громадян, які можуть виникнути через обмежену доступність або неможливість подання необхідних документів та заяв у звичайний час. Однак важливо, щоб такий захід був обґрунтованим та тимчасовим і його вплив на громадян мав чіткий законодавчий механізм. До того ж, необхідно інформувати громадян про зміни у строках подання заяв та процедурі їх відновлення після закінчення воєнного стану.

Укладення договору про надання туристичних послуг є фундаментальним кроком у процесі організації подорожі, оскільки саме в його змісті конкретизуються взаємні зобов'язання та права обох сторін — як туристичного оператора, так і особи, що користується послугами. Угода також регламентує особливості надання туристичних послуг і може ґрунтуватися на правових засадах агентського договору, якщо інші умови не передбачені безпосередньо в межах домовленостей між учасниками правовідносин.

У випадку порушення прав туриста, порядок і способи захисту їхніх прав визначаються Законом України «Про захист прав споживачів», що забезпечує правовий захист туристів від недобросовісних практик туроператорів та турагентів [167].

Воєнний стан може бути визнаний обставиною непереборної сили (форс-мажор), яка унеможливорює виконання цивільно-правових договорів. Відповідно до норм статті 617 Цивільного кодексу України сторона не несе відповідальності

за невиконання зобов'язання, якщо доведе, що порушення виникло через надзвичайні та непередбачувані обставини, які вона не могла подолати [220].

Згідно з листом Торгово-промислової палати України від 28 лютого 2022 року російсько-українська війна вважається форс-мажорною обставиною, а поточна ситуація, в якій перебуває Україна загалом та туристична галузь зокрема, нестандартною для всіх суб'єктів туристичної галузі, що обмежені договірними зобов'язаннями з визначеним часовим лімітом [109].

У разі невиконання цивільно-правових договорів в умовах війни правові наслідки можуть бути особливими і визнаватись обставинами непереборної сили. Згідно з положеннями статті 611 Цивільного кодексу України учасники договору можуть мати право на:

1. Припинення зобов'язання: якщо невиконання зобов'язання стало неможливим через обставини, які не можна було передбачити або уникнути, то сторони можуть бути звільнені від подальшого виконання зобов'язань.

2. Зміна умов договору: сторони можуть узгодити зміни умов договору з метою адаптації до нових умов, включаючи умови, які враховують обставини воєнного стану.

3. Штрафні санкції: якщо договір передбачає штрафні санкції за невиконання, якщо таке невиконання може бути віднесене до виняткових обставин.

4. Відшкодування збитків та моральної шкоди: сторони можуть мати право на відшкодування збитків, якщо невиконання зобов'язання виникають через обставини, які вони не могли уникнути або передбачити.

Важливо врахувати, що конкретні наслідки невиконання договору в умовах воєнного стану можуть визначатися конкретними обставинами справи, умовами договору, а також законодавством та судовою практикою країни. Тому вирішення таких ситуацій часто вимагає комплексного аналізу та врахування різних факторів [220].

З урахуванням гострої необхідності забезпечення підтримки суб'єктів туристичної галузі був прийнятий важливий Закон України «Про внесення змін

до Податкового кодексу України щодо державної підтримки культури, туризму та креативних індустрій» [152]. Цей нормативно-правовий акт дозволив значно знизити податкове навантаження на додану вартість для послуг тимчасового розміщення туристів, що надаються різноманітними підприємствами, починаючи з 1 січня 2023 року, надаючи суттєву фінансову підтримку для розвитку цієї важливої сфери.

Основною перешкодою для успішного та сталого розвитку туристичної індустрії в Україні є незадовільна якість нормативно-правового забезпечення. Огляд чинних законодавчих актів свідчить, що вони не відповідають сучасним вимогам та потребам галузі туризму. Серед основних недоліків правової системи у цій сфері можна виділити кілька ключових аспектів:

1. Нормативно-правова база туризму часто складається з окремих, неузгоджених між собою документів, що ускладнює їх застосування та сприйняття як учасниками туристичної галузі, так і органами державної влади.

2. Залишаються прогалини в правових актах, які стосуються безпеки туристів, що збільшує ризики виникнення небезпечних ситуацій для подорожуючих.

3. Постійні законодавчі зміни створюють непередбачуваність, що негативно впливає на планування та реалізацію довгострокових бізнес-процесів у туристичному секторі.

4. Недосконалість регулювання масового туризму може призводити до проблем, таких як перевантаження туристичних місць, погіршення стану довкілля та загроза руйнації культурної спадщини.

5. Нормативно-правова база не встигає за розвитком новітніх технологій та інновацій, що обмежує потенціал розвитку туристичної індустрії. Окрім того, не врегульованими залишились питання безпеки.

6. Процедури ліцензування та контролю недостатньо прозорі та ефективні, що може сприяти корупційним проявам в туристичному секторі.

Для ефективного вирішення зазначених проблем необхідно застосувати комплексний підхід до удосконалення правової бази, інтеграції законодавчих

актів, врахування сучасних трендів та найкращих практик у туризмі, а також залучення усіх зацікавлених сторін до процесу реформування законодавства. Туризм, зокрема внутрішній, повинен бути доступним для різних соціальних груп. Для підтримки соціального туризму варто розробити окремий нормативно-правовий акт, який гарантував би реалізацію права кожної людини, зокрема представників вразливих категорій, на отримання туристичних послуг.

Також надзвичайно важливо сформулювати чіткі заходи державної підтримки для пріоритетних напрямів в'їзного та внутрішнього туризму, наприклад спрощення податкової політики (звільнення від ПДВ при експорті послуг або зниження податку на прибуток). Активна популяризація туристичних можливостей України на міжнародному рівні, а також часткове фінансування участі туроператорів у міжнародних туристичних заходах є також важливими аспектами. Крім того, необхідно створювати спеціалізовані зони для розвитку туризму і забезпечити сприятливі умови для інвесторів.

Серед ключових напрямів удосконалення правового регулювання туристичної галузі в Україні можна виділити такі:

- розвиток механізму державного регулювання туризму, що дозволяє здійснювати моніторинг, контроль та регулювання діяльності учасників галузі, визначати повноваження органів влади і залучення громадських організацій до цих процесів;
- формування системи управління державними туристичними ресурсами, контроль і сертифікація туристичних послуг та продуктів, ліцензування діяльності в туристичній сфері;
- забезпечення та захист прав громадян у туристичній сфері, визначення відповідальності за порушення законодавства;
- активізація контролю за дотриманням правових норм і оптимізація відповідних санкцій за порушення законодавства;
- сприяння розвитку національної туристичної інфраструктури, наприклад, зеленої туристичної галузі;

- проведення моніторингу якості нормативно-правових актів та розробка заходів для удосконалення законодавчих норм;
- узагальнення пропозицій щодо вдосконалення правових документів туризму у відповідності до вимог інших галузей права.

Для розвитку інституційно-правового механізму публічного управління в туристичній галузі та адаптації їх в сучасних умовах необхідними є заходи щодо: створення Міжвідомчої ради з питань відновлення туризму при Кабінеті Міністрів України, що буде наділена аналітичною, координаційною, нормативною, моніторинговою та комунікаційною функціями; оновлення законодавства про туризм з урахуванням нових реалій (безпекові чинники, необхідність страхування, пріоритетний внутрішній туризм, цифровізація галузі) та прийняття нових стратегій; завершення процесів децентралізації та впровадження нових механізмів партнерства між муніципальними органами та бізнес-сектором (започаткування діяльності туристичних рад, формування туристичних фондів громад, спільних інвестиційних проєктів з бізнесом, впровадження цифрових платформ для розвитку туризму). Також важливо на загальнодержавному рівні розробити правові акти, що забезпечать формування спеціальної політики в сфері туризму з урахуванням перспектив післявоєнного відновлення, зокрема для тимчасово окупованих територій та прилеглих регіонів. Це має включати визначення цілей, завдань, ресурсів та інструментів для реалізації цих завдань на різних територіях.

Таким чином, проведений аналіз показав, що правова база управління туристичною галуззю в Україні є досить розвиненою, але існують серйозні проблеми, зокрема невідповідність між нормативно-правовими актами та їх реальним застосуванням.

2.3. Аналіз функціонування організаційно-кадрового, інформаційно-комунікативного та фінансово-економічного механізмів публічного управління в галузі туризму

Організаційно-кадрове забезпечення процесів публічного управління у туристичній сфері складають органи державної влади та органи місцевого самоврядування, що функціонують на різних рівнях управлінського механізму. Їх рішення реалізуються з використанням важелів впливу, визначених рамками їх повноважень, шляхом нормативно-правового врегулювання, через бюджетно-фінансову та податкову політику тощо. Ефективність таких важелів досягається у разі конкретизованої диференціації, закріплення різнорівневих управлінських повноважень, забезпечення якісного контролю за дотриманням вимог галузевого законодавства та векторності досягнення ключових стратегічних цілей [16].

Феномен публічного управління загалом є системою органів влади центрального та місцевого рівнів, які через реалізацію функціоналу та детермінованих законодавством компетенцій чинять організаційний вплив у контексті врегулювання суспільних відносин [96, с. 163]. Систему публічного управління трактують як сукупність процедур та спеціалізованих суб'єктів, що наділені функціями управлінського впливу на функціонування соціуму в межах певної території. Вона формується навколо інституціолізованого центру, виконує координаційну функцію, розподіляє управлінські завдання та контролює якість їх впровадження [131].

У світлі актуальних тенденцій система публічного управління забезпечує можливості одержання громадськістю необхідних адміністративних послуг за допомогою залучення інформаційно-комунікаційних систем, що підвищує швидкість та безпечність процесу [14]. Компанії різних видів підприємницької діяльності, у тому числі, й туризму, здобувають можливість довготривалого розвитку на основі принципів сталого зростання [131].

Основними складовими системи публічного управління є: об'єкт управління, що включає різні концептуальні сфери суспільної життєдіяльності, що перебувають під організаційним впливом держави; суб'єкт управлінської діяльності, що асимілює напрями управління органами державної влади і місцевого самоврядування, а також громадське управління (як суб'єкт громадянських інституцій); сукупність управлінських зв'язків, що одночасно формують систему суспільних відносин, забезпечуючи взаємодію між суб'єктами управління та об'єктами.

Головною особливістю системи публічного управління є те, що суб'єкт управління може бути одночасно й об'єктом управлінського впливу, оскільки громада як колективний суб'єкт (село, селище, район, місто) бере активну участь у процесах самоорганізації. Вона реалізує суспільні інтереси через професійні, корпоративні та інші об'єднання. Тому публічне управління не є виключно управлінським процесом, а передбачає взаємодію з індивідуальними та колективними суб'єктами, які беруть участь у формуванні управлінських рішень. Взаємозв'язок між органами управління та суспільством формує ефективні механізми здійснення засад державної політики [136, с. 53].

Оскільки сфера туризму володіє міжгалузеву специфікою, для неї властива значна залежність від регіонального економічного розвитку. У зв'язку з цим, між Управлінням інфраструктури, що функціонує в межах обласної адміністрації та низкою інших структур формуються функціональні взаємозв'язки, які потенційно можуть проявляти субординаційний характер (вищі органи здійснюють функції прогнозування, планування, врегулювання, стимулювання, аналітики та контролінгу, водночас підвідомчі виконують прийняті рішення); реординаційний (нижчі за ієрархією органи наділені організаційними функціями та діють на основі визначених стратегічних цілей); координаційний (процеси відбувається, здебільшого, на одному рівні – формування міжгалузевих органів координації діяльності, інформаційно-комунікаційний обмін тощо).

Базуючись на результатах аналітики основного функціоналу низки управлінських органів, доцільно запропонувати типову структурно-функціональну модель інституційного забезпечення механізму державного управління туристичною галуззю, що репрезентує основні взаємозв'язки та взаємовідносини в межах управління досліджуваною сферою (рис. 2.11) [15, с. 99].

Характер ієрархічності рівневого управління туристичною сферою в Україні комплементарний загальній концепції державного регулювання у галузі туризму та представлений діяльністю органів спеціальної та загальної компетенції. Розподіл відбувається згідно з детермінованими Конституцією України повноваженнями.

Основними завданнями Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ) є:

- 1) впровадження засад державної політики у галузі туризму та курортної сфери, окрім реалізації функцій державного контролю;
- 2) подання до розгляду Міністром культури та інформаційної політики практичних пропозицій щодо оптимізації політики у галузі туризму та курортної сфери, окрім реалізації функцій нагляду.

До функціоналу ДАРТ віднесено: 1) узагальнення практичних аспектів впровадження вимог законодавства, розробка оптимізуючих пропозицій; 2) безпосередня участь у функціонуванні міжнародних галузевих структур та гарантії дотримання зобов'язань, що є наслідком членства в них; 3) участь у розробці та впровадженні проєктів розвитку сфери туризму в національному масштабі; 4) формування пропозицій щодо вдосконалення обліку ресурсів туристичного призначення та контролінгу їх охорони та раціонального використання; 5) організація процесу формування Державного кадастру природних територій курортів; 6) реалізація процесу віднесення певних туристичних об'єктів визначених законодавством категорій, видача відповідних свідоцтв та ведення їх реєстру; 7) реалізація заходів щодо забезпечення конкурентних переваг на ринку, інтеграція до загально-європейського туристичного простору;



Рис. 2.11. Організаційно-кадрове забезпечення системи публічного управління в сфері туризму

Джерело: власна розробка автора

8) розроблення практичних пропозицій щодо досліджень потенціалу туристичної сфери в Україні, популяризація національних можливостей у сфері туризму на міжнародному ринку; 9) участь у формуванні та інтеграції міжнародних домовленостей у галузі туризму, пропозицій щодо їх денонсації; 10) участь у глобальних заходах з питань міжнародного співробітництва у сфері туризму; 11) участь у наданні практичної допомоги методичного та консультативного характеру суб'єктам діяльності в сфері туризму; 12) розвиток галузевої соціальної реклами; 13) координація функціоналу курортних закладів щодо застосування лікувальних ресурсів; 14) розгляд клопотань щодо визнання приналежності певних природних територій до курортної сфери тощо [57].

Значуща роль у системі публічного управління в сфері туризму належить інформаційно-комунікативному механізму, що визначає обмін інформацією в системі, цифровізацію, комунікації між різними підрозділами органів влади задля забезпечення цілей і завдань публічної політики в галузі туризму.

У даному контексті концепція об'єднання зусиль тріади «бізнес-влада-громадськість» з їх відповідним ресурсним забезпеченням дозволяє формувати векторність розвитку потенціалу туристичної сфери. Необхідно зазначити, що загальною ціллю зазначеної тріади є ефективний розвиток громад. Доцільним у даному контексті вбачається формування базису для міжсекторального діалогу з питань розвитку туризму в Україні, що дозволить забезпечити практичну підтримку розвитку галузі в кризових умовах, розвивати регіональний туристичний потенціал [98, с. 114].

Розвиток сучасного інформаційно-комунікативного процесу формує необхідність інтеграції низки інновацій у функціонування туристичної сфери. Першочергово, необхідними позиціонуються маркетингові та організаційні інноваційні рішення [8, с. 210]. Апгрейд у напрямку ІТ-процесів передбачає вдосконалення веб-сайтів як джерела інформаційного забезпечення потенційної аудиторії, комунікаційних механізмів та цифрових каналів, інтеграцію пошукових програм. Це дозволить розширити туристичні потоки, розвивати нові

практики, трансформувати туристичну інфраструктуру. Комунікація вбачається компонентою не лише процесу, але й продукту туристичної діяльності.

Основними векторами інноваційного поступу інформаційно-комунікативної сфери туризму є: 1) практична підтримка реалізації інноваційних проєктів; 2) розвиток спеціалізованої підтримуючої інфраструктури; 3) цифровізація процесів функціонування туристичної галузі та дотичних галузей, розширення галузевих мереж; 4) апгрейд якості галузевої освіти; 5) забезпечення зворотного зв'язку туристичних компаній з представниками влади та громадськістю з питань гарантії якості послуг; 6) формування масової культури в галузі туристичної діяльності; 7) розроблення інноваційних платформ для значущих туристичних проєктів з розвитку дестинацій; 8) поширення персоналізованого туристичного продукту; 9) апгрейд ланцюгів туристичних послуг. Зазначене безпосередньо пов'язане з розвитком соціалізації, інклюзії, а також задоволенням основних потреб суспільства у сфері туризму.

Розвиток інформаційно-комунікативного забезпечення туристичної сфери повинен позиціонуватись як самостійний вектор управлінської політики щодо гарантій конкурентоспроможності досліджуваної сфери та оптимізації галузевих стандартів. У контексті державного галузевого управління інформаційно-комунікаційний розвиток тісно пов'язаний з ефективністю структури галузевої влади. Першочерговим завданням вбачається вдосконалення інфраструктурного та інституціонального забезпечення із залученням потенціалу ІТ. Вагомим потенціалом наділена також розробка національних стандартів щодо інформаційного забезпечення розвитку туризму.

Розширена аналітика функціоналу влади щодо управління певними сферами суспільства, зокрема неперервною освітою, дозволила виділити чотири групи функцій: загальні; спеціальні; забезпечення стабільності; соціально-адекватного менеджменту [6, с. 168].

До загальних функцій державного управління певними сферами суспільства відносять: а) функцію планування; б) функцію організації;

в) функцію прийняття управлінських рішень; г) функцію мотивації, координації, контролю.

Спеціальними функціями державного управління вважають: наукову, навчальну, здоров'язберігаючу, соціально-організуючу, культурну, гарантії якості, формування неуреченого капіталу та ін. До функцій забезпечення стабільності в державному управлінні відносять такі, як інноваційна; безпекова; функція фінансового забезпечення; матеріально-технічного забезпечення; інформаційного забезпечення; науково-методичного забезпечення; кадрового забезпечення; соціального партнерства. Основний інструментарій комунікативної взаємодії наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Інструменти реалізації основних форм інформаційно-комунікативної взаємодії
в сфері туристичної діяльності

Вид комунікативної взаємодії	Безпосередня	Опосередкована	Змішана
Міжособистісна	Засідання громадської ради, круглий стіл, особистий прийом громадян	Надсилення меседжів, «гаряча лінія	Формування запитів та звернень, онлайн-інформування
Групова	Розгляд місцевих ініціатив, загальні збори	Петиції, громадська експертиза, відкриті консультації, поширення буклетів	Інформаційна діяльність у соціальних мережах, форумах, блогах, чатах
Змішана	Масові акції та заходи, громадські слухання	Соціологічне дослідження, референдум	Біл-борди та стенди, онлайн-платформи та сервіси

Джерело: власна розробка автора

Інформаційні технології (ІТ) у туризмі поділяються на окремі класи: ІТ для туристичних компаній, що зосереджені на розвитку конкурентних переваг шляхом підвищення рівня якості послуг; ІТ для туристів, що дозволяють формувати продукт інформаційної підтримки під час подорожі; ІТ для туристичних напрямків, що дозволяють підвищити екологічну привабливість туристичного напрямку, оптимізувати процеси інфраструктурного забезпечення надання послуг, транспортної та інформаційної підтримки.

Ключову роль у забезпеченні інформаційно-комунікаційної взаємодії в туризмі відіграють інформаційно-комунікаційні центри. Статтею 26 проєкту Закону України «Про туристичні ресурси» (2011 р.) визначено необхідність формування Національної мережі офіційних туристичних інформаційних центрів. У межах законодавчої ініціативи було детерміновано основну функцію центрів – забезпечення туристів інформаційно-консультаційними послугами [12]. Ця ініціатива знайшла розвиток у Стратегії розвитку туризму і курортів на період до 2026 року [13]. Функціонування центрів повинно бути зосереджене на промоції туристично-рекреаційних ресурсів та дестинацій. Як свідчить статистична інформація Всесвітньої туристичної організації, зростання витрат на маркетинг в туризмі зумовлює підвищення дохідності галузі [10, с. 206].

До переліку послуг інформаційних центрів належать: реалізація інформаційного забезпечення щодо туристичних локацій, пам'яток, дестинацій та інфраструктурного забезпечення, поширення дидактичного матеріалу; планування оптимальних туристичних маршрутів, рекомендацій щодо локацій для відвідування, розробка альтернативних маршрутів тощо.

Центри наділені, також, функціоналом практичної підтримки туристів у ході реалізації туристичних маршрутів; просування регіонального туристичного потенціалу та його популяризація; консультування у випадку виникнення проблем чи заперечень; пропозиція сувенірів, пам'яток та інших супутніх туристичних товарів. На сучасному етапі розвитку галузі виникає необхідність удосконалення фінансово-економічного механізмів публічного управління в галузі туризму (рис. 2.12). Ключовими векторами стратегії фінансування туристичної сфери є розробка непрямих та прямих джерел фінансування. З-поміж прямих варто виділити місцевий бюджет, власні ресурси компаній, позабюджетні ресурси розвитку соціального туризму. Непрямі джерела – це, власне, залучений приватний та іноземний капітал, зокрема, позиковий. У контексті загальної стратегії розвитку прямого фінансування повинна зростати роль непрямих форм підтримки, що передбачає, серед іншого, введення системи пільг, зниження податкового навантаження тощо.



Рис. 2.12. Структура фінансово-економічного механізму публічного управління в галузі туризму

Джерело: власна розробка автора

Із метою забезпечення максимально сприятливих умов для розвитку туристичної сфери необхідно залучати різнопланові джерела фінансового забезпечення: приватних бізнес-гравців, громадських організацій, благодійних структур, іноземних інвесторів, субсидіарного забезпечення тощо. При цьому, задля високої результативності фінансово-економічної підтримки вбачається за необхідне реалізувати оптимальну організаційно-кадрову підтримку зазначених заходів. Ключові економічні заходи в межах механізму публічного управління в сфері туристичної діяльності відображено на рис. 2.13.

Основні фінансові заходи механізму публічного управління передбачають: фінансову підтримку впровадження регіональних проєктів розвитку за рахунок формування галузевого обласного фонду; пільгову систему оподаткування активним інвесторам; активізацію практичної участі органів влади у впровадженні проєктів розвитку туристичної сфери; підвищення залученості громадськості до експертного обговорення проєктів з питань туризму; сприяння паспортизації туристичних компаній; маркетингове забезпечення, створення туристичних карт; промоцію вітчизняного туристичного продукту за межами країнами; практичну підтримку поступу туристичної сфери за рахунок бюджетної підтримки; інтеграцію оптимізаційних змін до окремих норм правових актів щодо розмежування повноважень органів влади у сфері туризму.

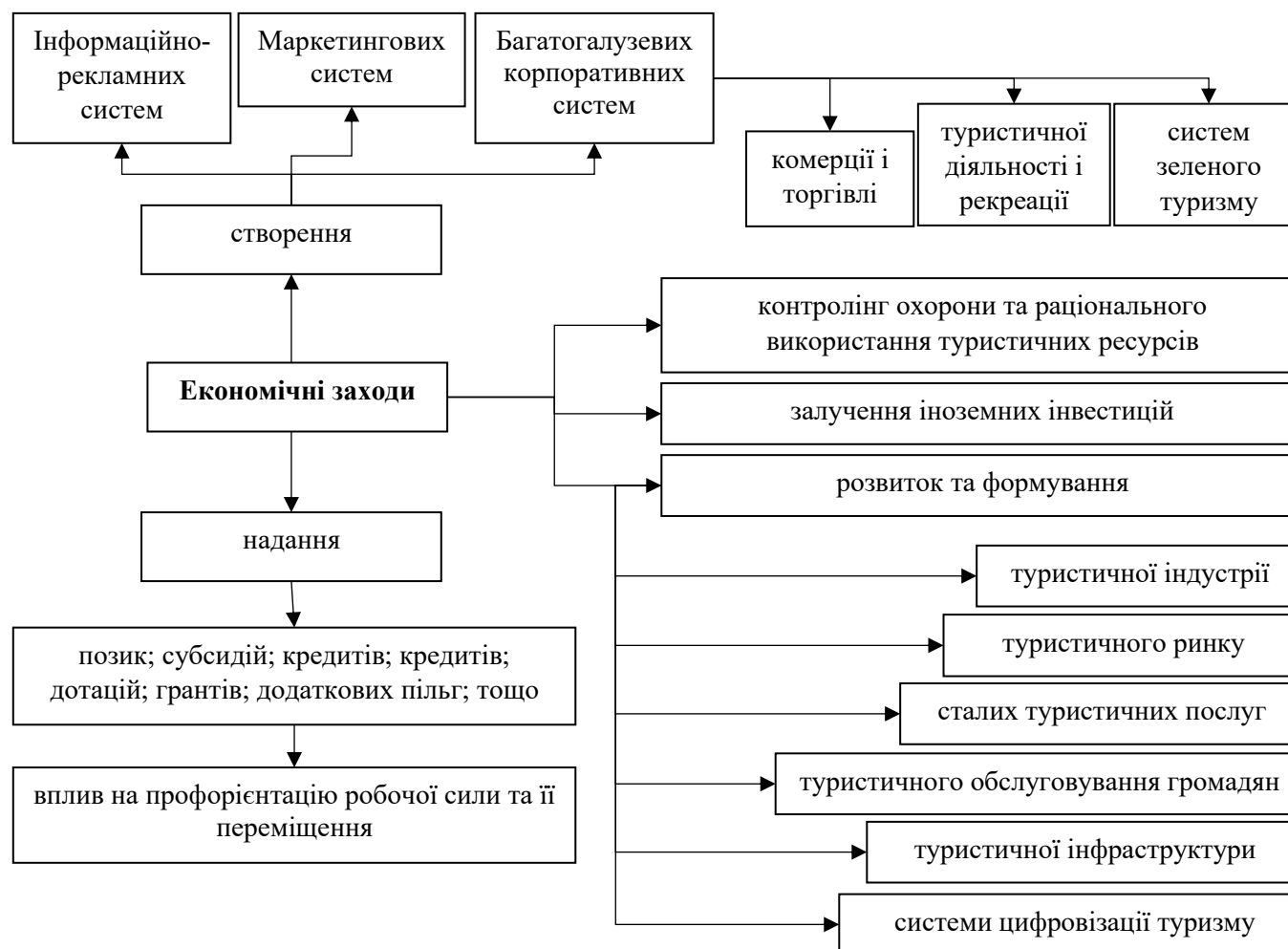


Рис. 2.13. Основні економічні заходи механізму публічного управління в галузі туризму

Джерело: власна розробка автора

Практичне впровадження векторів державної політики у галузі туристичної діяльності потребує ефективної координації діяльності та взаємодії органів влади, бізнесу та громадськості. З цією метою на обласному рівні необхідно створювати галузеві координаційні ради з проблем розвитку туристичної сфери (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Фінансові заходи механізму публічного управління в галузі туризму

Джерело: власна розробка автора

Необхідним кроком вбачається удосконалення організаційної компонентності процесів управління у галузі на регіональному управлінському рівні. Зазначене визначає необхідність апгрейду окремих положень законодавства щодо конкретизації повноважень органів влади у зазначеній сфері. Туристична сфера діяльності характеризується рядом специфічних

особливостей, як у власне процесі розвитку, так і в інвестуванні галузі. Зазначені особливості необхідно розглядати у декількох вимірах: екологічний аудит, забезпечення економічних передумов процесу інвестування, вдосконалення сутності організаційного механізму процесу інвестування.

Розвиток туристичного бізнесу в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів, зокрема, Законами України «Про режим іноземного інвестування», «Про туризм», «Про інвестиційну діяльність», «Про податок на додану вартість» [169; 185; 193].

Національна система оподаткування сформована із місцевих та загальних податків. Здійснення адміністративної та податкової реформ дозволяє формувати дворівневу структуру процесу оподаткування, суттєво розширюючи межі компетенцій органів публічного управління місцевого рівня в контексті права визначення місцевих податків відповідно до вичерпного переліку ст.10 ПК України.

Зокрема, в межах ПК до місцевих податків належить податок на майно, туристичний збір, збір за місця для паркування транспортних засобів. Поруч із тим, туристичний збір не відноситься до податкових платежів, котрі потребують обов'язкового встановлення місцевими органами влади. Розділом IX «Майнові податки» Кодексу (ст. 268) законодавчо закріплено дефініцію «туристичного збору», базу оподаткування, платників, податкових агентів, специфіку сплати.

Розмір податкових надходжень від туристичних операторів досягнув майже 206 млн грн у 2023 році (10,1% від загального обсягу податкових надходжень у сфері туризму). У порівнянні з даними 2022 р. (близько 168 млн грн.), це більш як на 22,6% більше [51].

Зважаючи на зазначене, варто виокремити основні фінансово-економічні заходи, котрі вбачаються особливо ефективними в контексті розвитку туристичної сфери.

Першочергово, необхідно знизити розмір галузевої бази оподаткування через зростання відрахувань у спеціалізовані фонди (наприклад, амортизаційний), що інтегровані до розділу виробничих витрат.

Також, необхідно стимулювати інвестування в сферу туризму за посередництвом інструментарію податкових канікул, інвестиційних кредитів та відрахувань.

Окрім того, вбачається за необхідне запровадження ефективної стратегії відшкодування фінансових втрат компанії, за допомогою орієнтації на її прибутковість минулих періодів чи прогнозований дохід. Також, доцільно розробити та впровадити практику пільгової інтеграції туристичних компаній до інноваційних можливостей інформаційно-комунікаційних систем.

Можемо виділити наступні підходи до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму, що включає такі індикатори, як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури:

1. Цільовий підхід, основою якого є досягнення результатів розвитку галузі та може включати такі індикатори: рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, активність потоків туристів. Даний підхід передбачає врахування досягнень цілей та завдань розвитку галузі у майбутньому та її внеску у розвиток економіки держави.

2. Фінансово-економічний підхід, основою якого є аналіз впливу галузі на економічний стан та загальний економічний розвиток галузі, та може включати такі індикатори: частка ВВП в туризмі до загальнодержавного, прибутковість та рентабельність галузі, обсяги інвестицій в галузі тощо. Підхід передбачає оцінку внеску галузі у фінансово-економічний стан, її прибутковість та конкурентність на зовнішніх ринках.

3. Інфраструктурно-об'єктний підхід, що може включати такі показники: кількість туристичних дестинацій, розвиток та наявність ключової інфраструктури, стан туристичної інфраструктури; інклюзивне забезпечення інфраструктури. Передбачає оцінку стану та оновлення загальнодержавної інфраструктури та туристичної інфраструктури, її повоєнневідродження. Окремим аспектом підходу – є дотримання норм та стандартів інклюзивності усієї наявної інфраструктури.

4. Сталий підхід, що може включати різні показники, наприклад, соціального розвитку, екологічні показники. Даний підхід охоплює аналіз показників, що можуть демонструвати позитивний вплив галузі на сталий розвиток, зокрема, дотримання екологічних стандартів та норм, стимулювання підвищення якості життя населення за рахунок розвитку галузі.

Отже, для удосконалення організаційно-кадрового механізму необхідно повністю завершити процеси децентралізації та налагодити нові механізми взаємодії між ОМС та туристичним бізнесом; утворити із залученням бізнесу туристичні ради та туристичні фонди в ТГ, активізувати в ТГ спільні проекти державно-приватного партнерства в туризмі. Аргументовано потребу виокремлення концептуальних фінансово-економічних заходів, що вбачаються максимально дієвими в контексті розвитку туристичної сфери. Критерії відбору оптимальних заходів містили в основі очікувану результативність в напрямках: зниження величини бази оподаткування; стимулювання інвестиційного процесу, введення системи податкових знижок та пільг. Запропоновано підходи до системи оцінювання публічного управління в галузі туризму в сучасних умовах.

Висновки до розділу 2

1. Від початку 2018 р. для національної сфери туризму властива суттєва трансформація як на регіональному, так і на загальнонаціональному рівнях. Деструктивні процеси в галузі актуалізувались на тлі пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні, що призвели до колапсу соціально-економічної, безпекової та політичної сфер. Мінімізація туристичних потоків призвела до суттєвого зменшення обсягів галузевих податкових надходжень. Реалізована аналітика демонструє, також, фрагментарну позитивну динаміку, що репрезентує розвинену адаптивність туристичної сфери до кризових умов та нестабільності суспільного розвитку.

2. До проблемних аспектів інституційно-правового механізму в галузі туризму можна віднести: фрагментарність та часті зміни законодавства; недостатнє врегулювання питань безпеки; недоліки у регулюванні масового туризму; недостатнє законодавче регулювання інновацій та нових технологій в туристичній галузі; бюрократичність процедур ліцензування та контролю; воєнний стан, що накладає обмеження на розвиток галузі. Організаційно-кадровий механізм публічного управління в галузі туризму формують державні установи та органи місцевого самоврядування, зокрема: Міністерство розвитку громад та територій, Державне агентство розвитку туризму України, а в регіонах департаменти, управління та відділи туризму і культури обласних військових адміністрацій, районних державних адміністрацій, міських, селищних та сільських територіальних громад.

3. Основою фінансово-економічного механізму є система фінансування, податкових надходжень, фінансово-економічних стимулів розвитку туристичної галузі. Основною інформаційно-комунікативного механізму є налагоджена система поширення, обміну інформацією, комунікацій між органами влади та суспільством, цифровізація галузі.

4. Для оцінки ефективності публічного управління в галузі туризму запропоновано застосовувати такі підходи: цільовий підхід; фінансово-економічний підхід; інфраструктурно-об'єктний підхід; сталий підхід.

5. Перспективними напрямками розвитку галузі в повоєнний період вбачаються інтенсифікація популярності нових та маловідомих DESTINATION, розвиток зеленого та культурного туризму, що забезпечить рівномірність туристичних потоків. Окрім того, особливим потенціалом може бути комбінація туристичних послуг з різними соціально-економічними секторами: спортом, культурно-мистецьким життям, системою охорони здоров'я, аграрним виробництвом тощо, що дозволить формувати комплексні продукти для розвитку внутрішнього туризму. Пріоритетним завданням інноваційних маркетингових технологій з розвитку туризму в повоєнний період є позитивний брендинг України на глобальному рівні, першочергово – її культурні та історичні надбання, духовні цінності, природна унікальність, географічний та транзитний потенціал, етнографія та традиції у поєднанні з інтегрованими гарантіями безпеки, що відповідають вимогам Євросоюзу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

3.1. Зарубіжний досвід удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму та можливості його імплементації в Україні

Інтенсифікація розвитку туристичної галузі в країнах Європейського Союзу (ЄС) вважається ключовим чинником культурного обміну, економічного поступу та соціальної єдності. Ефективне публічне управління цією сферою передбачає комплексний механізм на основі інституційно-правового, організаційно-кадрового, інформаційно-комунікаційного та фінансово-економічного регулювання. Компоненти гарантують стійкість, ефективність і сталість розвитку туристичної сфери.

Туризм у євроспільноті являє собою динамічну та багатофакторну екосистему, котра станом на докризовий період COVID-19 складала орієнтовно 10% ВВП Європейського Союзу та забезпечувала 12% зайнятості в регіоні. Для низки регіонів ЄС туристична сфера наділена функціоналом інструментів соціально-економічного розвитку, зниження рівня безробіття, оптимізації інфраструктурного забезпечення, ефективного використання культурної спадщини, цифрового апгрейду ланцюгів формування вартості на основі екосистемного підходу.

Прогнозування поступу туристичного бізнесу в ЄС базуються на даних GTS, що свідчать про стабільність галузі (див. табл. 3.1). У додатку Б представлено зростаючу динаміку в ЄС для ключових туристичних показників. У додатку В представлено дані, які підтверджують, що туристична галузь відновлюється після спаду, викликаного пандемією, проте різним країнам

характерні різні темпи відновлення. У додатку Г представлені дані, що відображають різноманітні тенденції у країнах ЄС.

Таблиця 3.1.

Прогнози зростання кількості відвідувачів,% зміни рік GTS (ETC, 2023)

Держава	Вхідні					Вихідні				
	2021	2022	2023	2024	2025	2021	2022	2023	2024	2025
Europe	10,9	108,7	28,4	17,2	13,5	9,4	111,6	28,9	11,2	13,4
ETC+2	24,0	96,1	13,2	11,9	10,5	19,8	101,3	15,5	11,8	10,1
EU 27	20,0	106,0	12,9	10,9	9,4	17,3	110,1	14,1	10,5	9,3
Non-EU	14,2	112,7	12,7	10,8	9,1	16,0	114,1	14,5	10,4	9,0
World	69,3	44,1	15,6	16,8	16,2	36,8	52,3	20,9	18,9	14,9

Джерело: розроблено автором на основі [267].

Зростання прогнозних значень зумовлене високим попитом з боку відвідувачів. Однак існує занепокоєння щодо перенаселеності туристами. Як наслідок, туристичні організації розпочали кампанії, спрямовані на забезпечення рівномірного розподілу шляхом підвищення цін на вхідні квитки до туристичних об'єктів. Така схема має вирішальне значення для позиціонування туристичної сфери як соціально стійкої. Міжнародні конвенції рекомендують використовувати м'які інструменти для управління міською спадщиною шляхом застосування підходів участі та мультидисциплінарних підходів, тоді як управління туризмом та спадщиною використовує переважно жорсткі інструменти (див. табл. 3.2).

Стратегія розвитку туризму євроспільноти розглядається як сукупність цілей із різних сфер політики ЄС, таких як екологічна політика, політика щодо малих і середніх підприємств та регіональна політика.

У Європейському Союзі представлена централізована модель регулювання туризму, що передбачає державний контроль за туризмом через сильне керівництво, яке є практично незалежним від центрального органу на рівні міністерства [34]. Інституційно-правовий механізм публічного управління туризмом у країнах ЄС передбачає створення та вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює різні сфери діяльності в туристичному секторі.

Таблиця 3.2.

Міжнародні конвенції про культурну спадщину, що діють на території ЄС та впливають на розвиток туризму

Конвенції про культурну спадщину	Заклад	Рік	Цілі
Конвенція про охорону нематеріальної культурної спадщини [315]	ЮНЕСКО	2003	– повага до культурного розмаїття; – підвищення обізнаності про важливість культурної спадщини нематеріального характеру
Рамкова конвенція Ради Європи про цінність культурної спадщини для суспільства (Конвенція Фаро) [248]	Рада Європи	2005	– створення рамок для співпраці європейських країн у напрямку сталого та мирного суспільства; – визнання права на участь у культурному житті та відповідальності за культурну спадщину шляхом заохочення людей до участі в управлінні спадщиною
Рекомендація щодо історичного міського ландшафту (рекомендація HUL) [330]	ЮНЕСКО	2011	– інтеграція стратегій збереження та управління історичними міськими територіями з місцевими планами розвитку таким чином, щоб зберегти міську ідентичність; – збереження спільних цінностей та підвищення якості людського середовища та міського життя шляхом створення комплексного та комплексного підходу
Принципи Валлетти щодо охорони та управління історичними містами, містечками та міськими районами [321]	Міжнародна рада з охорони пам'яток та історичних місць (ICOMOS)	2011	– забезпечення принципів і стратегій захисту нематеріальних і матеріальних цінностей історичних міст та їхнього середовища; – інтеграція цінностей у соціальне, культурне та економічне життя сучасності для підвищення якості життя мешканців
Оперативне керівництво щодо виконання Конвенції про всесвітню спадщину [319]	ЮНЕСКО	2019	– сприяння практичному впровадженню норм Конвенції; – сприяння захисту культурних і природних об'єктів світової спадщини

Джерело: розроблено автором із використанням [2315; 319; 321; 330].

Важливою складовою є розробка та прийняття нормативно-правових актів, спрямованих на вирішення проблем щодо інтеграції стандартів безпеки та якості

обслуговування, забезпечення захисту прав споживачів, екологічної безпеки тощо.

В контексті сталого розвитку відбулась зміна політики ЄС щодо розвитку «зеленого» та «стійкого» туризму. Енергетична криза сформувала перехід туристичної політики та підвищення енергетичної безпеки в туризмі, а також підтримку урядів щодо підвищення енергоефективності та адаптацію енергоспоживання. Зокрема, у 2021р. підписана Декларація про кліматичні заходи в туризмі, яка прийнята на COP26 [318], де держави зобов'язуються вжити заходів для скорочення викидів на 50% до 2030 року та досягнення чистого нуля якнайшвидше до 2050 року. У 2021 році Всесвітня рада подорожей і туризму (WTTC разом із Програмою ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) [332] запропонували дорожню карту для подорожей і туристичних компаній, а коаліція Всесвітнього економічного форуму «Чисте небо завтра» поставила за мету забезпечити глобальну авіацію 10% екологічним авіаційним паливом до 2030 року.

Такі програми як «Програма сталого туризму на одній планеті» [300] та «10-річна рамка програм щодо моделей сталого споживання та виробництва» [232], також допомагають спрямувати дії з цього важливого порядку денного. Під час головування Італії у G20 (2021 р.) лідери G20 схвалили Римські рекомендації щодо майбутнього туризму, де включено: безпечну мобільність; управління кризами; стійкість; інклюзивність; зелену трансформацію; цифровий перехід; стимулювання інвестицій та розвиток інфраструктури [273].

Пов'язаний із Зеленою угодою ЄС «Шлях переходу до туризму» Європейської комісії зосереджується на переході до екологічно стійких моделей бізнесу, у тому числі за допомогою сталої мобільності та інтегрованої циркулярності для туристичних послуг [327]. Такі довгострокові заходи необхідні для того, щоб сформувати в галузі туризму інклюзивність, інноваційність, а також забезпечити соціальну та екологічну стійкість, якість життя в туристичних містах, селищах і регіонах. Шлях переходу визначає 27 векторів цифрового та екологічного апгрейду галузі для підвищення її

загальної стійкості у середовищі ЄС. Ціль передбачає імплементацію вимог щодо циклічного виробництва у туризмі, оптимізацію комунікаційно-інформаційних процесів для підвищення інноваційності туристичних послуг та забезпечення їх доступності.

Європейська комісія підтримує довгострокову зелену та цифрову трансформацію та стійкість екосистеми туризму [326]. Було опубліковано стратегічну дорожню карту на початку 2022 року, описуючи заходи та результати, необхідні для прискорення зеленої та цифрової трансформації та забезпечення стійкості туристичної екосистеми, а також запрошуючи зацікавлені сторони туризму залучити та грати свою роль в ініціативі. Спираючись на звіт, Рада ЄС ухвалила висновки, в яких викладено Європейський порядок денний для туризму 2030 [263] відповідний багаторічний план роботи ЄС для підтримки держав-членів, органів державної влади та відповідних зацікавлених сторін.

Іншими політичними ініціативами ЄС, особливо важливими для підвищення конкурентоспроможності туризму, є Європейська зелена угода [317], Пакт ЄС про навички [316] і Стратегія даних ЄС [265] (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Основні положення Європейського порядку денного для туризму 2030

№пп	Положення	Деталізація
1	Сталість	Рішучість просувати сталий туризм та зобов'язання підтримувати туризм, який створює сталу зайнятість і просуває місцеву культуру, продукти та послуги.
2	Побудова сталої, інноваційної та стійкої туристичної екосистеми	Туристична екосистема включає кілька економічних секторів зі своїми специфічними підходами, де понад 99% становлять мікро-, малі та середні підприємства.
3	Післяпандемійне відновлення	Відновлення та перезапуск туристичної екосистеми є можливістю використати фазу відновлення після COVID-19 для зеленої та цифрової трансформації для більш стійкої туристичної екосистеми.
4	Цифрова та зелена трансформація	Цифрова та зелена трансформація туристичної екосистеми, з урахуванням принципів субсидіарності та пропорційності, повинна базуватися на співпраці між усіма учасниками – у приватному й державному секторах, на рівні ЄС, національному, регіональному та місцевому.

Джерело: власна розробка автора

Європейський порядок денний для туризму 2030 (European Agenda for Tourism 2030) визначає бачення і дорожню карту сталого, інклюзивного, інноваційного та стійкого туризму в ЄС до 2030 року. Основні цілі: зменшення впливу туризму на довкілля; посилення соціальної інклюзії; розвиток цілорічного туризму; підтримка місцевих культур і громад. У межах стратегії «Оновлення промислової політики ЄС», ця ініціатива пропонує: зелену та цифрову трансформацію туристичного сектора; залучення зацікавлених сторін: бізнесів, громад, урядів; спільне впровадження дій для зниження викидів, ефективного використання ресурсів та соціальної стійкості

Для впровадження сталого туризму застосовується EU Ecolabel – Європейська екомітка, добровільна сертифікація туристичних закладів, яка свідчить про: енергозбереження; раціональне використання води; зниження відходів; залучення органічної та місцевої продукції. ЄС також надає гранти, кредити та інвестиції для стимулювання розвитку сталого туризму через програми COSME – підтримка МСП у туризмі; Horizon Europe – інновації в сталому туризмі; Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) – розвиток сталих туристичних напрямів; NextGenerationEU та RRF – відновлення після COVID-19 з акцентом на зелений туризм. Практикується поширення Smart and Sustainable Mobility Strategy ціль якої – зменшити залежність туризму від вуглецево-інтенсивного транспорту.

Зокрема в державах ЄС стимулюються: залізничні подорожі (DiscoverEU для молоді); розвиток електричного транспорту; велотуризму та пішохідного туризму. Цілі сталого розвитку туризму в ЄС наведені на рис. 3.1.

Відбувається поступова діджиталізація задля сталого туризму, з використанням: розумних рішень для управління туристичними потоками, платформи для збору даних щодо навантаження на популярні напрямки, інструментів для сталого планування подорожей. Окрім того на рівні ЄС, здійснюється системна підтримка місцевих громад і культур, підтримка розвитку сільського та агротуризму, фінансування збереження нематеріальної спадщини

(ремесла, традиції), співпраця з місцевими підприємствами, фермерськими господарствами, ремісниками.



Рис. 3.1. Цілі сталого розвитку галузі туризму в ЄС

Джерело: власна розробка автора

Ініціативи Європейського Союзу щодо зеленого туризму спрямовані на те, щоб зробити туристичну галузь стійкішою, екологічно відповідальною та орієнтованою на довготривалу вигоду для суспільства та природи. Нижче наведено ключові ініціативи та напрями діяльності ЄС у цій сфері:

1. Програма "Зелений перехід" для туризму (Green Transition Pathway for Tourism). Це частина ширшої ініціативи Європейської комісії з модернізації

індустрії в межах оновленої промислової стратегії ЄС. Основні елементи: Зменшення викидів CO₂ у туристичному секторі Просування енергоефективних рішень у готелях, транспорті, інфраструктурі Використання відновлюваних джерел енергії Еко-сертифікація туристичних підприємств

2. Європейська програма сталого туризму (European Agenda for Tourism 2030). Затверджена Радою ЄС у 2022 році, вона визначає стратегію до 2030 року, зокрема: Створення "туристичних місць майбутнього", які є цифровими, сталими й привабливими для місцевого населення. Підтримка місцевих продуктів і культури. Поширення повільного туризму (slow tourism) – зосередженого на якості досвіду, а не кількості подорожей

3. Підтримка сталого транспорту. Ініціатива EU Smart Mobility підтримує зелений транспорт – залізницю, велосипеди, електротранспорт. DiscoverEU – програма, що дозволяє молоді подорожувати залізницею і відкривати сталі способи пересування.

4. Європейська еко-мітка (EU Ecolabel). Сертифікат для готелів, кемпінгів та туристичних послуг, які відповідають критеріям екологічної ефективності . Враховуються: енергозбереження, управління відходами, зменшення споживання води, органічне харчування тощо

5. Фінансування сталого туризму. ЄС підтримує зелений туризм через різні фінансові інструменти: Програма COSME – підтримка малих і середніх підприємств у туристичному секторі. Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) фінансує екологічні туристичні проєкти. NextGenerationEU та RRF – у контексті відновлення після COVID-19 виділяються кошти на сталий розвиток

6. Партнерство та співпраця. ЄС активно взаємодіє з ЮНЕП, ЮНВТО, національними урядами, регіонами, муніципалітетами та приватним сектором для просування спільних зелених практик. Розвиток зелених маршрутів, екопарків, сільського туризму та агротуризму. Підтримуються також і міждержавні ініціативи зеленого туризму у країнах ЄС (табл. 3.4). Вивчаючи питання публічного управління в галузі туризму в Європейському Союзі, слід

враховувати контекст сталого розвитку. Це пов'язано з врахуванням питання в програмних документах Європейського Союзу.

Таблиця 3.4.

Міжурядові ініціативи зеленого туризму у країнах ЄС

Країна	Керівна організація	Партнерська установа (и)	Ініціатива і мета
Австрія	Федеральне міністерство праці, економіки та боротьби з кліматом	Кілька європейських країн: міністерства туризму, захисту клімату та транспорту	ЄЕК 00Н «Партнерство РЕР зі сталої туристичної мобільності» з метою об'єднання національних органів влади, експертів та зацікавлених сторін з усієї Європи та підвищення обізнаності про переваги того, що стійка мобільність стане невід'ємною частиною туризму.
Данія	Міністерство промисловості, бізнесу та фінансів	Visit Denmark, прибережний та природний туризм у Данії, міський туризм у Данії, діловий та конференц-туризм у Данії	Координувати та поширювати ініціативи для досягнення національної мети скорочення викидів парникових газів на 70% до 2030 року. Розробити метод вимірювання викидів від туризму та кліматичного сліду туриста. Партнерство також просуватиме схеми сертифікації, підкреслюватиме бізнес-можливості для зеленого переходу житла.
Франція	Міністерство економіки – Генеральна дирекція з питань підприємництва	Caisse des Depots спільно з Міністерством економіки, фінансів та відновлення	Понад 3 мільярди євро позик і авансів, що підлягають поверненню, серед іншого, для реконструкції туристичної нерухомості (готелі, туристичні резиденції, курортні селища, готелі під відкритим небом, молодіжні хостели, у всіх типах напрямків) і для зацікавлених сторін у соціальній та солідарній сферах туризму.
Латвія	Мінприроди та регіонального розвитку	Міністерство економіки, місцеві органи влади, громадські організації та інші	Кілька проєктів, які співфінансуються ЄС, зосереджені на узбережжі Латвії, наприклад, «Включення прибережної культурної та природної спадщини Відземе в розвиток і розвиток туристичних послуг».
Румунія	Міністерство туризму	Міністерство навколишнього середовища, вод і лісів, Національний інститут досліджень і розвитку туризму, Асоціація екотуризму Румунії	Розроблено систему оцінки напрямків екотуризму в Румунії, систему, засновану на Глобальних критеріях сталого туризму та Європейському стандарті екотуризму. Наразі це визнання отримали п'ять туристичних напрямків.

Джерело: розроблено автором з використанням [252; 261; 304;310].

Проблематика забезпечення доступності туристичних послуг є важливою для органів ЄС, про що свідчить Європейський акт про доступність, виданий у формі Директиви (ЄС) 2019 / 882 Європейського Парламенту та Ради від 17 квітня 2019 р. [266]. Європейська комісія, на прохання Європейського парламенту, також вживає заходів, реалізуючи ініціативи, які впливають на соціальні аспекти туризму, наприклад, «Туризм для всіх», головними програмами якої є «Каліпсо» та програма «COSME».

На сьогодні основна увага в межах концепції туристичного розвитку ЄС приділена сталому розвитку, що містить в основі загальноєвропейські базові цінності та принцип соціальної єдності [293, р. 93]. Відчутні зміни, як наслідок апгрейду туристичної політики ЄС, торкнулися стратегій розвитку туризму деяких держав у складі ЄС, у тому числі Словаччини та Польщі, котрі інтегрують важливі системні рішення щодо динаміки традиційних соціальних програм у туристичній сфері.

Стратегія підтримки розвитку туристичної галузі в ЄС передбачає впровадження принципів відповідального туризму, з метою забезпечення доступності, безпечності та комфорту туристичних послуг, їх компліментарності міжнародним вимогам щодо якості, практичної підтримки вразливих соціальних верств. У сферу відповідального туризму також входить поняття інклюзивно-реабілітаційний туризм, який є базисом практичної підтримки осіб із фізичними обмеженнями.

Інклюзивний розвиток туристичної сфери генерує концепцію повної соціалізації [11, с. 20], зокрема, інтеграція сучасних цифрових рішень у туризмі дозволяє мінімізувати енергетичні витрати, впровадити ефективну систему контролю за допомогою систем відеонагляду та мобільних додатків. Відповідно, такі заходи підвищують рівень екологічної безпеки. Особливим потенціалом наділені інформаційні платформи щодо діяльності популярних туристичних дестинацій, котрі дозволяють формувати автономні туристичні маршрути.

Зазначене активно сприяє укріпленню довірливих взаємин між соціумом та публічною владою [242].

Хоча туризм має незаперечні переваги, популярні туристичні міста та регіони стикаються зі значними проблемами через надмірний туризм. Це явище призводить до переповненості вулиць, напруженої інфраструктури та зниження якості життя мешканців. Надмірний туризм також загрожує автентичності місцевих культур і може завдати довгострокової шкоди історичним місцям.

Побудова стійкості в напрямках, які особливо піддаються ризикам, є важливою стратегією, особливо коли політичні чи економічні цілі, такі як регіональний розвиток, залежать від здорового туристичного сектору. Наприклад, у Франції «План гірського майбутнього» [233], запущений у 2021 році, спрямований на сприяння стійкому та стійкому гірському туризму через три пріоритети, а саме диверсифікацію як продуктів, так і клієнтів, покращення екологічних показників діяльності та відновлення рекреаційної нерухомості. План передбачає виділення понад 640 мільйонів євро для розвитку гірських локацій, що генерує майже 1,8 мільярда євро інвестицій у ці райони.

Узгоджені та скоординовані дії в усіх сферах політики є важливими для досягнення спільних цілей, максимізації позитивних результатів для туризму та ширших заходів з озеленення та уникнення небажаних наслідків. Управління системними змінами може бути успішним лише за умови залучення всіх відповідних учасників.

Інструменти державного управління, зокрема, стандартизація норм викидів для транспортних засобів, оподаткування викидів парникових газів, паливні мандати та будівельні стандарти часто відіграють роль у більш широких економічних стратегіях декарбонізації, зокрема в туристичному секторі. Спеціальне регулювання туризму є менш поширеним, оскільки уряди обирають програми підтримки та стимули для створення більш екологічної моделі туристичного виробництва.

Глобальні суб'єкти туристичної політики не володіють безпосереднім впливом на формат діяльності, що здійснюється в окремих країнах, хоча вони

встановлюють загальні рамки для формування туристичної політики, головним чином, у міжнародному вимірі. Попри вагоме значення туристичної сфери для економіки Європейського Союзу, цей сектор досі не перебуває в центрі уваги суб'єктів соціально-економічної політики ЄС. Заходи, вжиті з метою визнання туристичного ринку сферою регулювання Співтовариства однозначно не ведуть до створення комплексної європейської туристичної політики. Уряди держав-членів, а не Європейський Союз в цілому, повинні займатися туристичним ринком.

Ключова ціль діяльності Європейської туристичної мережі вбачається у забезпеченні доступності всіх без винятку регіональних туристичних векторів, системи послуг та туристичних продуктів для іноземців, що сприятиме активному поступу глобального туризму. Формація European Network for Accessible Tourism (ENAT) спрямована на сприяння партнерству між зацікавленими сторонами в галузі для обміну знаннями про їхній досвід у процесі спільної діяльності; це підвищує обізнаність і сприяє кращому розумінню доступності, яка повинна розглядатися в усіх аспектах подорожей і туризму в Європі.

ENAT також підтримує розробку та розповсюдження передової політики та практик, а також працює над розвитком знань та досвіду з питань доступності в європейському туризмі з метою забезпечення платформи для тих, хто підтримує доступність у туризмі. Платформа представляє європейські та національні інституції чи організації на рівнях прямого чи непрямого впливу на туристичний сектор. Крім того, ENAT виступає за підвищення інклюзивності туристичної сфери шляхом нівелювання дискримінаційних проявів, що сприяє розвитку глобальної соціальної інтеграції.

Accessible EU відноситься до ключових ініціатив, запропонованих у Стратегії Європейської Комісії щодо інклюзивного розвитку на період 2021–2030 років [247]. Це ресурсний центр з питань доступності, який працює у сферах антропогенного середовища, транспорту, інформаційно-комунікаційних технологій з метою забезпечення безперешкодної діяльнісної активності

інклюзивних категорій соціуму нарівні з іншими. Координатором проекту є Fundación ONCE, Іспанія.

Суть публічного управління розвитком туристичної галузі, що проводиться, полягає в діяльності національних центральних суб'єктів туристичної політики, які мають прямий і непрямий вплив на функціонування внутрішнього туристичного ринку. За загальну туристичну політику на національному рівні відповідають два основні органи влади на національному рівні: Національна туристична адміністрація (NTA) та Національна туристична організація (NTO) [301].

Особлива роль відводиться Європейському територіальному співробітництву (ЕТС, або Interreg), що є практичним інструментом досягнення цілей Політики єдності євроспільноти та сприяє ефективному впровадженню спільних ініціатив на місцевому, регіональному та національному рівнях. Ключова місія ЕТС вбачається у сприянні всебічному соціально-економічному та загальному територіальному поступу Європейського Союзу.

Функціональна діяльність ЕТС концентрується у трьох основних векторах взаємодії: Interreg A – транскордонному, Interreg B – транснаціональному та Interreg C – міжрегіональному.

Стратегії діяльності ЕТС фінансуються в рамках регіональної політики ЄС, яка також називається політикою згуртованості через її мету усунути регіональні відмінності між регіонами Європи. Ця інвестиційна політика споживає близько третини бюджету ЄС. Вона націлена на активну практичну підтримку соціально-економічного розвитку всіх, без виключення, регіонів ЄС, та передбачає підтримку конкурентних переваг бізнесу, боротьбу з безробіттям, підвищення рівня життя населення та впровадження принципів сталого суспільного розвитку [337].

Комітет з туризму ОЕСР проводить аналіз та здійснює контроль за реалізацією плану програмованих дій та впровадження структурних змін, що обумовлюють вплив на розвиток внутрішнього та зовнішнього туризму, надає відповідальним особам результати моніторингу ключових викликів і

запланованих заходів, що визначають розвиток галузі туризму у наступні роки. Комітет активно просуває інтегрований, загальнодержавний підхід, що пов'язує туризм з такими політиками, як економіка, інвестиції, транспорт, торгівля, інклюзивне зростання, зайнятість, інновації, місцевий розвиток. Також підтримує роботу з ефективності та оцінки туристичної політики через огляди туристичної політики.

Комітет розширює глобальне охоплення шляхом тісної співпраці з країнами-партнерами та поглиблення взаємодії з приватним сектором. Мета полягає в тому, щоб більш ефективно обмінюватися знаннями та передовим досвідом і сприяти формуванню глобальних дебатів про туризм. Комітет має стратегічне партнерство з Європейською комісією та має давню історію співпраці з іншими організаціями, такими як Всесвітня туристична організація, Міжнародне бюро праці та Азійсько-Тихоокеанське економічне співробітництво.

Приклади проєктів, які отримали вигоду від міжнародного співробітництва, включають Туристичний сателітний рахунок [332], порядок денний спрощення подорожей і віз [306], Програму сталого туризму 10YFP [320] і роботу з підтримки якісних робочих місць у туризмі.

Регламент Європейського фонду регіонального розвитку (ЄФРР) передбачає, що спеціальна конкретна мета повинна бути для підтримки регіональних економік, які значною мірою залежать від туристичного та культурного секторів, з метою використання повного потенціалу сталого туризму і культури для економічного відновлення, соціальної інтеграції та соціальних інновацій. Крім того, заходи, спрямовані на підтримку креативних і культурних індустрій, культурних послуг і об'єктів культурної спадщини, послуги та об'єкти культурної спадщини фінансуються в рамках будь-якої цілі політики за умови, що вони сприяють досягненню конкретних цілей і підпадають під ЄФРР. У додатку А представлено перелік основних політичних і стратегічних документів ЄС у галузі туризму.

Перший напрямок передбачає роботу над глобальними питаннями управління туристичною галуззю, серед яких – практичне координування регіональних процесів розвитку, апгрейд нормативно-правового забезпечення, міжнародне співробітництво на міждержавному рівні та статистика.

Другий напрямок являє собою функціонал маркетингу, що охоплює, окрім того, управління організацією – всіма туристичними агентствами за кордоном. Цю модель науковці часто називають європейською, оскільки вона поширена серед розвинутих європейських країн, таких як Велика Британія, Італія, Франція, Бельгія, Німеччина та Австрія, де такі міністерства принаймні існують. Механізми застосування інноваційних технологій задля розвитку галузі туризму в державах ЄС наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Механізми застосування інноваційних технологій задля розвитку галузі туризму в державах ЄС

Джерело: власна розробка автора

Ключовим питанням сталого планування туристичних місць є доступний туризм [281], що становить одну з головних проблем міського туризму в Європі [272]. Доступний туризм є індикатором прогресу місця призначення до більшої інклюзивності. Потрібне комплексне бачення доступності як фундаментальної осі підходу до розумного туристичного напрямку. Інтенсивне використання ІКТ призвело до появи розумного підходу в управлінні містами та туризмом.

Варто зауважити, що стратегії туризму, що є загальноприйнятими у національному масштабі, позиціонуються ключовими для забезпечення стратегічного спрямування та максимізації позитивного внеску туризму в процвітання та добробут країни. Багато держав ЄС готують плани та стратегії відновлення туризму, які надають можливість закріпити цілі та дії для сприяння переходу до зеленого туризму.

Федеральний уряд Німеччини опублікував «Політику федерального уряду Німеччини» щодо розвитку туристичної галузі [237], що містить керівні принципи угоди з визначеною актуальністю та принципами сталого туризму. Керівні принципи політики зосереджені на екологічній стійкості та визначають захист клімату і збереження ресурсів як вирішальне значення для майбутнього розвитку туризму в Німеччині. Крім того, рекомендації підкреслюють соціальний аспект німецького туризму. Кожен житель повинен мати можливість приймати участь у розвитку німецького туризму, тому надається допомога для забезпечення доступного відпочинку, розміщення та особлива увага приділяється розширенню безбар'єрності.

Однак, це лише керівні принципи для майбутнього німецького туризму, федеральні землі несуть відповідальність за інтеграцію цих керівних принципів у місцеву туристичну політику [269]. До прикладу, «Державна програма розвитку Баварії» детермінує збереження та зміцнення туристичної галузі як аспект особливого значення по всій Баварії. Охорона типових місцевих ландшафтів а також розвиток туристичної інфраструктури служать для подальшого розвитку Баварії як туристичного напрямку [277].

Через федеративну структуру Німеччини на федеральний уряд покладено базову відповідальність за формування нормативно-правової бази для туризму, в той час як 16 федеральних земель несуть відповідальність за прийняття та оновлення вторинного законодавства щодо туризму та конкретної реалізації національних законів. Федеральний комітет з туризму двічі на рік обмінюється інформацією та координує заходи за участю більш ніж однієї з федеральних земель. На федерального міністра економіки та захисту клімату покладено відповідальність за туристичну політику. Німецька Національна рада туризму (GNTB) відповідає за туристичний маркетинг Німеччини за кордоном. Туристичні маркетингові організації на державному, регіональному та місцевому рівнях забезпечують координацію та виконують консультативні функції.

Існує конкурс на Національну премію за напрямки сталого туризму, що привертає більше уваги до теми сталого розвитку в туризмі та сприяє поширенню концепцій життєздатної стійкості в напрямках. Від дозволяє реалізувати інноваційні ідеї, що стосуються сталого туризму [240]. Головна мета проєкту «Туризм для всіх» («Reisen für alle») запровадити загальнонаціональну єдину систему маркування для доступного туризму. Основою системи сертифікації є критерії якості для людей з фізичними та когнітивними порушеннями [254].

Уряд Франції оприлюднив національну стратегію управління туристичними потоками, прийняту через зростання кількості відвідувачів [325]. Стратегія передбачає створення національної обсерваторії для основних туристичних місць, вимірювання прийнятності потоків відвідувачів серед місцевих жителів та підвищення обізнаності серед туристів і впливових осіб. Уряд Італії оголосив про низку ініціатив, спрямованих на збереження таких туристичних місць, як Венеція, Сардинія та узбережжя Амальфі. У Венеції прийнято рішення стягувати плату за вхід з відвідувачів, які не залишаються на ніч. Цей збір сприятиме реалізації проєктів міста, спрямованих на покращення інфраструктури та екологічного стану [322].

Наразі існує низка зелених ініціатив, спрямованих на сприяння сталому туризму в Італії та збереження її природної та культурної спадщини. Кілька відомих прикладів включають:

1. Італійська зелена подорож заохочує мандрівників досліджувати маловідомі місця Італії та брати участь у екологічно чистих заходах, таких як походи, спостереження за дикою природою, велосипедний туризм тощо.

2. Сталий винний туризм: багато виноробних заводів по всій Італії.

3. Сертифіковане екологічно чисте житло.

4. Рух Slow Food сприяє збереженню традиційної кулінарної практики, місцевих інгредієнтів і дрібних виробників [239]. Крім того, у 2015 році з метою підвищення привабливості Італії як туристичної дестинації, уряд затвердив Національний план розвитку аеропортів (Italian Airports System Official ENAC Masterplan) [284]. План встановлює інвестиційну стратегію уряду для національних аеропортів, визначаючи 11 аеропортів, що становлять стратегічний інтерес, і ще 26 національних аеропортів, що становлять національний інтерес. План також передбачає додаткові заходи, включаючи стратегії розширення аеропортової інфраструктури та інтермодальної доступності [324, р. 208–209].

Національна стратегія туризму Естонії на 2022–2025 роки [313] має на меті, щоб Естонія стала місцем сталого туризму, який пропонує відвідувачам різноманітні та унікальні подорожі в усі пори року. Наскрізний підхід Естонії до сталого розвитку визначається трьома принципами: оцінка місцевої культури, навколишнього середовища та громади; кооперація та внесок у досягнення ЦСР ООН.

Заходи, які вже запланувала Рада з туризму Естонії на період 2022–2025 рр. для підвищення сталості та стійкості туристичного сектору Естонії, включають:

1. Участь у міжнародній програмі Green Destinations, проведення щорічного саміту GreenEST та програми циркулярної економіки.

2. Визнання операторів сталого туризму та посилення застосування еко-маркувань.

3. Обмін інформацією та найкращими практиками щодо екологічних інвестицій і варіантів підтримки ресурсозбереження, а також найкращими практиками.

4. Надання фінансової підтримки для сталого та інклюзивного розвитку туристичного сектору (14,1 млн євро від заходів ЄС REACT).

5. Підтримка нових бізнес-моделей.

6. Розробка тематичних мереж і маршрутів.

Стратегія Естонії також встановлює кілька вимірних цілей для туристичного сектору, які мають бути досягнуті до 2025 року. Ці цілі включають збільшення середньої тривалості перебування міжнародних туристів щонайменше до чотирьох ночей, збільшення участі в мережі сталого туристичного бізнесу, щоб включити щонайменше 150 фірм, і щонайменше шість естонських напрямків отримали нагороду Green Destinations Award.

У додатку Д відображено структуру та функції органів публічного управління сферою туризму: зарубіжний досвід.

Важливо, щоб після розширення ЄС стратегії, які використовуються для реалізації державного управління розвитком сфери туризму в ЄС, були аналогічно застосовані в Європейському економічному просторі та у державах, що наразі є кандидатами на вступ до ЄС. Ці країни, в тому числі і Україна, повинні бути залучені до реалізації заходів., а також підтримувати розробку та поширення методів та інструментів оцінювання (індикаторів якості та контрольних показників), необхідних для моніторингу якості туристичних дестинацій та послуг.

Враховуючи вищезазначене, можемо зробити висновки, що ключовим фактором ефективного управління розвитком туристичної галузі в Україні позиціонується перехід до зеленого та сталого туризму, що вимагає більшого рівня ефективності, прозорості, співпраці та підтримки зацікавлених сторін [238]. Стимулювання багаторівневого управління є доцільним для туризму, який характеризується своїми глобально-локальними державно-приватними елементами ланцюга створення вартості. Управління, що відповідає цілям,

допомагає оптимізувати процес прийняття рішень і розподіл ресурсів (наприклад, фінансових, знань, даних, мереж).

Зважаючи на розглянуті глобальні тенденції, варто виокремити ключові виклики для розвитку туристичної галузі в Україні та окреслити основні перспективи її поступу:

- забезпечення високого рівня якості послуг в туристичній сфері;
- попередження негативного впливу на довкілля;
- інтеграція потенціалу інноваційних технологічних та цифрових рішень для підвищення якості комунікаційного процесу та забезпечення конкурентних переваг;
- удосконалення транспортного та інфраструктурного забезпечення галузі;
- оптимізація умов трудової діяльності в галузі, забезпечення робочими місцями.

Із цією метою можемо виділити ряд напрямків, які впливатимуть на майбутній розвиток туристичної політики в Україні:

- відбудова інфраструктури в Україні в повоєнному періоді;
- розвиток новітніх технологій, які сприятимуть розвитку електронного туризму, що, в свою чергу, полегшить доступ до цих послуг для ширшого кола туристів через зручні онлайн-покупки та бронювання;
- розвиток дестинацій та інноваційних продуктів туризму;
- необхідність спеціальних маршрутів та умов для туристичних маршрутів для інклюзивних категорій населення та для людей старше 60 років і потребують певних сприятливих умов;
- екологізація туризму, сталий розвиток туризму та розвиток сільського туризму, забезпечення інклюзивності галузі.

Отже, підсумовуючи вивчення досвіду держав ЄС, можемо виокремити такі засади застосування зарубіжного досвіду для удосконалення публічного управління в туристичній галузі в Україні, а саме: впровадження ІТ-технологій та розвиток електронного туризму (розвиток національного туристичного порталу з інтерактивними сервісами, стимулювання діджиталізації бізнесу в

туризмі за прикладом Естонії; надання пріоритетної державної підтримки та модернізація туристичної інфраструктури (формування цільових програм модернізації, залучення приватного капіталу на умовах державно-приватного партнерства, розвиток транспортної доступності); активна децентралізація в туризмі: започаткування діяльності туристичних рад, формування туристичних фондів громад, спільних інвестиційних проєктів з бізнесом, впровадження цифрових платформ для розвитку туризму (за прикладом Німеччини); захист навколишнього середовища (введення «зелених» стандартів, підтримка екотуризму та екоініціатив місцевих громад, створення механізмів моніторингу впливу туризму на довкілля (практики держав ЄС); розвитку соціального та інклюзивного туризму (державні програми підтримки соціального туризму, безбар'єрне середовище).

3.2. Стратегічні пріоритети удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні

Туристичний сектор в Україні відкриває декілька ключових можливостей, зокрема змінювати імідж України як європейської нації, використовувати широке висвітлення України у світовому інформаційному просторі для демонстрації її післявоєнного туристичного потенціалу, реалізувати інформаційно-комунікаційну стратегію, орієнтовану на міжнародний розвиток туристичного ринку, сприяти залученню інвестицій у туристичну галузь країни, здійснити цифровізацію туристичних послуг та створити спеціальний фонд для підтримки післявоєнного зростання туристичної галузі України.

Концепції розвитку туризму зазвичай мають перспективу на 5–10 років. Основні напрямки розвитку туризму, що загалом відображаються в більшості країн, включають такі аспекти як цифровізація, підвищення конкурентоспроможності, вдосконалення маркетингу, підвищення рівня сервісу

у сфері туризму, сприяння покращенню навичок працівників галузі та забезпечення сталості її розвитку. Інші аспекти можуть включати побудову стратегій для активного розвитку місцевого туризму, подовження туристичного сезону, залучення громадськості, сприяння інвестиціям у сферу туризму тощо.

Кабінетом Міністрів України схвалено Стратегію розвитку туризму і курортів до 2026 року від 16 березня 2017 р. № 168-р, у якій зазначено, що вкрай важливо розвивати співпрацю між органами місцевого самоврядування, державної влади, бізнес-структурами у сфері туризму, інститутами громадянського суспільства. Дані спільні зусилля можуть бути спрямовані на просування України у світовому масштабі та утвердження її репутації як привабливого туристичного напрямку. Цей підхід спрямований на приведення національного законодавства у відповідність із європейськими нормами. Необхідним є також включення інформації про Україну у відомі туристичні напрямки ЄС [151].

У рамках цього процесу були розроблені пропозиції про внесення поправок до законів України «Про туризм» та «Про курорти». Стратегія передбачає розробку законопроектів щодо створення саморегульованих організацій у туристичному та курортному секторах, а також ініціатив щодо лібералізації візового режиму для туристів із пріоритетних для України держав. Крім того, Стратегія передбачає перегляд поточних та укладення нових договорів про партнерство між різними департаментами та державними установами для сприяння співпраці у туристичній та рекреаційній індустрії.

Одним із пунктів плану було формування та затвердження керівних принципів щодо створення та ліквідації українських туристичних офісів за кордоном. Узгодження національних стандартів у туристичній та рекреаційній галузі із міжнародними стандартами підвищить якість туристичних пропозицій країни. У цьому залучаються комітети з технічної стандартизації, зацікавлені сторони туристичної галузі, асоціації роботодавців, громадські організації у туристичній та рекреаційній індустрії. Варто зазначити, що органи державної влади орієнтуються на імплементацію міжнародних стандартів обслуговування

в різних секторах, включаючи туроператорів, туристичні агентства, готелі, заклади громадського харчування, туристичні інформаційні центри, дайвінг-центри, гідів-перекладачів, послуги з оздоровлення, курортні комплекси, кемпінгові майданчики, активний, екологічний та сільський туризм.

Забезпечення покращення якості національного туристичного продукту та підвищення його конкурентоспроможності на міжнародному ринку визначається пріоритетним завданням цієї Стратегії [151].

Проте, ця Стратегія не врахувала тенденцій в розвитку сфери туризму, зумовлені такими факторами як цифровізація та поширення вірусних і інших захворювань. Зважаючи на необхідність уникнення перетворення цієї стратегії на формальну декларацію, важливо враховувати принципи науковості, стратегічного планування, кластеризації та ефективності, поєднуючи їх з реалізацією соціальних завдань, характерних для туризму. Виконання цих принципів має здійснюватися органами влади та окремими підприємствами, які надають високоякісні туристичні послуги, відповідно до сучасних тенденцій цифровізації, що визначає необхідність оновлення організаційно-економічних механізмів публічного управління в туристичній галузі.

Окрім того, Стратегія в сучасних умовах не змінювалась після початку війни, тож, відповідно, потребує оновлення. Також, необхідним є старт роботи по проектуванню нової Стратегії розвитку туристичної галузі до 2033 року.

У Національній економічній стратегії на період до 2030 року визначено окремий стратегічний напрям «Креативні індустрії та індустрія гостинності» [171], що обумовлює розвиток туристичного потенціалу України. Цей напрямок спрямований на стимулювання інноваційного розвитку та інтеграцію культурних і творчих ресурсів у туристичну сферу. Основний фокус скеровується на підтримку малого та середнього підприємництва, що здійснює суттєвий вплив на розвиток креативних індустрій та сприяє швидкій адаптації до мінливих ринкових умов. Дана Стратегія також передбачає розвиток туристичної інфраструктури, підвищення якості послуг, впровадження сучасних

технологій та розробку ефективних маркетингових кампаній для залучення як внутрішніх, так і міжнародних туристів.

Проте, незважаючи на згадки про розвиток галузі туризму, на нашу думку у загальнодержаних стратегічних документах також необхідно окремим вектором розвитку виділяти саме розвиток туристичної галузі. Також, необхідним щодо включення вектору туризму є стратегії, які могли б стосуватись сталого розвитку. До того ж, Національна економічна стратегія на період до 2030 року потребує оновлення та коригування у зв'язку з війною, оскільки її розробка та прийняття відбувались у довоєнний період (у 2021 році).

Кабінет Міністрів України підготував комплексний план дій з відновлення деокупованих територій територіальних громад органами виконавчої влади (Розпорядження КМУ від 30 грудня 2022 р. № 1219-р) [160]. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, що несе відповідальність за процес підготовки та розробки даного плану, визначило пріоритетні кроки для державної та місцевої влади в межах реалізації деокупаційних заходів з відновлення територіальної цілісності країни. Дані заходи в першу чергу скеровані на розв'язання диференційованих аспектів та питань життєдіяльності на деокупованих територіях. До головних цільових аспектів належать: відновлення діяльності органів державної та місцевої влади, казначейської служби, відновлення критично важливих інфраструктурних об'єктів, таких як мережі водо-, газо- та електропостачання, організація надання доступу до критично важливих послуг, зокрема охорона здоров'я та соціальна підтримка, а також спрощення процедури здійснення пенсійних виплат, та сприяння забезпечення доступу населення до основних лікарських засобів та продовольчих продуктів та товарів. Забезпечення правопорядку та законності визначається як надзвичайно пріоритетний аспект. Варто відзначити, що реалізація цих заходів знаходиться під відповідальністю органів місцевого самоврядування та військових адміністраціях, враховуючи, те що вони мають кращу здатність до оцінювання відповідних потреб та обставин в кожній конкретній ситуації [146].

Для повоєнного відновлення необхідно створити та імплементувати в національну політику розвитку туристичної галузі специфіку регіонального розвитку та партнерства між державним і приватним секторами. В перспективі це дасть можливість не тільки відновити окремі регіони та територій, але й сприяти стимулюванню економічного зростання на загальнодержавному рівні. Для цього важливо враховувати результати SWOT-аналізу туристичної галузі в Україні (табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

SWOT-аналіз стану, проблем та перспектив розвитку туристичної галузі в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
– сприятливе кліматичне середовище, яке максимально відповідає диференційованим потребам туристів; – великий обсяг культурної та історичної спадщини; – сприятливе розташування в географічному та геополітичному аспектах, що є зручним для розвитку в'їзного туризму; – значний туристично-рекреаційний потенціал; – фактична наявність ресурсного забезпечення для розвитку оздоровчих комплексів; – розроблені стратегічні програми розвитку регіонального туризму.	– війна і військовий стан в Україні; – високі фінансові витрати на обслуговування; – деградація значної чисельності туристичної інфраструктури у великому масштабі; – обмежений рівень розвитку ринкової інфраструктури, низька якість дорожнього покриття; – суттєва різниця рівня надання послуг в сфері обслуговування; – недостатня результативність державної політики в туристичній індустрії; – висока кількість готелів надають послуги, що не сумісні із загальноприйнятими міжнародними нормами та стандартами.
Можливості	Загрози
– ініціювати створення конкурентоспроможних зон рекреаційного призначення; – розвинути нові туристичні напрямки та форми туризму у відповідності до сучасних світових та національних тенденцій; – сприяти реконструкції й модернізації туристичної інфраструктури; – стандартизувати та підвищити якість надання послуг; – активно працювати над позиціонуванням країни як безпечної й стабільної на міжнародній арені.	– стабільна тенденція до збільшення цін на туристичні послуги; – невизначені політична та економічна ситуації; – зростання рівня конкуренції у туристичній індустрії; – несумісність та недостатня відповідність українського законодавства світовим нормам; – не прогнозованість воєнної території в країні; – динамічна розбудова туристичної галузі у сусідніх державах.

Джерело: власна розробка автора

Вважаємо за необхідність відзначити, що стійкою основою даного співробітництва являється активне включення органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств та громадських організацій до процесу формування публічної політики.

Враховуючи вивчений досвід держав ЄС пропонуємо розгорнутий варіант засад застосування зарубіжного досвіду для удосконалення публічного управління в галузі туризму за вказаними напрямками в повоєнному періоді:

1. Розвиток соціального та інклюзивного туризму.

Засади для впровадження в Україні:

1.1. Розробка та реалізація державних програм підтримки соціального туризму.

1.2. Законодавче закріплення стандартів безбар'єрного середовища.

1.3. Фінансова підтримка туроператорів, які впроваджують інклюзивні маршрути.

1.4. Інформаційні кампанії щодо прав та можливостей для всіх категорій туристів.

2. Впровадження ІТ-технологій та розвиток електронного туризму, е-урядування в туризмі.

Засади для впровадження в Україні:

2.1. Розвиток національного туристичного порталу з інтерактивними картами, 3D-турами, онлайн-сервісами.

2.2. Стимулювання діджиталізації бізнесу в туризмі через гранти та податкові пільги.

2.3. Партнерство з ІТ-сектором для впровадження штучного інтелекту в обслуговування туристів.

2.4. Освітні програми для підготовки кадрів у сфері цифрового туризму.

2.5. Покращення системи е-урядування в туризмі.

3. Пріоритетна державна підтримка та модернізація туристичної інфраструктури. Зарубіжні моделі показують ефективність державно-

приватного партнерства (ДПП) у модернізації туристичних об'єктів та інфраструктури.

Засади для впровадження в Україні:

3.1. Формування цільових державних інвестиційних програм модернізації.

3.2. Залучення приватного капіталу до інфраструктурних проєктів на умовах ДПП.

3.3. Розвиток транспортної доступності до туристичних локацій (дороги, залізниця, аеропорти).

3.4. Підтримка місцевих ініціатив з благоустрою територій.

4. Захист навколишнього середовища.

Засади для впровадження в Україні:

4.1. Введення «зелених» стандартів у готельному бізнесі та екскурсійній діяльності.

4.2. Підтримка екотуризму та екоініціатив місцевих громад.

4.3. Створення механізмів моніторингу та контролю впливу туризму на довкілля.

4.4. Освіта для туристів та операторів щодо принципів відповідального споживання.

5. Створення належної відповідності туристичних послуг світовим стандартам як чинника конкурентоспроможності

Засади для впровадження в Україні:

5.1. Розробка національних стандартів якості, гармонізованих із міжнародними (ISO, EN).

5.2. Сертифікація туристичних операторів, готелів, екскурсоводів.

5.3. Впровадження систем рейтингування, відгуків, незалежного аудиту.

5.4. Навчання персоналу стандартам сервісу та клієнтоорієнтованості.

6. Покращення умов праці та розширення ринку працевлаштування.

Засади для впровадження в Україні:

6.1. Сприяння створенню малого та середнього бізнесу в туризмі.

6.2. Підвищення кваліфікації працівників галузі (освітні програми, стажування).

6.3. Регулювання трудових стандартів і заробітної плати в туристичній індустрії.

6.4. Підтримка сезонної зайнятості з гарантіями соціального захисту.

Щоб сприяти зростанню туристичного сектору, важливо розробити комплексний план, що охоплює програми та стратегії, який може бути впровадженний як під час воєнного стану, так і після війни. Дані заходи можуть бути введені не тільки в регіонах, що зазнали незначних збитків через конфлікт, а й у регіонах, які на даному етапі стикаються з підвищеним туристичним інтересом.

Нами розроблено проєкт можливої періодизації державної політики розвитку туристичної галузі в повоєнному періоді та виділено такі етапи її розвитку:

Етап 1. Стабілізація (до 2-х років) – характеризується вирішенням питань безпеки, оцінкою втрат та потреб у відновленні і комунікацією з міжнародними донорами. Безпека: формування карти безпечних маршрутів, акцент на внутрішній туризм у мирних регіонах. Оцінка втрат: інвентаризація зруйнованих об'єктів, облік туристичних ресурсів. Комунікація з міжнародними донорами: формування перших відбудовчих ініціатив.

Етап 2. Адаптування та початку відбудови (від 2 до 8 років) – відновлення інфраструктури, поступове впровадження принципів інклюзивності та цифровізація галузі, активне брендування України на зовнішніх ринках. Інфраструктурна реабілітація: відновлення об'єктів, доріг, сервісів у ключових туристичних регіонах. Інклюзивність і цифровізація: впровадження «безбар'єрних» та цифрових рішень. Маркетинг України як безпечної і унікальної країни.

Етап 3. Активізація розвитку (від 8 до 13 років) – характеризується формуванням нових туристичних пропозицій, підтримкою забезпечення сталості та екологічності в галузі, стимулюванням притоку іноземних інвестицій;

Інвестиційна політика: запуск державно-приватних партнерств, податкові пільги для зеленого/сільського туризму. Створення нових продуктів: воєнно-історичний, еко-, агротуризм. Диверсифікація: розширення туристичного портфелю (не лише традиційні курорти).

Етап 4. Сталість і збалансованість розвитку (від 13 до 15 років) – характеризується повною інтеграцією галузі до Європейського простору, передбачає екологічність, сталість, інклюзивність та діджиталізованість галузі; Інтеграція до туристичного простору ЄС: гармонізація стандартів, участь у програмах ЄС. Позиціонування на світовій арені: бренду «Ukraine – resilient & open» (Україна – стійка і гостинна). Експорт туристичних послуг, підтримка внутрішніх регіональних кластерів.

Пріоритетні напрями розвитку публічного управління в галузі туризму України в повоєнному періоді можуть мати на меті підвищення ефективності публічної політики у туристичній галузі, підтримку сталого розвитку галузі, підвищення конкурентоспроможності України як туристичної дестинації та забезпечення балансу між економічними, соціальними й екологічними інтересами:

1. Інституційне удосконалення системи управління туризмом

1.1. Створення ефективної координаційної структури – центрального органу виконавчої влади, відповідального за туризм.

1.2. Децентралізація управління з делегуванням частини повноважень органам місцевого самоврядування.

1.3. Стимулювання впровадження системи прозорості та підзвітності в діяльності органів управління туристичною індустрією.

2. Нормативно-правове забезпечення

2.1. Актуалізація законодавства відповідно до міжнародних стандартів (особливо ЄС).

2.2. Розробка туристичного кодексу або оновленої стратегії розвитку туризму.

2.3. Запровадження механізмів державного нагляду та оцінки відповідності туристичних послуг за критерієм якості.

3. Фінансово-економічне стимулювання

3.1. Державне фінансування стратегічно важливих туристичних проєктів.

3.2. Податкові стимули для туристичних підприємств, зокрема в регіонах з низьким рівнем туристичної активності.

3.3. Залучення інвестицій через державно-приватне партнерство (ДПП).

4. Маркетинг та просування туристичного бренду України

4.1. Формування цілісного туристичного бренду та його інтеграція в міжнародну туристичну індустрію.

Розширення використання цифрового маркетингу, туристичних платформ, додатків, віртуальних турів.

4.2. Проведення міжнародних виставок, фестивалів, форумів.

5. Розвиток туристичної інфраструктури

5.1. Покращення транспортної доступності туристичних об'єктів.

5.2. Модернізація об'єктів розміщення, харчування та дозвілля.

5.3. Розвиток інфраструктури для інклюзивного та екологічного туризму.

6. Людський капітал та освітній потенціал

6.1. Підвищення кваліфікації кадрів у туристичній індустрії.

6.2. Підтримка розвитку дуальної освіти, тіснішій співпраці закладів освіти з бізнесом.

6.3. Профорієнтаційні кампанії та популяризація туристичних професій.

7. Цифровізація управління та аналітика

7.1. Впровадження електронного врядування у сфері туризму.

7.2. Створення єдиного туристичного реєстру, картування туристичних ресурсів.

7.3. Використання Big Data, аналітики попиту та відгуків для ухвалення управлінських рішень.

8. Сталий) розвиток туризму

8.1. Екологічна відповідальність при розвитку нових туристичних маршрутів.

8.2. Розвиток сільського, зеленого, етно- та екотуризму.

8.3. Підтримка локальних громад і культурної спадщини.

Для інституційного удосконалення пропонуємо здійснювати:

1. Розбудову міжвідомчої та міжрегіональної координації діяльності органів влади. Для такої координації пропонуємо заснувати Міжвідомчу координаційну раду з питань туризму при Кабінеті Міністрів України. Встановлення горизонтальної координації між міністерствами та відомствами, щоб уникати дублювання функцій і бюрократичних бар'єрів. Основні повноваження ради:

- збирати інформацію від міністерств і інших установ щодо реалізації туристичної політики;
- запрошувати експертів, фахівців, представників громадськості до участі в засіданнях;
- ініціювати проведення досліджень, аудитів, опитувань щодо стану галузі;
- формувати аналітичні довідки, пропозиції, проєкти рішень для КМУ;
- інформувати Уряд про виявлені проблеми та бар'єри у сфері туризму;
- сприяти створенню міжрегіональних туристичних кластерів.

2. Поглиблення децентралізації управління туризмом. Передача частини повноважень (з планування, розвитку інфраструктури, маркетингу) на рівень громад, міст, регіонів. Розвиток регіональних туристичних організацій, які матимуть функції: локального брендингу, координації між бізнесом і владою, просування територій, створення туристичних маршрутів.

3. Партнерства з приватним сектором та громадянським суспільством. Туризм не спроможний динамічно прогресувати без державно-приватного партнерства (ДПП). Необхідно створити консультативно-дорадчі органи при державних інституціях: із представників бізнесу, професійних асоціацій,

туристичних операторів, гідів тощо. Проведення публічних обговорень політики, відкритих сесій для спільної розробки програм.

4. Інституційна сталість та безперервність політики. Системні зміни туризму потребують довгострокової політики, а не ситуативних кроків. Необхідно запровадити стратегічні документи з чіткими індикаторами виконання, моніторингом і зворотним зв'язком. Політична незалежність інституцій у туристичній індустрії – це важлива умова для довіри інвесторів і міжнародних партнерів.

5. Інституційна цифровізація. Провівши аналіз специфіки та виявивши проблемні аспекти у державному регулюванні розвитку туризму в Україні, вважаємо за доцільність сформулювати низку концептуальних стратегічних напрямів і визначити ключові заходи з модернізації механізмів публічного управління у відповідності до актуальних тенденцій розвитку ринку туристичних послуг:

- адаптація української нормативно-правової бази з нормами та стандартами ЄС;
- актуалізація чинного національного законодавства у відповідності з поточними потребами і динамікою розвитку туристичної індустрії;
- розробка та ухвалення спеціалізованих нормативно-правових актів, які відповідатимуть за регулювання певних нішевих форм туристичної діяльності, таких як сільський, альпійський, паломницький та соціальний туризм, а також туризм з мисливською метою;
- делегування функцій маркетингу новоствореним спеціалізованим інституції, яка буде відповідальною за міжнародну промоцію українського туризму;
- формування стимулюючих механізмів для залучення інвестиційного капіталу в туристичну індустрію, шляхом запровадження пільгового інвестиційного режиму, у частині розвитку та розбудови готельної мережі та супутньої інфраструктури туристичних об'єктів;

- інституціоналізація прямої фінансової підтримки з боку державного та місцевих бюджетів проєктів, ініціатив тощо, які спрямовані на модернізацію та розширення інфраструктури у туристичній індустрії;

- розширення та запуск державних програм кредитування з метою сприяння збереженню та реконструкції культурно-історичних об'єктів та стимулювання туристичного бізнесу;

- розробка централізованої інформаційно-аналітичної платформи для систематизації даних про туристичну дестинації, об'єкти культурної спадщини, готельні й ресторанні заклади, туристичні агентства та операторів тощо [204].

На основі узагальнення результатів аналізу, сформульовано концептуальні висновки щодо перспективних і пріоритетних шляхів розвитку туристичного сектору у післявоєнний період. Беззаперечно, туристична індустрія визнається критично важливим сектором економіки для забезпечення економічної стабільності країни, і прогнозується, що по закінченню війни його роль у відновленні економіки України буде суттєвою [166, с. 183].

Варто відзначити, що для результативного застосування туристичного потенціалу України держава зобов'язана використовувати стратегічне управління, оскільки воно є важливим інструментом для розширення ринку працевлаштування, диверсифікації економіки та задоволення диференційованих потреб – ділових, культурних, рекреаційних і соціальних – як для потреб місцевих громад, так і для внутрішніх та іноземних туристів. Представникам публічного управління вкрай важливо вжити необхідних заходів для поштовху у цьому розвитку.

За результатами проведених досліджень, може бути запропоновано такі стратегічні пріоритети розвитку галузі туризму в повоєнному періоді, а саме:

I. Удосконалення інституційного та нормативно-правового забезпечення. Міжнародне співробітництво та розвиток туристичного іміджу України.

1. Оцінка втрат туристичної інфраструктури (готелі, маршрути, пам'ятки, ТІЦи, транспорт).

2. Визначення пріоритетних регіонів для відновлення туризму (умовно безпечні, з потенціалом швидкого запуску).

3. Розробка Стратегії розвитку туристичної галузі до 2033 року.

4. Запровадження міжгалузевої програми «Туризм – відбудова – громада».

5. Посилення ролі центрального органу управління туризмом (реформування або створення нового профільного агентства чи міністерства). Створення Міжвідомчої ради з питань відновлення туризму при КМУ.

6. Оновлення законодавства про туризм, з урахуванням нових реалій (безпека, страхування, внутрішній туризм, цифровізація).

7. Завершення реформи децентралізації. Активне залучення місцевого самоврядування до управління в галузі туризму. Також необхідним є на рівні місцевого самоврядування виділення у Стратегіях територіальних громад спеціального розділу, присвяченого розвитку в туристичній галузі.

8. Участь у програмах відновлення туризму від ЄС, Світового банку, UNWTO.

9. Промоція України як країни стійкості, культури та можливостей.

10. Проведення міжнародних форумів, фестивалів, турів для іноземних журналістів та туроператорів.

11. Розвиток транскордонного туризму з сусідніми країнами (Польща, Словаччина, Румунія, Молдова).

II. Відновлення та розвиток туристичної інфраструктури

1. Реконструкція туристичних об'єктів, зруйнованих або пошкоджених під час війни.

2. Інвестиції у безпечну транспортну доступність (дороги, вокзали, пункти перетину кордону).

3. Впровадження стандартів безпечного туризму (безпечні маршрути, евакуаційні плани, сертифікація).

4. Створення умов для успішного розвитку зеленого, сільського, воєнно-історичного туризму.

III. Заохочення розвитку внутрішнього туризму та людського капіталу і зайнятості в галузі.

1. Запуск державної програми «Подорожуй Україною» з ваучерами, кешбеком, знижками.
2. Популяризація регіональних культурних маршрутів, гастрономічного, етно- та медичного туризму.
3. Проведення національних інформаційних кампаній («Відкрий Україну заново»).
4. Розвиток шкільного та молодіжного туризму як частини патріотичного виховання.
5. Професійна перепідготовка та вдосконалення професійних навичок працівників туристичної індустрії.
6. Державні програми для підтримки зайнятості в туристичній галузі (гранти, мікрофінансування, стартапи).
7. Залучення ветеранів, ВПО, молоді до туристичних ініціатив через соціальне підприємництво.

IV. Цифровізація управління в туризмі та промоція галузі.

1. Створення єдиної національної цифрової туристичної платформи (інформація, маршрути, бронювання).
2. Інтерактивне картування безпечних туристичних маршрутів.
3. Впровадження електронних сервісів у дозвільній системі, реєстрації об'єктів туризму.
4. Сучасна маркетингова стратегія: TikTok, YouTube, Google Ads, співпраця з блогерами, міжнародні інфлюенсери.

V. Активне впровадження принципів сталого та інклюзивного туризму.

1. Створення системи регулярного моніторингу показників розвитку туризму та інклюзивності і сталості розвитку
2. Витрати бюджетних коштів на нові інклюзивні туристичні проєкти.

У стратегічному плані розвитку туристичної індустрії після завершення військових дій повинні бути враховані наступні аспекти:

– розвиток галузі туризму реалізується за планом, що відповідає потенціалу регіону. З метою мінімізації непотрібних перевірок, процедур і перенаправлень на інші туристичні послуги, необхідно впровадити систему регулярного двоетапного контролю. Відповідальність за здійснення цього моніторингу покладається на державних експертів, які здійснюватимуть перевірки як за допомогою вибірових відборів, так і в рамках постійних оглядів туристичних об'єктів;

– у контексті відновлення туристичної індустрії особливу увагу слід приділити розробці ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на відновлення позитивного іміджу регіонів на внутрішньому та міжнародному туристичних ринках. Впровадження даного заходу передбачає формування нових туристичних продуктів, які відповідатимуть актуальним вимогам сучасних мандрівників. Крім того, для забезпечення належної безпеки туристів в умовах післявоєнного відновлення, необхідно запровадити високі стандарти обслуговування та безпеки, що стане основою для розвитку цієї галузі в майбутньому. Не менш значущим є розвиток робочої сили промисловості через програми підвищення кваліфікації, які відповідають, перенавчання працівників для створення нового попиту в секторі працевлаштування у сфері модернізації, що відповідає потребам галузі туризму. Запропонована модель регіонального розвитку туристичної сфери після закінчення війни орієнтована на досягнення диференційованих цілей в межах всіх частин державної системи туризму.

Отже, до стратегічних пріоритетів розвитку галузі туризму в повоєнному періоді можемо віднести наступні: I. Удосконалення інституційного та нормативно-правового забезпечення. Міжнародне співробітництво та розвиток туристичного іміджу України. II. Відновлення та розвиток туристичної інфраструктури. III. Заохочення розвитку внутрішнього туризму та людського капіталу і зайнятості в галузі. IV. Цифровізація управління в туризмі та промоція галузі. V. Активне впровадження принципів сталого та інклюзивного туризму. Для їх реалізації необхідною є розробка та прийняття нової Стратегії розвитку туристичної галузі України на період до 2033 року та інтеграції туризму у

ключові вектори розвитку держави та сталого розвитку, а також виділення на рівні місцевого самоврядування у Стратегіях територіальних громад окремого розділу про розвиток індустрії туризму.

3.3. Формування моделі комплексного механізму публічного управління в галузі туризму

Публічне управління в туристичній галузі в Україні визначається як ключовий елемент політики, яка орієнтована на забезпечення доступності та високих стандартів обслуговування. Для успішної реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів до 2026 року необхідно провести координацію дій за двома фокусами. Перш за все, реалізація державою своїх зобов'язань щодо надання населенню якісних туристичних послуг, розвитку інфраструктури туризму та сприяння розвитку внутрішнього туризму, а також просуванню туристичної індустрії поміж іноземців. Другим фокусом являється формування належних кондицій, які сприятимуть розвитку конкурентоспроможного ринку туристичних послуг у післявоєнний час. З метою забезпечення ефективного регулювання туристичної галузі нами був розроблений комплексний механізм до публічного управління (рис. 3.3), у центрі розробленого механізму знаходиться стратегічна ціль, навколо якої формується система взаємодії та функціональної синергії між основними суб'єктами – державними інституціями, органами місцевого самоврядування, приватними підприємствами, освітніми установами та організаціями громадянського суспільства. Для реалізації даної мети в механізмі публічного управління важливо посилити взаємодію між органами державної влади та приватним сектором, впровадити новітні технологічні рішення, а також створити ефективну систему моніторингу та оцінки результативності, що надасть змогу реалізовувати постійну корекцію стратегії в залежності від здобутих результатів та поточних умов.



Рис. 3.3. Модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму Джерело: власна розробка автора

Модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму складається з наступної системи:

1. Суб'єктів управління: КМУ; Державне агентство розвитку туризму; Міністерство розвитку громад та територій, МОН, Міністерство культури та інформаційної політики України; Департаменти / управління обласних, районних військових адміністрацій, Управління / відділи органів місцевого самоврядування. Суб'єкти управління реалізують функції.

2. Стейкхолдерів (зацікавлених сторін, які заучаються для впливу на об'єкти управління і зацікавлені в розвитку галузі).

3. Принципів функціонування механізму: безперервності, ефективності, системності, поступовості, справедливості, збалансованості, прозорості, інклюзивності, сталості, антикризової адаптивності.

4. наявних ресурси для функціонування механізму: фінансові, матеріально-технічні, кадрові, організаційні, технологічні, природні, нематеріальні.

5. Стратегічної мети публічної політики в галузі туризму, відповідно до якої здійснюється реалізація. Мета: активний розвиток туристичної індустрії за поточних умов має на меті забезпечення її конкурентоспроможності, сталості, інклюзивності, інноваційності розвитку з урахуванням соціо-культурного, нормативно-правового, економічного та міграційного чинників

6. Стратегічних пріоритетів публічного управління в галузі туризму, відповідно до яких здійснюється реалізація: I. Удосконалення інституційного та нормативно-правового забезпечення. II. Відновлення та розвиток туристичної інфраструктури. III. Заохочення розвитку внутрішнього туризму та людського капіталу і зайнятості в галузі. IV. Цифровізація управління. V. Активне впровадження принципів сталого та інклюзивного туризму.

7. Об'єктів управління: туристична інфраструктура; туристичні ресурси; туристичні продукти та послуги; туристичні оператори та суб'єкти ринку, кадрово-людський потенціал галузі, сталий та інклюзивний розвиток галузі, розвиток туристичних об'єктів, об'єктів культурної спадщини; туристичні

потоки.

8. Інтегрованих в систему механізмів публічного управління в галузі туризму: інституційно-правового, організаційно-кадрового, фінансово-економічного, інформаційно-комунікативного.

9. Методів, важелів та інструментів управління, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти управління.

10. Оцінювання ефективності комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в повоєнному періоді.

Здійснення зазначених завдань надасть змогу імплементувати важливі кроки на шляху до розвитку туристичної індустрії, що, безсумнівно, сприятиме підвищенню міжнародних позицій України на глобальному туристичному ринку та створенню належного рівня життя населення, формуючи нові можливості для забезпечення економічного зростання і соціального благополуччя.

Принципи публічного управління в галузі туризму за поточних умов повинні включати, окрім принципів «ефективності управління», «безперервності», «системності», «поступовості», «справедливості», «збалансованості» та «прозорості», також і принципи «інклюзії при здійсненні планування та забезпеченні доступності туризму» (тобто, облігаторна інтеграція принципів інклюзивності в процесі будівництва та реконструкції об'єктів на рівні муніципалітетів, надання грантів на зведення екосадиб, інклюзивний аудит туристичних об'єктів), «екологічність та сталість в туристичній галузі» (підтримка екологічних ініціатив, проведення екоаудитів, навчання задля впровадження принципу, створення екологічних зон), «адаптивності в умовах невизначеності» та «адаптивності в кризових умовах» (необхідним є забезпечення здатності швидкої адаптації управлінської системи до викликів та здатності працювати в умовах невизначеності, як показує досвід останніх років, такими викликами можуть бути пандемія, збройні конфлікти, еко- та демографічні кризи).

На нашу думку, застосування таких принципів дасть можливість ефективно адаптуватись в умовах війни та кризи, забезпечити інклюзивність та екологічність розвитку галузі в повоєнному періоді.

Оптимізація механізмів функціонування та взаємодії інституцій публічного управління туристичною галуззю передбачає удосконалення нормативно-правової бази, підвищення ефективності управлінської діяльності, зміцнення кадрового потенціалу, а також забезпечення безперервного професійного розвитку фахівців даної сфери. Системна модернізація нормативно-правової бази сфери туризму передбачає створення нормативно-правових актів, які враховують національні особливості функціонування туристичної індустрії та інтегруються у світовий правовий контекст, із подальшим забезпеченням їх дієвої імплементації на усіх рівнях державного управління.

Кадрова політика у сфері публічного управління туристичною індустрією має бути скерована на формування стратегічного кадрового резерву, що складається з висококваліфікованих фахівців, спроможних забезпечити якісне розв'язання проблем та оперативне реагування на виклики і потреби сучасного туристичного ринку. Варто відзначити, що систематизований підхід до підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів виступає запорукою їхньої адаптивності до нових умов функціонування туристичної індустрії в умовах постійного оновлення практик, стандартів і технологій. Вважаємо за необхідність наголосити на необхідності стимулювання розвитку лідерських компетенцій і управлінських здібностей, що має стати пріоритетом для керівного складу управлінців туристичної сфери з метою підвищення результативності стратегічного управління та посилення особистої відповідальності за досягнення запланованих результатів діяльності у сфері туризму.

Даний процес передбачає покращення контролю шляхом ефективним застосуванням ресурсів, розвиток інфраструктури, а також надання високоякісних послуг туристам і сприяння залученню інвестицій у сферу туризму. Стратегічне завдання також включає системне забезпечення безпеки та

комфорту туристів у поєднанні з розвитком і розширенням спектра туристичних послуг, виступає важливим чинником у процесі стимулювання туристичної активності та інтеграції й просування регіонального туризму в загальнонаціональний ринок. Було здійснено оновлення та структуризація методики оцінки ефективності функціонування публічного управління в туристичній сфері, що включає такі індикатори як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури.

Основні цілі оцінювання: підвищення якості управлінських рішень. Виявлення сильних/слабких сторін державної політики у туристичній індустрії. Забезпечення прозорості діяльності органів влади та їх підзвітності громадянам.

На основі запропонованих у розділі 2 підходів до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму, що включають такі індикатори, як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури і включають: цільовий; фінансово-економічний; інфраструктурно-об'єктний; сталий підходи можемо запропонувати методику оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму (див. табл. 3.6.).

Таблиця 3.6.

Методика оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму

Блок	Суть	Показники
А. Інституційна спроможність	Наявність стратегій, програм, ефективність координації	- Наявність діючої стратегії розвитку туризму - Рівень координації між державою та бізнесом
В. Економічні показники	Вплив туризму на економіку	- Частка ВВП, створена туризмом- Доходи від іноземних туристів
С. Соціальні ефекти	Вплив на зайнятість, освіту, якість життя	- Кількість робочих місць у туризмі - Інвестиції в підготовку кадрів
Д. Екологічна сталість	Вплив туризму на екологію	- Наявність програм екотуризму - Обмеження на масовий туризм у заповідниках

продовження табл.3.6.

Е. Якість обслуговування та інфраструктури	Відновлена туристична інфраструктура	- Оцінка туристичних послуг (за відгуками) - Рівень розвитку інфраструктури
Ф. Рівень міжнародного співробітництва	Співпраця з іншими країнами/організаціями	- Участь у міжнародних проектах - Кількість підписаних меморандумів

Джерело: власна розробка автора

Формула загальної оцінки ефективності (ОЕ), формула 3.1.:

$$OE = wA \cdot iA + wB \cdot iB + wC \cdot iC + wD \cdot iD + wE \cdot iE + wF \cdot iF \quad (3.1)$$

де, wA – вагомість критерію; iA – оцінка критерію

Приклад індикаторів для блоку А (Інституційна спроможність): Наявність діючої стратегії розвитку туризму (1 — є, 0 — немає) Рівень координації між державою та бізнесом (за 10-бальною шкалою, нормується) (рис. 3.7.).

Таблиця 3.7.

Рівні ефективності (приклад шкали оцінювання) публічного управління в галузі туризму

Значення індикатора	Рівень ефективності
0,80-1,00	Дуже високий
0,60-0,80	Досить високий
0,40-0,60	Середній, достатній
0,20-0,40	Низький
0,00-0,02	Дуже низький

Джерело: власна розробка автора

Засадничими елементами концепції комплексного механізму є вдосконалення публічного управління у туристичній індустрії.

Вважаємо наголосити, що ключовим кроком у напрямку розвитку туристичної індустрії є покращення комплексного механізму публічного управління. Останні роки, які характеризуються негативними тенденціями в сфері туризму, стали важливим стимулом для появи та розробки концепції комплексного механізму публічного управління, котрий скерований на мінімізацію негативних наслідків та оптимізацію управлінських процесів. Зміни

у туристичній індустрії, зокрема, розвиток інноваційних технологій, зростаючі вимоги до якості туристичних послуг, а також нові реалії, які викликані пандемією та війною, стали каталізаторами для оцінки актуального стану галузі та визначення стратегії удосконалення механізму публічного управління в туристичній індустрії. Усвідомлення даних проблем стало основним чинником для створення комплексного механізму вдосконалення публічного управління в галузі туризму. Ефективне функціонування даного механізму визначається необхідною умовою підвищення стандартів якості туристичних послуг, забезпечення зростання рівня сатисфакції мандрівників та працівників галузі, а також забезпечення сталого регіонального розвитку туристичної сфери. Варто відзначити, що науково обґрунтоване планування, ефективне управління та централізоване регулювання зі сторони держави визначаються ключовими чинниками реалізації даного комплексного механізму.

Покращення результативності функціонування туристичної індустрії в контексті реформування державного управління, постпандемічної відбудови та впливу війни визначається як ключова стратегічна ціль комплексного механізму публічного управління галуззю.

Реалізація концепції комплексного механізму публічного управління в галузі туризму протегує забезпеченню належного рівня доступності туристичних послуг для широких верств населення, а також сприяє підвищенню їх якості у відповідності до сучасних стандартів обслуговування.

Економічні, соціальні та суспільні чинники справляють системний вплив на процеси розробки та імплементації комплексного механізму публічного управління в галузі туризму, визначаючи його основні пріоритетні сторони та засоби реалізації.

Економічні чинники:

1. Сфера туризму відзначається наявністю вагомого потенціалу для її розвитку.
2. Національні економічні умови відкривають нові можливості для внутрішнього інвестування в туристичну індустрію.

3. Туристична галузь країни володіє значним потенціалом для залучення прямих іноземних інвестицій, що обумовлено зростаючим інтересом міжнародних інвесторів до індустрії.

4. Індустрія туризму володіє високим потенціалом для формування стійкої моделі співпраці між усіма учасниками туристичного ринку.

5. Туристичні заклади західних регіонів демонструють високий рівень конкурентоспроможності, що зумовлено наявністю унікальних локальних переваг.

6. З-за сучасних умов спостерігається скорочення чисельності працівників у туристичній індустрії.

Суспільні та соціальні чинники:

1. Високий рівень професійної підготовки фахівців туристичної індустрії.
2. Інтенсивність розвитку закладів туристичної індустрії.
3. Недостатня фінансова забезпеченість населення.

Система комплексного механізму публічного управління туризмом передбачає багаторівневу взаємодію органів державної влади та ОМС які несуть відповідальність за стратегічний розвиток туристичної галузі. Дана система включає в себе інтегровані елементи та зв'язки, що взаємодіють між собою.

1. Нормативно-правовий блок. Правова база у туристичній індустрії формується в рамках нормативно-правового блоку, який є частиною правового поля. До цього блоку входять закони, постанови, розпорядження та інші нормативно-правові акти, ухвалені Верховною Радою України (далі – ВРУ), Кабінетом Міністрів України (далі – КМУ) і Державним агентством розвитку туризму України (далі – ДАРТ), які визначають основні напрямки розвитку та регулювання туристичної сфери в країні.

Процес формування правової основи для галузі туризму реалізується через законодавчі акти, ухвалені ВРУ, які окреслюють ключові принципи та організаційну структуру цієї сфери. Регулювання функціонування туристичної індустрії реалізується через закони, які визначають права та обов'язки кадрів у цій сфері та туристів, а також встановлюють норми надання туристичних послуг.

Варто відзначити, що міжнародні гранти можуть бути залучені для фінансування проєктів і програм, що спрямовані на покращення туристичних послуг, впровадження інноваційних технологій у туристичну індустрію та підвищення професійної кваліфікації кадрів галузі.

У процесі фінансового планування потрібно брати до уваги і враховувати потреби в інноваційних розробках, модернізації, залученні інвестицій, підтримці малого та середнього підприємництва, а також формуванні фінансових резервів для забезпечення стабільності в умовах криз. Забезпечення систематичного контролю за витрачанням бюджетних і позабюджетних коштів забезпечує високий рівень прозорості і підзвітності у фінансових операціях. Варто наголосити, що збереження суспільної довіри та довіри інвесторів є неможливим без виконання даної умови. Впорядковане фінансове управління виступає однією із визначних складових, що забезпечує формування кондицій для сталого розвитку конкурентоспроможності туристичної індустрії та інших секторів на глобальному рівні.

Постанови і накази, прийняті КМУ та Міністерством охорони здоров'я (далі – МОЗ), служать механізмом для конкретизації та практичної імплементації норм, закріплених в законодавчих актах. Дані нормативно-правові акти являються основними, які відповідають за регулювання специфічних аспектів роботи туристичної індустрії, включаючи фінансування, акредитацію, стандарти послуг, організацію праці, забезпечення безпеки працівників та контроль якості.

На рівні областей і об'єднаних територіальних громад ухвалюються локальні нормативні акти, які спрямовані на відображення регіональних особливостей та специфічних потреб кожного з регіонів. Рішення місцевих рад та накази обласних військових адміністративних органів визначаються важливими документами, що відповідають за регулювання організаційних і фінансових аспектів функціонування туристичної галузі. Після введення воєнного стану в країні дані документи набули особливого значення, оскільки суттєві зміни в безпековій ситуації безпосередньо впливають на функціонування галузі туризму.

2. Організаційно-управлінський блок. Цей блок забезпечує координацію та оптимізацію дій усіх учасників управлінського процесу – від центральної влади до місцевого самоврядування, що забезпечує синхронність в ухваленні рішень та економічну ефективність стосовно застосування ресурсів. В рамках цього блоку здійснюється створення та імплементація стандартів, методик і процедур, спрямованих на забезпечення високоякісного процесу ухвалення управлінських рішень, а також на встановлення чіткої ієрархії управлінських ланок в даному секторі. Організаційно-управлінський блок також передбачає забезпечення безпеки інформаційної інфраструктури, що створює умови для ефективної взаємодії між державними органами, бізнес-сектором і громадськими організаціями, гарантуючи прозорість управлінських процесів і участь усіх зацікавлених сторін у прийнятті рішень.

До сфери управління в туристичній індустрії на регіональному рівні входить координація діяльності, реалізація державних програм та ініціатив стосовно моніторингу якості туристичних послуг. Крім того, до обов'язків належить ефективний розподіл ресурсів, формування кадрової політики та взаємодія з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями.

3. Функціональний блок. Основні завдання та відповідальність на кожному рівні управлінської системи взаємодії в галузі туризму визначаються функціональним блоком, що протегує ефективному виконанню управлінських функцій. Завдяки використанню сучасних ІКТ значно покращується автоматизація управлінських процесів, полегшується збір та аналіз даних, що надає змогу забезпечити підтримку ухвалення рішень у реальному часі. Завдяки застосуванню даних технологій формується централізована база даних, що містить інформацію про диференційовані аспекти туристичної діяльності, зокрема фактори попиту та пропозиції, фінансові показники та оцінки задоволеності мандрівників тощо. Інтеграція цих рішень сприяє підвищенню прозорості та покращенню керованості процесів у туристичній індустрії, що критично важливим для забезпечення досягнення сталого розвитку галузі.

4. Фінансовий блок. До даного блоку належать диференційовані джерела фінансування, які підтримують функціонування та розвиток туристичної індустрії. Такі інструменти як краудфандинг та партнерські програми між державними органами та приватними підприємствами сприяють розвитку інноваційного фінансування, що надає змогу залучати додаткові фінансові ресурси та покращувати ефективність управління фінансовими потоками в туристичній індустрії.

Серед джерел фінансування можна виокремити державно-приватні партнерства, концесії та спеціальні збори, які орієнтовані на поліпшення умов, які впливають на туристичну діяльність. Залучення благодійних фінансових ресурсів, пожертвувань від компаній та приватних осіб визначаються основою для проведення благодійних акцій. Даний метод фінансування виявляється ефективним у контексті підтримки культурно-історичних та природних об'єктів, що визначаються як об'єкти туристичної зацікавленості, однак не спроможні генерувати достатній рівень доходу для самофінансування. Залучення благодійних ресурсів може реалізовуватися через організацію спеціальних фондів спрямованих на підтримку збереження спадщини, а також у рамках співпраці з міжнародними організаціями, що фінансово підтримують збереження культурних і природних об'єктів.

Інвестиції приватного бізнесу в туристичну індустрію визначаються як критичний фактор для забезпечення сталого розвитку. Значну роль у розвитку галузі відіграють компанії приватного сектору, що вкладають капітал у будівництво, реконструкцію та модернізацію готелів, рестораних заклів, розважальних і транспортних послуг, а також у розвиток туроператорської та агентської діяльності. Надання підтримки у вигляді грантів, податкових пільг, пільгових кредитів та інших фінансових механізмів допоможе залучити додаткові інвестиційні ресурси в туристичну індустрію, особливо в ті регіони, які потребують економічно-інвестиційного розвитку.

За умов обмеженого бюджетного фінансування дані додаткові джерела можуть забезпечити становлення конкурентоспроможної та стійкої туристичної індустрії, що відкриває нові можливості для її розвитку.

Визначення стратегій розв'язання даних проблем тісно взаємопов'язане з потребою реформування механізмів фінансування туристичної індустрії в умовах ринкової економіки.

Досягнення реалізації регуляторного механізму забезпечується через застосування наступних функцій:

- оцінка попиту на туристичні послуги серед населення і подальше планування та прогнозування потреб у туристичних послугах і розвитку інфраструктури відповідно до отриманих результатів;

- впровадження податкових пільг для приватних туристичних підприємств, що надасть змогу знизити податковий тягар на найбільш популярні напрямки та покращити якість надання послуг у даній сфері;

- реалізація стимулюючих механізмів, таких як підтримка туристичних компаній через участь у державних та грантових програмах, що передбачають надання фінансування для модернізації інфраструктури у даній сфері та відновлення територій, постраждалих від війни;

- впровадження контрольної функції, що передбачає розробку та моніторинг виконання стандартів якості послуг і санітарних норм у закладах туристичної індустрії. Механізми контролю охоплюють як внутрішній, так і зовнішній державний нагляд, включаючи оцінку якості послуг і ефективності діяльності закладів в цій сфері;

- створення і введення в дію нової системи оплати праці, яка стосуватиметься кадрів, які працюють на територіях, що зазнали окупації, з урахуванням особливостей надання туристичних послуг в цих умовах;

- інформаційне забезпечення здійснюється через публікацію результатів функціонування суб'єктів туристичної інформації в ЗМІ, включаючи випуск періодичних туристичних видань шляхом застосування мережі «Інтернет». результатів діяльності туристичних організацій в медіа, включаючи випуск

туристичних видань в Інтернеті. Інформація про результати акредитації має бути оприлюднена на офіційних веб-ресурсах організацій.

Мета управління туристичною індустрією полягає у формуванні належних кондицій умов для збереження та розвитку туристичної інфраструктури, пониження розбіжностей між потенціалом регіонів України в сфері туризму та сприяння збільшенню різноманіття туристичних пропозицій. Основною метою державного управління туристичною індустрією визначаються заходи з організації надання туристичних послуг, що відповідають попиту споживачів і узгоджуються з пропозицією на ринку. Покращення організаційно-кадрового механізму державного управління у туристичній індустрії може бути реалізоване шляхом впровадження відповідних заходів:

- гарантування рівноправного отримання інформаційних туристичних послуг усіма учасниками туристичної сфери на засадах партнерства та етичності;
- використання передових цифрових технологій аналітики та динамічного ціноутворення сприятиме оптимізації ринку туристичних послуг;
- забезпечення територіальної рівномірності в задоволенні попиту населення на туристичні послуги;
- раціоналізація використання ресурсів і споживання туристичних послуг забезпечується шляхом адаптації до змін у структурі та тенденціях розвитку туристичної індустрії;
- формування належного сприятливого середовища для забезпечення постійного оновлення й застосування сучасних організаційно-технологічних рішень у туристичній індустрії, що протегуватиме забезпеченню якісного обслуговування споживачів.

Функціонування державного управління у сфері туризму структуровано за трирівневою моделлю: загальнодержавний (макрорівень), регіональний і місцевий.

Макрорівень передбачає формування загальнодержавної соціальної й економічної політики, що має системоутворювальне значення для туристичної індустрії. Органи державної влади представлені адміністраціями на державному

рівні. Вони контролюють галузь туризму, формулюючи закони, стандарти, директиви і правила щодо основних видів діяльності туристичних організацій та ліцензування туристичних агентств, взаємовідносини, фінансування цільових планів розвитку туристичної індустрії, розробку обов'язкових правил і положень по туристичному страхуванню, формулювання державних гарантій, державні інвестиції в туристичні послуги і обізнаність громадськості про види туристичних послуг.

Публічне управління в галузі туризму на регіональному рівні передбачає активізацію практики створення туристично-інформаційних центрів і кластерів, які інтегрують зусилля локальних підприємств, координують реалізацію маркетингових стратегій, надають консультаційний супровід мандрівників та ініціюють розвиток інфраструктурної бази відповідних територій. Зазначені центри відіграють роль комунікаційних хабів, які забезпечують обмін інформацією, інтеграцію їхніх зусиль, ресурсів у межах спільної проєктної діяльності, що позитивно впливає на туристичну привабливість регіону та динаміку туристичних відвідувань.

Оскільки ринок туристичних послуг є ринком соціальної значущості, органи державної влади повинні контролювати його функціонування (табл.3.8.).

Застосування органами публічного управління диференційованих методів впливу на туристичну галузь вимагає їх класифікації за декількома критеріями. Прямий вплив, що передбачає ухвалення рішень на основі національних нормативів, що досить часто призводить до швидких економічних результатів, хоча в нього є і певні недоліки. Даний метод скерований на учасників ринку туристичних послуг, які знаходяться під впливом державного регулювання. Водночас метод непрямого впливу, що створює передумови для самостійного вибору учасниками економічних рішень, є більш тривалим і відрізняється від прямого впливу за своєю природою. Варто відзначити, що зміни в економічних показниках на національному рівні можуть відбуватися не відразу, оскільки даний метод має певні затримки в ефективності.

Таблиця 3.8

Склад інструментів державного регулювання прямого і непрямого впливу

Інструментарій державного регулювання туристичної сфери адміністративного та економічного впливу			
Прямого впливу		Непрямого впливу	
Адміністративні	Економічні	Формування якісно орієнтованої туристичної пропозиції шляхом підвищення стандартів обслуговування	Розширення сегменту споживачів з високим рівнем купівельної спроможності
інституціоналізація процесу ліцензування туристичних закладів, установ та інших організацій, що надають туристичні послуги; акредитація та реєстрація; стандартизація якості туристичних послуг	фінансування закладів туристичної сфери: - соціальні трансферти для споживачів туристичних послуг; - дотації закладам галузі туризму; - субвенції органам самоврядування	- звільнення від оподаткування окремих закладів сфери туризму	- просування туристичного потенціалу країни шляхом реклами та участі в міжнародних туристичних ярмарках; - підготовка та перепідготовка кадрів туристичної сфери, підтримка освітніх ініціатив, пов'язаних з розвитком туризму
Умови застосування інструментарію			
Реалізація механізмів ефективного моніторингу та оцінювання діяльності державних службовців, які уповноважені на виконання функцій	Забезпечення цілісного функціонування податкової системи, механізмів бюджетного розподілу, контролю за податковими надходженнями та ефективного виконання державного бюджету.	- довгострокова стратегія розвитку; - співпраця з приватним сектором; - інформаційна відкритість та прозорість; - рівень розвитку цифрових технологій; - культурний контекст і соціальні цінності.	
Переваги застосування			
Розроблення регламентуючих документів для суб'єктів управління з фіксацією строків їх обов'язкового виконання	Справляє опосередкований вплив, що супроводжується вираженим результативним ефектом	Процес ухвалення законодавчих ініціатив характеризується низькими витратами, при цьому відкривається можливість запозичення міжнародного досвіду, що сприяє значному розширенню сфер застосування.	
Недоліки застосування			
Присутність бюрократичних бар'єрів, документів та	У доповнення до засобів стимулювання, активно застосовуються й	Проблема дотримання законодавства вимагає вжиття заходів для забезпечення його виконання,	

Джерело: власна розробка автора

Класифікація методів управління галуззю туризму за організаційно-інституціональним критерієм дозволяє виокремити три основні групи: адміністративні, економічні та соціальні методи. Адміністративні методи, в свою чергу, поділяються на організаційні, такі як планування дій, та нормативні методи, що визначають правову основу для функціонування ринку туристичних послуг. Основна мета таких методів полягає у створенні належних сприятливих умов для стабільного розвитку туристичної галузі в Україні.

Методи адміністративного регулювання в галузі туризму передбачають здійснення суворого нагляду за діяльністю туристичних суб'єктів, які підлягають контролю з боку державних органів, що виконують регулюючу функцію згідно з визначеними правилами. Ці методи скеровані на використання примусових заходів, обмежень та заборон. Характеристика інструментів прямого і непрямого державного регулювання туристичної сфери представлена в таблиці 3.8.

Використання фінансових механізмів для забезпечення діяльності туристичних установ застосовується при впровадженні прямого економічного методу. У рамках адміністративних методів розвитку туризму застосовуються стандартизація якості послуг і ліцензування діяльності. Ключову роль у регулюванні економічної діяльності в галузі відіграють також інструменти внутрішнього моніторингу, які регулюються податковим законодавством і набули значного поширення.

Адміністративно-розпорядчі інструменти регулювання на макроекономічному рівні включають створення нормативної бази, яка складається з законів, директив, інструкцій, розпоряджень та принципів управління, а також фінансово-господарських планів і бюджетів.

На даному етапі державне регулювання здійснюється через визначення основних принципів, норм та стандартів економічної діяльності, а також установлення процедур і форм державних звітів та зобов'язань підприємств. Обмеження та вимоги, що накладаються на господарську та бізнесову активність, є обов'язковими для дотримання. Адміністративний підхід вимагає

від державних органів здійснення управлінського впливу на окремі підприємства або установи. Стимули для розвитку конкуренції на ринку туристичних послуг, так і обмеження, орієнтовані на контроль за якістю цих послуг належать до економічних методів регулювання.

Застосування інструментів, таких як податкові пільги, позики, гранти, субсидії, пільгові кредити, а також державні й валютні інвестиції належать до стимулюючих методів регулювання ринку туристичних послуг. Одним з важливих механізмів є забезпечення умов для приватизації туристичних об'єктів, які надаються в оренду та державного акціонування. Обмежувальні методи включають застосування санкцій, штрафів, пені, митних тарифів та цінових обмежень, які допомагають регулювати діяльність на ринку туристичних послуг.

В рамках соціально-психологічних методів управління галуззю туризму виділяють виховні та коригувальні методи, що сприяють формуванню правильних уявлень і поведінки серед учасників туристичної сфери. Метою є формування позитивних соціальних правил, ціннісних орієнтацій і мотивації праці в туризмі, а також забезпечення злагодженої взаємодії всіх суб'єктів туристичного процесу. Освітні методики спрямовані на розвиток професійної культури, етики та відповідальності у працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню рівня обслуговування та клієнто-орієнтованості. Корекційні методи спрямовані на усунення негативних явищ у колективах, вирішення конфліктних ситуацій та збереження здорового психологічного клімату (важливого для ефективної діяльності туристичних організацій) та створення якісних туристичних послуг.

Державне регулювання туристичної індустрії зосереджене на забезпеченні високої якості наданих послуг через систему договірних відносин між суб'єктами ринку, такими як туроператори, туристичні агентства та заклади розміщення, зокрема готелі та ресторани. Це регулювання включає важливі аспекти, такі як ліцензування, сертифікація, екологічна відповідність та гарантії безпеки, які тісно взаємопов'язані з інноваціями, котрі підтримуються державними заходами. Моніторинг цих процесів здійснюється з метою

забезпечення відповідності туристичних послуг високим стандартам якості та задоволення потреб споживачів, що є основним критерієм їхньої ефективності. Зі свого боку, адміністрація сподівається на подальший розвиток сталого туризму через екологічні, соціальні та економічні проекти, які допоможуть у довгостроковому розвитку промисловості, а також підтримці культурної спадщини разом із захистом природи.

Завдяки державному регулюванню туристичного ринку можна точніше визначити напрямки та заходи для розвитку туристичної галузі. Ключовим інструментом являється застосування головного класифікатора ринку туристичних послуг, який, у поєднанні з моніторингом, надає змогу забезпечити детальне відстеження діяльності різних секторів, що взаємодіють на пов'язаних ринках. В цьому процесі держава визначається як ключовий системоутворюючий орган, що створює правову базу для регулювання соціально-економічних відносин на туристичному ринку. Варто наголосити на тому, що хоча національний ринок здійснює відповідний вклад у розвиток економіки, однак його темпи відстають від глобальних тенденцій у розвитку туристичної індустрії.

Висновки до розділу 3

1. Результати аналізу зарубіжних моделей публічного управління в туристичній галузі вказують на те, що найефективніші управлінські моделі ґрунтуються на багаторівневій інтеграції управлінських структур, налагодженій взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, приватним сектором і представниками громадянського суспільства в межах інтегрованої системи управління. Підвищення ефективності функціонування туристичної сфери забезпечується через впровадження стратегічного підходу до планування, що враховує прогностні напрямки розвитку галузі, а також завдяки використанню інноваційних технологій для поліпшення якості обслуговування і зміцнення позицій на міжнародному туристичному ринку. Запозичення європейських управлінських практик має реалізовуватися через їхню цілеспрямовану адаптацію до особливостей національної економіки, політичної організації та ментально-культурного середовища. Варто відзначити, що одним із ключових напрямів удосконалення системи управління туризмом являється зосередження зусиль на розвитку державно-приватного партнерства, посиленні інституційної ефективності профільних державних інституцій та приведенні нормативно-правової та законодавчої бази у відповідність до вимог сталого розвитку.

2. У контексті трансформаційних процесів одним із головних пріоритетів публічного управління туристичною галуззю в Україні являється проведення реформування управлінських інституцій з метою підвищення їх ефективності та здатності до адаптації в умовах зовнішніх викликів. Задля забезпечення ефективного реагування на виклики та загрози, що виникають у туристичній індустрії, у зв'язку з цим важливо, забезпечити формування системи дієвих інструментів стратегічного аналізу, прогнозування й аналітичного моніторингу. У контексті трансформації туристичного ринку визначальними аспектами являються як ревіталізація класичних напрямків туризму (гастрономічного, дитячого, екологічного, спортивного), так і інтеграція новітніх напрямів, зокрема

розвитку інклюзивного туризму. З огляду на масштабні пошкодження, яких зазнала туристична інфраструктура внаслідок війни між РФ та Україною, нагальною потребою за даних умов постає питання реалізації комплексних заходів стосовно реконструкції даної інфраструктури та подальшого інноваційного оновлення.

3. На основі проведеного аналізу та в ході отриманих результатів було створено модель комплексного механізму публічного управління в туристичній галузі в повоєнному періоді, яка враховує як сучасні виклики галузі, так і потенційні перспективні можливості для її розвитку в Україні за сучасних реалій. Модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді містить мету, завдання, принципи, методи, важелі та інструменти, як цілісної організаційно-функціональної та інституційно-правової системи, в структурі якої визначено інтегровані механізми: інституційно-правовий (охоплює формування ефективної правової системи), організаційно-кадровий (забезпечує функціонування органів публічного управління та забезпечення людськими ресурсами), фінансово-економічний (фінансування туристичної галузі), інформаційно-комунікативний (сприяє комунікації між стейкхолдерами, розвитку цифрових технологій у сфері туризму та формуванню позитивного туристичного іміджу). Удосконалено наукові підходи до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму, що включають такі індикатори, як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури. Імплементация даної моделі в повоєнному періоді сприятиме не тільки сталому розвитку туристичної галузі в Україні, але й активній інтеграції країни у світову економіку.

ВИСНОВКИ

У дисертації сформовано нові наукові положення, що дозволяють вирішити важливе наукове завдання у сфері публічного управління, яке полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в контексті сучасних викликів воєнного та повоєнного періодів. Результати, отримані в ході дослідження, їх апробація та впровадження в практичну діяльність підтверджують актуальність обраної теми, свідчать про досягнення визначених цілей і виконання завдань, а також надають підстави для формулювання наступних висновків і пропозицій:

1. Охарактеризовано сучасний стан наукової розробленості проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму. Визначено, що в Україні немає досліджень, які б вивчали формування комплексного механізму публічного управління в туризмі, а також, що потребують додаткового уточнення поняття «публічне управління в галузі туризму», «механізми публічного управління в галузі туризму». Запропоновано розглядати «публічне управління в галузі туризму» як цілеспрямований, прямий та опосередкований вплив органів державної влади та органів місцевого самоврядування на систему відносин на ринку туристичних послуг із метою його збалансованого, конкурентного, сталого, інклюзивного, інноваційного розвитку через ефективні механізми публічного управління. «Механізми публічного управління в галузі туризму» «механізми публічного управління в галузі туризму» визначено, як систему, основою якої є органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з наділеними повноваженнями та ресурсами із залученням зацікавлених сторін, що здійснюють управління в галузі на основі системи принципів та функцій, і яка складається з комплексу методів, важелів та інструментів, які застосовуються для реалізації мети та цілей публічної політики та здійснюють вплив на об'єкти управління (явища та процеси в галузі туризму)

здля сталого туризму, забезпечення доступності та інклюзивності галузі, розширення міжнародного співробітництва.

2. Досліджено та обґрунтовано теоретичні засади та типологізацію механізмів публічного управління в галузі туризму. Виділено такі механізми публічного управління в галузі туризму: інституційно-правовий, організаційно-кадровий, фінансово-економічний, інформаційно-комунікативний. В рамках інституційно-правового механізму виділено такі механізми: інституційний, загальноправовий, правозастосовчо-контрольний, дозвільний, антикорупційний та євроінтеграційний (суть полягає в розробці стратегічних та забезпечувальних актів законодавства). Інституційно-правовий механізм характеризується системою нормативно-правового та інституційного забезпечення, зокрема системи забезпечуючого законодавства, стратегічних документів розвитку галузі, системи інституцій та взаємодії між ними. Організаційно-кадровий механізм складається із управлінсько-структурного, кадрового, партнерського (інституційної взаємодії), міжсекторального механізмів та полягає у розвитку основних структурних складових державної політики, оскільки органи публічної влади відіграють ключову роль у системі державного регулювання галузі туризму, через них регулюються норми, правила, цінності та засоби контролю. Базовими компонентами фінансово-економічного механізму позиціонуються розвиток інвестиційної складової, система бюджетування та планування, концепція стандартизації вимог щодо якості та регулювання, стимулювання інфраструктурного поступу в сфері туризму, практичний інструментарій підтримки підприємницьких ініціатив у галузі. Фінансово-економічний механізм включає: бюджетний, інвестиційний, податково-пільговий, грантовий. Інформаційно-комунікативний механізм полягає в інформаційному забезпеченні, комунікаціях та діджиталізації галузі і забезпечується механізмами: інформаційно-просвітницьким, цифровим, механізмом громадської участі, освітньо-комунікаційним, іміджевим та кризовим. Основою інформаційно-комунікативного механізму є система публічної інформації, обмін

інформацією між органами влади, налагодження системи оперативної комунікації між органами влади, зацікавленими сторонами, громадянами.

3. Проаналізовано стан розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні і виділено такі періоди (етапи) розвитку даної системи: 1. Формування основ національної туристичної політики (1991-2000), характеризується становленням процесу управління, зокрема створенням Державного комітету з туризму (1993); прийняттям Закону України «Про туризм» (1995); початком формування нормативної бази, визначенням ролі держави в розвитку туризму. 2. Інституційне укріплення та європейська орієнтація (2001-2010), характеризується удосконаленням законодавства, зокрема щодо ліцензування, класифікації об'єктів туризму та початком адаптації законодавства до європейських норм; активізації міжнародної співпраці в галузі туризму. 3. Реорганізація та подальше реформування системи (2011-2015), характеризується реорганізацією управлінських структур туризму, утворенням Державного агентства з туризму та курортів; активним впровадженням Цілей сталого розвитку та деяким зниженням пріоритетності туризму в державній політиці. 4. Децентралізація процесів та стратегічна переорієнтація (2016-2019), розпочалась адміністративно-територіальна реформа і почали відбуватись процеси утворення туристичних кластерів на місцях та в регіонах. 5. Зміни системи та її адаптація під час пандемії COVID-19 (2020-2022), у цьому періоді розпочато цифровізацію галузі через створення сервісів порталу Дія. 6. Вплив військових викликів на систему та безпеку загалом (2022 - до сьогодні). Виявлено наступні проблеми системи публічного управління в галузі туризму в сучасних реаліях: система публічного управління сферою туризму не відповідає сучасним вимогам, зокрема щодо сталого та інклюзивного туризму; недофінансування заходів для підтримки галузі туризму у зв'язку з воєнним періодом; проблеми координації та узгодженості діяльності між центральними та місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що призводять до зниження ефективності управління; в умовах правового режиму воєнного стану спостерігається застарілість деяких положень

Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року та потреба в розробці нового документу.

4. Здійснено аналіз функціонування інституційно-правового, організаційно-кадрового, інформаційно-комунікативного та фінансово-економічного механізмів публічного управління в галузі туризму. До проблемних аспектів інституційно-правового механізму в галузі туризму можна віднести наступні: фрагментарність та часті зміни законодавства; недостатнє врегулювання питань безпеки; недоліки у регулюванні масового туризму; недостатнє законодавче регулювання інновацій та нових технологій в туристичній галузі; бюрократичність процедур ліцензування та контролю; воєнний стан, що накладає обмеження на розвиток галузі. Організаційно-кадровий механізм публічного управління в галузі туризму формують державні установи та органи місцевого самоврядування, зокрема: Міністерство розвитку громад та територій, Державне агентство розвитку туризму України, а в регіонах департаменти, управління та відділи туризму і культури обласних військових адміністрацій, районних державних адміністрацій, міських, селищних та сільських територіальних громад. Для удосконалення інституційно-правового механізму запропоновано утворити Міжвідомчу раду з питань відновлення туризму при Кабінеті Міністрів України а для організаційно-кадрового – повністю завершити процеси децентралізації та налагодити нові механізми взаємодії між ОМС та туристичним бізнесом; утворити із залученням бізнесу туристичні ради та туристичні фонди в ТГ, активізувати в ТГ спільні проекти державно-приватного партнерства в туризмі. Аргументовано потребу виокремлення концептуальних фінансово-економічних заходів, що вбачаються максимально дієвими в контексті розвитку туристичної сфери. Критерії відбору оптимальних заходів містили в основі очікувану результативність в напрямках: зниження величини бази оподаткування; стимулювання інвестиційного процесу, введення системи податкових знижок та пільг; інтеграції концепції відшкодування збитків бізнесу шляхом врахування фактичних прибутків минулих періодів чи майбутнього доходу; оптимізації окремих положень

Податкового Кодексу України, зокрема, щодо зниженої ставки Податку на додану вартість (ПДВ) для представників бізнесу інфраструктурної компоненти туризму (готелі, хостели тощо).

5. Вивчено зарубіжний досвід удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму та можливості його імплементації в Україні (досвід загалом держав ЄС, а також, Італії, Німеччини, Естонії). З'ясовано, що в державах ЄС пріоритетними є цілі сталого розвитку туризму, які доцільно впровадити в Україні у повоєнному періоді: активний розвиток сталого туризму та відновлення екосистем після війни; розвиток цілорічного та збалансованого туризму; активна цифровізація галузі; зменшення негативного впливу на довкілля; інтеграція туризму в інші види державних політик. Запропоновано на основі досвіду держав ЄС: впровадження ІТ-технологій та розвиток електронного туризму (розвиток національного туристичного порталу з інтерактивними сервісами), стимулювання діджиталізації бізнесу в туризмі за прикладом Естонії; надання пріоритетної державної підтримки та модернізація туристичної інфраструктури (формування цільових програм модернізації, залучення приватного капіталу на умовах ДПП, розвиток транспортної доступності); активна децентралізація в туризмі: започаткування діяльності туристичних рад, формування туристичних фондів громад, спільних інвестиційних проєктів з бізнесом, впровадження цифрових платформ для розвитку туризму (за прикладом Німеччини); захист навколишнього середовища (введення «зелених» стандартів, підтримка екотуризму та екоініціатив місцевих громад, створення механізмів моніторингу впливу туризму на довкілля) (практики держав ЄС).

6. Запропоновано стратегічні пріоритети удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні, що включають: I. Удосконалення інституційного та нормативно-правового забезпечення; II. Відновлення та розвиток туристичної інфраструктури; III. Стимулювання активного розвитку внутрішнього туризму; IV. Розвиток людського капіталу і зайнятості в галузі туризму; V. Цифровізація управління в туризмі та промоція

галузі; VII. Розвиток сталого та інклюзивного туризму; VIII. Міжнародне співробітництво та розвиток туристичного іміджу України, для реалізації яких обґрунтовано необхідність розробки та прийняття нової Стратегії розвитку туристичної галузі України на період до 2033 року та включення туризму у ключові вектори розвитку держави та сталого розвитку, а також необхідність на рівні місцевого самоврядування виділення у Стратегіях територіальних громад окремого розділу про розвиток туристичної галузі.

Визначено, що державна політика розвитку туристичної галузі в повоєнному періоді може формуватись за такими етапами: 1. Стабілізація (до 2-х років), характеризується вирішенням питань безпеки, оцінкою втрат та потреб у відновленні і комунікацією з міжнародними донорами; 2. Адаптування та початку відбудови (від 2 до 8 років), відновлення інфраструктури, поступове впровадження принципів інклюзивності та цифровізація галузі, активне брендування України на зовнішніх ринках; 3. Активізація розвитку (від 8 до 13 років), характеризується розвитком нових туристичних продуктів, стимулюванням сталості та екологічності в галузі, стимулюванням притоку іноземних інвестицій; 4. Сталість і збалансованість розвитку (від 13 до 15 років), характеризується повною інтеграцією галузі до Європейського простору, передбачає екологічність, сталість, інклюзивність та діджиталізованість галузі.

Обґрунтовано, що необхідними складовими удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму є оновлення законодавства про туризм, з урахуванням нових реалій (безпека, страхування, внутрішній туризм, цифровізація); пріоритетна реконструкція туристичних об'єктів, зруйнованих або пошкоджених під час війни; створення умов для розвитку зеленого, сільського, воєнно-історичного туризму; запуск державної програми «Подорожуй Україною» з ваучерами та знижками; популяризація регіональних культурних маршрутів; проведення національних інформаційних кампаній; стимулювання професійної перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері туризму; державні програми для підтримки зайнятості в туристичній галузі (гранти, мікрофінансування, стартапи); залучення ветеранів, ВПО, молоді

до туристичних ініціатив через соціальне підприємництво; створення єдиної національної цифрової туристичної платформи (інформація, маршрути, бронювання) тощо.

7. Розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді, що містить мету, завдання, принципи, методи, важелі та інструменти, як цілісної організаційно-функціональної та інституційно-правової системи, в структурі якої визначено інтегровані механізми: інституційно-правовий (охоплює формування ефективної правової системи), організаційно-кадровий (забезпечує функціонування органів публічного управління та забезпечення людськими ресурсами), фінансово-економічний (фінансування туристичної галузі), інформаційно-комунікативний (сприяє комунікації між стейкхолдерами, розвитку цифрових технологій у сфері туризму та формуванню позитивного туристичного іміджу). Удосконалено наукові підходи до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму, що включають такі індикатори, як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алейникова Г. М. Условия и особенности развития устойчивого природноориентированного туризма / Г. М. Алейникова. *Вісник ДІТБ* / гол. ред.: д. е. н., проф., акад. АЕН України М. М. Туріянська. Донецьк : Донецький інститут туристичного бізнесу, 2008. № 12. С. 83–93. (Серія «Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері)»).

2. Альбещенко О. С. Світовий досвід державного регулювання та управління розвитком туристично-готельного підприємництва на прикладі країн Європи та США. *Modern economics*. 2023. № 38. С. 16–21. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-02).

3. Артюх К. Вплив російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі: що нас чекає в майбутньому. URL: <https://delo.ua/opinions/vpliv-rosiisko-ukrayinskoyi-viini-na-turisticnu-galuz-vukrayini-ta-svitishho-nas-cekaje-v-maibutnyomu-405634> (дата звернення: 10.08.2024).

4. Ахмедова О. О. Можливості використання міжнародного досвіду державного регулювання у сфері туризму в Україні. *Технології та механізми державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 32–37. <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12030/1/AkhmedovaOO.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).

5. Бабарицька В. К., Любіцева О. О. Організація туризму. Київ : РВЦ «Київськ. ун-т», 1998. Ч. 1. 220 с.

6. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. *Наукові перспективи*. 2022. Вип. 5(23). С. 168–180. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180).
7. Бакуменко В., Князєв В., Сурмін Ю. Методологія державного управління: проблеми становлення та подальшого розвитку. *Вісник УАДУ*. 2003. № 2. С. 68–81.
8. Бакурова А. В., Діденко А. В. Основні проблеми туристичної галузі. *Проблеми формування нової економіки XXI століття : матеріали I міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*. Львів, 2011. С. 89–94.
9. Барвінок Н. В. Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 206–217. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.206-217>.
10. Безносюк В. Туризм і його місце в соціально-економічному розвитку України. *Регіональна економіка*. 2001. № 1. С. 232–235.
11. Безугла Л., Белобородова М., Герасименко Т. Формування інклюзивно-реабілітаційного туризму в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022. № 2(6). С. 20–25. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6.2022.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6.2022.4)
12. Бейдик О. Словник-довідник з географії туризму, рекреології та рекреаційної географії. Київ: Палітра, 1998. 130 с.
13. Білотіл О. М. Роль дієвого механізму державного управління в активізації процесів розвитку туристичної індустрії. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2015. Вип. 2. С. 68–73.
14. Білоус А. О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 23–29. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3>.

15. Біль М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні: теоретико-прикладний аспект [Текст] / М. М. Біль ; за наук. ред. д. е. н. О. П. Крайник. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 228 с. ISBN 978-966-8687-91-4.
16. Біль М. М. Організаційно-управлінський механізм забезпечення розвитку туристичної галузі країни. *Державне будівництво*. 2008. № 1. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n_1_2008/doc/2/13.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
17. Біль М., Третяк Г., Крайник О. Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект): наук. розробка. К. : НАДУ, 2009. 40 с.
18. Бобарикіна О. М. Організація маркетингових досліджень туристичного продукту [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Сімферополь, 2006. 20 с.
19. Богдан Н. М., Рябев А. А., Сегеда І. В. Інструменти формування стратегії розвитку туризму в Україні: реалізація регіонального туристичного потенціалу. *Інтелект XXI*. 2019. № 5. С. 18–24.
20. Богославець О. Г., Ілляшенко І. О., Опанащук Ю. Я., Царук В. В., Юрченко К. М. Протекційні заходи держави для підтримки туристичного бізнесу в умовах пандемії: світовий досвід та українські реалії. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 2(14). С. 130–144. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-2\(14\)-130-144](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-2(14)-130-144).
21. Бойко Є. О., Левенець Ю. А. Публічне адміністрування туристичного бізнесу регіону на засадах сталого розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб. наук. пр. Серія, Економіка і менеджмент*. 2016. № 22. С. 186–189.
22. Бойко Н. О., Висоцька М. О. Гастрономічний туризм Закарпаття, як один з етапів повоєнного відновлення українського туризму. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ: КНЕУ, 2023. С. 70–73.

23. Бондаренко М. П. Теоретичні засади розвитку індустрії туризму. *Економічний часопис XXI*. 2012. № 3–4. С. 19–22.
24. Борецька Н. П., Крапівіна Г. О. Directions of research the development of the tourism and recreational sphere as an object of state administration. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 4(70). С. 63–68. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-63-68](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-63-68).
25. Борецька Н. П., Крапівіна Г. О. World Experience in the Digitalization of Public Administration in the Development of the Tourist and Recreational Sphere. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 4(66). С. 104–111. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-104-111](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-104-111).
26. Борецька Н. П., Крапівіна Г. О., Марченко І. Ф. Розвиток туристично-рекреаційної сфери: емпірика цифровізації державного управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1(67). С. 117–124. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1\(67\)-117-124](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-1(67)-117-124).
27. Борисенко О. П. Митне оподаткування як фактор підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу України. *Вісник АМСУ. Серія: «Економіка»*. 2015. № 1(53). С. 153–160. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/351/1/24.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).
28. Брусільцева Г. М., Зима О. Г. Правове регулювання туристичної діяльності. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 214 с.
29. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2006. 288 с.
30. Борушак М. Стратегія розвитку туристичних регіонів [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка». Львів : [б. в.], 2008. 36 с.
31. Бунтова Н. В., Стаучан Л. О. Клієнтоорієнтованість як інструмент підвищення споживчої цінності та можливість диверсифікації внутрішнього туризму в умовах нових викликів. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб.*

Матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року). Київ : КНЕУ, 2023. С. 82–85.

32. Бурак Д. І. Особливості функціонування системи туристичного бізнесу. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами. Луцький НТУ*, 2016. Ч. 3. С. 82–84.

33. Бурик З. М. Державне регулювання сталого розвитку України: теорія та практика : монографія. Львів : Простір-М, 2017. 383 с.

34. Внучко С., Тимошенко Т. COVID-19 та соціальний діалог в туристичній галузі: практика ЄС та український реалії. Київ, 2020. 28 с. URL: <http://surl.li/gywddc> (дата звернення: 15.05.2024).

35. Воронкова В. Г. Розвиток туризму як соціального і культурного явища в умовах глобалізації та крос-культурної комунікації. *Наукові записки Київського університету туризму, економіки і права. Серія: філософські науки.* 2010. № 8. С. 23–35.

36. Гаврилюк А. М. Соціогуманітарні засади формування та реалізації державної політики у сфері туризму в Україні [Текст] : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 40 с.

37. Гайдук А. Б. Економічне регулювання розвитку сфери туристичних послуг [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою». Львів : [б. в.], 1999. 20 с.

38. Герасименко В. Г. Основы туристского бизнеса. Одесса : Изд-во «Черноморье», 1997. 160 с.

39. Гетьман В. І. Екотуризм на територіях та об'єктах природнозаповідного фонду. *Український географічний журнал.* 2007. № 4. С. 48–51.

40. Глядіна М. В. Формування та реалізація регіональної політики розвитку рекреаційної сфери [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка». Львів : [б. в.], 2006. 20 с.

41. Гончарук Н., Шапран І. Публічне управління розвитком галузі туризму в умовах воєнного стану та повоєнний період як чинника економічної безпеки та сталого розвитку України. *Наукові перспективи*. 2024. № 5(47). С. 107–120.
42. Горіна Г. О. Державне управління туристичною діяльністю. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2021. 110 с.
43. Господарський кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15> (дата звернення: 27.04.2021).
44. Гостєва Н. П. Адміністративний механізм державного регулювання туристичної галузі України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2012. № 12. С. 8–10.
45. Грещак М. Г. Внутрішній економічний механізм підприємства. Київ : КНЕУ, 2001. 228 с.
46. Гулич О. І. Методика формування стратегій сталого соціально-економічного розвитку курортно-рекреаційних територій і туристичних центрів [Текст] / О. І. Гулич, Л. С. Гринів, Н. М. Герасимчук ; НАН України, Інститут регіональних досліджень. Львів : [б. в.], 2008. 52 с.
47. Гуменюк Ю. П. Організаційно-економічні механізми стимулювання розвитку рекреаційно-туристичного комплексу (на прикладі Тернопільської області) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Львів, 2005. 24 с.
48. Гурбик Ю. Ю. Сутність та значення централізованої моделі державного регулювання туристичної сфери в Україні. *NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2020» (м. Київ, 31 жовтня 2020 р.)*. Київ, 2020. С. 174–175.
49. Давиденко І. В., Михайлюк О. Л. Концептуальні підходи до організації та діяльності туристичних кластерів : монографія. Київ: ФОП Гуляєва В. М., 2020. 497 с.

50. ДАРТ та UHRA розпочали тестування системи Hotels Stars Union (HSU) в Україні. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-ta-uhra-rozpochali-testuvannya-sistemi-hotels-stars-union-hsu-vukrayini> (дата звернення: 10.08.2024).

51. ДАРТ. <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkov-i-nadhodzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoienniy-riven> (дата звернення: 15.05.2024).

52. Демчук О. А., Єрко І. В. Стратегії розвитку туризму Волинської області в післявоєнний час. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. Матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ: КНЕУ, 2023. С. 95–97.

53. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ від 05.08.2020 № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-p#Text> (дата звернення: 24.06.2024).

54. Державне управління : Словник-довідник / за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : Вид-во української академії державного управління, 2002. 228 с.

55. Держагентство з розвитку туризму України визначило напрямки розвитку туризму в умовах воєнного стану. Торгово-Промислова Палата України. https://ucci.org.ua/press-center/ucci-news/derzhagentstvo-z-rozvitku-turizmu-ukrayini-viznachilo-napriamki-rozvitku-turizmu-v-umovakh-voiennoho-stanu?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.05.2024).

56. ДАРТ стане членом Європейської туристичної комісії. Державне Агентство Розвитку Туризму України (ДАРТ). <https://www.tourism.gov.ua/blog/dart-stane-chlenom-ievropeyskoyi-turistichnoyi-komisiyi> (дата звернення: 15.05.2024).

57. Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2019 № 1162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.06.2024).

58. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 18.03.2022 року № 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

59. Джинджоян В. В., Ботвінов Р. Г., Горб К. М. Роль державних інституцій у просуванні та розвитку освітнього туризму в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 1. С. 156–161. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-23>.

60. Дзюрах Ю. М., Гуц Р. Б. Державне регулювання розвитку індустрії туризму України в умовах воєнного стану. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35(74). № 1. С. 78–84.

61. Дзюрах Ю. М., Кулиняк І. Я. Роль інвестування у забезпеченні розвитку сільських територій України як туристичних дестинацій. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 26–32. DOI: <http://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-26-32>.

62. Дідківська Л. І., Головка Л. С. Державне регулювання економіки : навч. посібник. К. : Знання-Прес, 2000. 209 с.

63. Дідківська Л. Модифікація конкурентних відносин у внутрішній торгівлі України за умов економічної кризи / Л. Дідківська // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. - 2009. - № 6. - С. 5-13.

64. Добрянська Н. А., Новіцька О. О., Згадова Н. С. Регіональна туристична дестинація в системі публічного управління як основа забезпечення конкурентоспроможності регіону. *Аграрний вісник Причорномор'я*. 2018. № 89. С. 31–38.

65. Долішній М., Демченко В., Мікула Н. Концептуальні підходи до створення польськоукраїнського єврорегіону «Сян» на основі узагальнення досвіду єврорегіонів на західному кордоні Польщі. *Регіональна економіка*. 2003. № 1(27). С. 69–82.

66. Долішній М. І. Регіональна політика на рубежі ХХ–ХХІ століть: нові пріоритети. К. : Наукова думка, 2006. 512 с.
67. Домбровська С. М., Білотіл О. М., Помаза-Пономаренко А. Л. Державне регулювання туристичної галузі України : монографія. Х. : НУЦЗУ, 2016. 196 с.
68. Донченко Л. М., Гостєва Н. П. Проблеми та перспективи державної підтримки розвитку туризму. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2010. № 1. С. 37–42.
69. Допомога по частковому безробіттю на період карантину. URL: <https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-418545.html> (дата звернення: 24.06.2024).
70. Доступні кредити 5–7–9%. URL: <https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/> (дата звернення: 15.05.2024).
71. Дубов С. М. Удосконалення публічного адміністрування у сфері туристичної діяльності: теоретичні аспекти. *Правові новели*. 2019. № 7. Том 2. С. 45–51. URL: http://www.legalnovels.in.ua/journal/7-2_2019/8.pdf.
72. Євроінтеграційний портал. URL: <https://euua.org/yevrointehratsiia/kultura> (дата звернення: 24.06.2024).
73. Єсипчук Н. Взаємодія місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування як умова ефективного функціонування механізму державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2004. № 4. С. 326–331.
74. Жук І. З. Нормативно-правове забезпечення у системі державного регулювання розвитку туристичної галузі України. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1(16). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_9 (дата звернення: 24.06.2024).
75. Жукова Н. Л. Розвиток системи маркетингу туристичних послуг [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк : [б. в.], 2002. 20 с.

76. Журба І., Несторишен І., Матюх С. Реалізація державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 51–61.
77. Загальна декларація прав людини. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 15.05.2024).
78. Зарубіна А. В., Сіра Е. О., Демчук Л. І. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543/1484> (дата звернення: 15.05.2024).
79. Звідки українці беруть натхнення на подорожі під час війни. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/zvidki-ukrayinci-berut-nathnennya-na-podorozhi-pid-chas-viyni> (дата звернення: 24.06.2024).
80. Іванова В. Щодо формування системи інформаційного забезпечення розвитку економіки України. *Економіст*. 2008. № 4. С. 61–72.
81. Кабмін затвердив план з розвитку туризму в Україні на найближчі роки. *УНІАН*. URL: <https://ukraine-itm.com.ua/uk-UA/press/news/6076.aspx> (дата звернення: 15.05.2024).
82. Калитюк В. А. Рекреаційно-туристичний комплекс в умовах ринку. Львів : [б. в.], 1999. 162 с.
83. Кифяк В. Ф. Розвиток туризму як один зі сценаріїв покращення соціально-економічного стану Чернівецької області. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. 2015. № 2(58). С. 67–81.
84. Кляп М. П., Шандор Ф. Ф. Сучасні різновиди туризму. Київ: Знання, 2011. 334 с.
85. Ковальчук С. В., Миколишина В. В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 60–65.
86. Козак І. І. Удосконалення організаційного механізму державного управління аграрним сектором (на прикладі Львівської області) : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02. Львів, 2006. 20 с.

87. Козловський Є. В. Державне регулювання в галузі туризму: становлення та розвиток в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2008. 18 с.
88. Козловський Є. В. Правове регулювання туристичної діяльності. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 272 с.
89. Колєда Г. І. Реформування публічного управління сферою туризму на регіональному рівні в умовах децентралізації в Україні : дис. ... д-ра філософії : 281 Публічне управління та адміністрування. Дніпро, 2021. 322 с.
90. Колєда Г. О. Правове забезпечення розвитку туризму на регіональному рівні в умовах децентралізації влади в Україні. *Правові аспекти публічного управління: теорія та практика : матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 13 груд. 2018 р.)* / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 225–230. URL: <https://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/165169> (дата звернення: 15.05.2024).
91. Колосовська І. І., Місик М. М. Публічне управління туристичними DESTINATIONAMI на регіональному рівні: інноваційні підходи. *Ефективність державного управління*. 2020. № 1(62). Ч. 1. С. 139–149.
92. Колотуха О. В. Дитячо-юнацький туризм в Україні як територіальна соціально-економічна система: проблеми та перспективи розвитку: дис... канд. геогр. наук: 11.00.02. Київ, 2004. 257 с.
93. Комяков О. М. Державне регулювання перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. К., 2000. 19 с.
94. Конвенція про спрощення формальностей у торгівлі товарами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987_012#Text (дата звернення: 15.05.2024).
95. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution> (дата звернення: 15.05.2024).
96. Корольчук О. Л. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : О. Л. Корольчук, В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред.

В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_888_37081450.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

97. Крачило М. П. Краєзнавство і туризм : навч. посібник для вузів / за ред. О. Ф. Трегуб. Київ : Вища школа, 1994.

98. Кривенкова Р. Удосконалення механізмів публічного управління формуванням туристичного потенціалу України. *Аспекти публічного управління*. 2024. № 12(4). С. 110–119. <https://doi.org/10.15421/152456>

99. Круглов М. П. Теоретичні підходи до визначення понятійного апарату механізмів державного управління на національному, регіональному та мікрорівнях. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 6. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=544> (дата звернення: 15.05.2024).

100. Крутій Г. М. Публічне управління розвитком туристичної сфери в умовах гібридних загроз. *Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Теорія і практика розвитку туризму: досвід, проблеми, інновації»*. Харків, 2023. С. 24–26.

101. Крушельницька Т. А., Шапран І. М. Особливості децентралізації публічного управління як передумови відновлення і розвитку галузі туризму в Україні в умовах глобальних викликів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 38–44. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4.5>.

102. Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Сучасний стан розвитку туризму в Україні. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_36 (дата звернення: 15.05.2024).

103. Кучеренко В. С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою. *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: Економіка, право, політологія, туризм*. 2010. Том 1. № 1. С. 197–205. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/view/2970> (дата звернення: 26.06.2024).

104. Левицький А. О. Механізм публічного управління розвитком регіональної туристичної дестинації : дис. ... канд. наук з держ. управл. : 25.00.02. Одеса, 2016. 251 с.
105. Лелюк О. Можливості післявоєнного відновлення галузі туризму в Україні. *Географія та туризм : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (28 лют. – 1 берез. 2023 р.)*. Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2023. С. 368–374.
106. Леоненко Н. А. Державне регулювання туристичної сфери: теорія, методологія, практика. Харків: НУЦЗУ, 2021. 325 с.
107. Леоненко Н. А. Напрями удосконалення механізмів державного регулювання туристичної сфери України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2019. Вип. 1(10). С. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3233383>.
108. Леоненко Н. А. Правовий механізм державного регулювання туристичної сфери України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 1(20). С. 69–75.
109. Лист Торгово-промислової палати України від 28.02.2022 р. № 024 / 02.0–7.1. URL: https://uccr.org.ua/uploads/files/621cba543cda_9382669631.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
110. Любіцева О. О. Методика розробки турів. Київ: Альтерпрес, 2008. 300 с.
111. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопрострові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2003. 436 с.
112. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. 2-ге вид., доп. й перероб. К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. 251 с.
113. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 424 с.
114. Маматова Т., Дробахіна Т. Розвиток креативного туризму та збереження нематеріальної спадщини: міжнародні практики та механізми

публічного управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 44. С. 205–211. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.35>.

115. Мацола В. І. Рекреаційно-туристичний комплекс України : монографія / редкол. : М. І. Долішній (відп. ред.) ; Ін-т регіональних досліджень НАН України. Львів : [б. в.], 1997. 259 с.

116. Медвідь Г. С. Управління розвитком туристичної сфери в умовах воєнного стану в Україні. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. Матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ: КНЕУ, 2023. С. 218–220.

117. Мельник А. Ф. Державне управління : навч. посіб. / А. Ф. Мельник, О. Ю. Оболенський, А. Ю. Васіна [та ін.] ; за ред. А. Ф. Мельник. К. : Знання-Прес, 2003. 343 с. (Вища освіта ХХІ століття).

118. Мельник О. Інтегральний показник туристичної привабливості території: поняття та теоретичні аспекти. *Регіональна економіка*. 2004. № 4(34). С. 197–205.

119. Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.

120. Механізм державного управління туристичною галуззю в Україні (ліцензування, сертифікація, стандартизація) : словник-довідник / В. М. Торяник, В. В. Джинджоян ; за заг. ред. В. О. Негодченка. Дніпро : ВВПЗ «ДГУ», 2020. 182 с.

121. Михайліченко Г. І., Дворська І. В. Відновлення туристичного потенціалу деокупованих територій України. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. Матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ : КНЕУ, 2023. С. 151–153.

122. Михасюк І. Державне регулювання економіки [Текст] / Іван Михасюк, Алла Мельник, Михайло Крупка [та ін.] ; за ред. д. е. н., проф., акад. АН Вищої школи України І. Р. Михасюка ; Львівський національний університет ім. І. Франка. Львів : Українські технології, 1999. 640 с.

123. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 15.05.2024).
124. Мініч І. М. Соціальні чинники і функції інфраструктури туризму: соціологічний аналіз : автореф. дис. ... канд. соц. наук : спец. 22.00.04 «Економічна соціологія». URL: <http://www.lib.ua-ru.net/inode/37924.html> (дата звернення: 15.05.2024).
125. Мокляк А. В. Туристські ресурси для потреб іноземного туризму в Україні (в контексті українсько-польських туристичних зв'язків) : автореф. дис. ... канд. географ. наук : спец. 11.00.02 «Економічна та соціальна географія». URL: <http://www.lib.ua-ru.net/inode/38428.html> (дата звернення: 15.05.2024).
126. Моца А. А. Особливості правового регулювання туристичної діяльності в умовах воєнного стану в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право*. 2023. Т. 1. Вип. 78. С. 372–378.
127. Моца А. А., Шевчук С. М., Серeda Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/moca.htm (дата звернення: 10.08.2024).
128. Моца А., Шевчук С., Серeda Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.
129. Нестерчук І. К. Соціально-економічне значення проєктів із активізації туристичної активності Закарпатської області. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ: КНЕУ, 2023. С. 154–156.
130. Нечева Н. В. Розвиток курортної справи в Україні у післявоєнний час. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. Матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ : КНЕУ, 2023. С. 159–162.
131. Нижник Н. Р. Публічна влада та управління: принципи і механізми реалізації: монографія. Чернівці: Технодрук, 2008. 432 с.

132. Нижник Н. Р. Системний підхід в організації державного управління : навч. посібник / Н. Р. Нижник, О. А. Машков ; [за заг. ред. Н. Р. Нижник]. К. : УАДУ, 1998. 160 с.
133. Ніколюк О. В., Хаустова В. Є., Петрів І. М. Державне регулювання розвитку сільського зеленого туризму в Україні в умовах пандемії COVID-19. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 5. С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.32886/instzak.2020.05.12>.
134. Нудельман М. С. Социально-экономические проблемы рекреационного природопользования. К. : Наукова думка, 1987. 132 с.
135. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. *Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю*. Київ : НАДУ, 2014. Т. 1. С. 3–10.
136. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні: теоретичний аспект. *Ефективність державного управління*. 2015. № 44(1). С. 53–63.
137. Одноразова компенсація витрат суб'єктам господарювання. URL: <http://surl.li/btuvpk> (дата звернення: 15.05.2024).
138. Олеськів М. І. Першочергові завдання відродження туризму в умовах воєнного стану в Україні. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. Матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ: КНЕУ, 2023. С. 220–224.
139. Олійник Я. Б., Степаненко А. В. Теоретичні основи туризмології. Київ : Ніка-Центр, 2005. 316 с.
140. Опанасюк Н. А. Конституційно-правові основи туризму в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.02 «Конституційне право». URL: http://www.tourlib.columb.net.ua/Lib/Aref_tourism/shmagina.htm (дата звернення: 15.05.2024).
141. Опанасюк Н. А., Охріменко А. Г. Державне регулювання туризму в Україні: правові форми, засоби та моделі. *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі : колективна монографія*. Луцьк,

2018. С. 17–37. URL: <https://reposit.uni-sport.edu.ua/xmlui/handle/787878787/2331> (дата звернення: 15.05.2024).

142. Островська Н. Д., Герасимів З. М., Соловей І. С. Механізми проактивної політики розвитку зеленого туризму в громадах західного регіону. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 9. С. 64–71.

143. Офіційний сайт Державного агентства з розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 10.08.2024).

144. Охріменко А. Г. Національна туристична система : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 592 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2019-441>.

145. Павлов В. І., Черчик Л. М. Рекреаційний комплекс Волині: теорія, практика, перспективи : монографія. Луцьк : Надстир'я, 1998. 124 с.

146. Павло Кириленко: Понад \$26 млрд – мінімальний розмір шкоди, завданої росією Донецькій області – і це станом на 1 червня. URL: <https://dn.gov.ua/news/pavlo-kirilenko-ponad-26-mlrd-minimalnij-rozmir-shkodi-zavdanoyi-rosiyeyudoneckij-oblasti-i-ce-stanom-na-1-chervnya> (дата звернення: 10.08.2024).

147. Папп В. В., Вашурін О. В., Остап В. В. Механізми державного регулювання туристичної сфери в Україні. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 21(16). С. 225–235.

148. Перегуда Ю., Кривоберець М. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 16–20. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.3>.

149. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія / за наук. ред. проф. Матвійчук Л. Ю., проф. Барського Ю. М., доц. Лепкого М. І. Луцьк : ВІП Луцького НТУ, 2023. 388 с.

150. Полюга В. О. Економічні і організаційні важелі регуляторної політики розвитку туризму : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування регулювання економікою» / В. О. Полюга. Ужгород : [б. в.], 2005. 24 с.

151. Про валюту і валютні операції : Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

152. Про внесення змін до Податкового кодексу України : Закон України від 04.11.2020 р. № 962-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-20#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

153. Про внесення зміни до пункту 1 постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. №165 : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.03.2022 р. № 233. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/233-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

154. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України : Закон України від 23.03.2000 № 1602-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

155. Про державну службу : Закон України від 01.01.2025 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

156. Про єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус : Закон України від 20.11.2012 р. № 5492-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5492-17#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

157. Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення : Закон України від 24.02.1994 № 4004-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4004-12> (дата звернення: 30.04.2021).

158. Про затвердження Державної програми розвитку туризму на 2002-2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2002 № 583. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/583-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

159. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.21.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

160. Про затвердження плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 р. № 1219-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.08.2024).

161. Про затвердження Порядку встановлення категорій готелям та іншим об'єктам, що призначаються для надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.12.2023 № 803-2009-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-2009-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

162. Про затвердження Порядку доведення до споживачів інформації про вид об'єкта туристичної інфраструктури та його категорію : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2020 № 470-2013-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/470-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

163. Про затвердження Порядку надання послуг з тимчасового розміщення (проживання) : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.06.2023 № 297-2006-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/297-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

164. Про затвердження Програми розбудови туристичної інфраструктури за напрямками національної мережі міжнародних транспортних коридорів та основних транспортних магістралей у 2004–2010 роках : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.05.2004 № 612. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/6252232> (дата звернення: 15.05.2024).

165. Про затвердження Положення про управління туризму та курортів : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 27.01.2016 р. № 116. URL:

http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME160077.html (дата звернення: 24.06.2024).

166. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни : Закон України від 03.03.2022 р. № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

167. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. №3153-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3153-20#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

168. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

169. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 10.10.2022 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

170. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 24.12.2024 р. № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

171. Про курорти: Закон України від 01.10.2023 р. №2026-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

172. Про ліцензування певних видів господарської діяльності : Закон України від 01.06.2000 р. № 1775-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1775-14#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

173. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 08.01.2025 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

174. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 05.03.2025 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

175. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію : Закон України від 21.10.1993 р. №3543-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

176. Про музеї та музейну справу : Закон України від 01.01.2024 №249/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

177. Про Основні напрями розвитку туризму в Україні до 2010 року : Указ Президента від 10.08.1999 № 973/99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973/99#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

178. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://bit.ly/3uvRiwz> (дата звернення: 30.04.2021).

179. Про охорону культурної спадщини : Закон України від 08.06.2000 р. № 1805-III. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T001805?an=0&ed=2023_05_30 (дата звернення: 15.05.2024).

180. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 08.10.2023 р. №1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

181. Про податок на додану вартість : Закон України від 10.10.2022 № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

182. Про порядок виїзду з України і в'їзду в Україну громадян України : Закон України від 21.01.1994 р. № 3857-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3857-12#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

183. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 15.05.2024).

184. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства : Закон України від 22.09.2011 р. № 3773-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3773-17#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
185. Про режим іноземного інвестування : Закон України від 03.09.2024 № 93/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
186. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
187. Про сільський зелений туризм : Проект Закону України від 12.04.2007 № 3467. URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_2?pf3516=4299&skl=5 (дата звернення: 15.05.2024).
188. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 01.08.2021 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 06.05.2021).
189. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1315-18> (дата звернення: 06.05.2021).
190. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
191. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження КМУ від 16.03.2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
192. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/124-19> (дата звернення: 06.05.2021).
193. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. №324 / 95-ВР. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення: 15.05.2024).

194. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 68 / 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
195. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 15.11.2024 р. № 3166-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 15.05.2024).
196. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монографія / за ред. А. А. Садеков, В. В. Цурик. Донецк : ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
197. Свиридова Н. Д. Развитие туризма в регионе как объект государственного управления. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 2(44). С. 18–21.
198. Сидорчук О. Г. Механізми формування соціального капіталу (державно-управлінський аспект) : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02. Львів, 2007. 24 с.
199. Сироїд Н. П. Проблеми розвитку туризму в Україні у контексті сталого розвитку. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/388.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).
200. Сінгуцький О. В. Державна підтримка туризму в Україні: перешкоди та передумови розвитку. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Том 30(69). № 6. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.6/13>.
201. Сіра Е. О., Голубець І. М., Безрученков Ю. В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 155–158. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-27>.
202. Смолій В. А., Федорченко В. К., Цибух В. І. Енциклопедичний словник-довідник з туризму. Київ: Видавничий дім «Слово», 2006. 372 с.
203. Соловйов Д. І. Вдосконалення понятійного апарату теоретичного забезпечення функціонування туристичної сфери. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2011. № 4(16). С. 82–88.

204. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу : колективна монографія [Електронний ресурс] / за ред. д. і. н., проф. Чепурди Г. М.; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с. Назва з титульного екрана.
205. Статистика фінансового ринку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sectorfinancial> (дата звернення: 01.03.2024).
206. Статівка Н. В., Бублій М. П. Особливості державного регулювання туристично-рекреаційної діяльності на основі концепції сталого розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2019. Вип. 4. С. 8–16. DOI: <http://doi.org/10.34213/tp.19.04.01>.
207. Стеченко Д. М. Державне регулювання економіки : навч. посібник. К. : Вікар, 2003. 262 с.
208. Телегуз К. А., Сорвіна Ю. М. Візія та стратегії повоєнного відновлення українського туризму. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. Матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ: КНЕУ, 2023. С. 182–184.
209. Тимошенко Т. О., Линник І. В. Тренди поствоєнного туризму Києва як важливий чинник формування бренду міста. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. Матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ: КНЕУ, 2023. С. 184–187.
210. Ткач В. О., Камушков О. С., Захарова С. Г. Розвиток підприємництва у сфері туризму: державний та економічний механізми. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. С. 90–97.
211. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Київ : КНТЕУ, 2009. 463 с.
212. Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку : монографія / за ред. проф. В. В. Александрова. Х. : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2010. 268 с.
213. У 2022 році надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 31%. Державне Агентство Розвитку Туризму України

(ДАРТ). https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.05.2024).

214. Уряд затвердив План заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-plan-zahodiv-shchodo-pidtrimki-sferi-kulturi-ohoroni-kulturnoyi-spadshchini-rozvitku-kreativnih-industrij-ta-turizmu> (дата звернення: 15.05.2024).

215. Україна – Туризм, общий вклад в ВВП [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://knoema.com/atlas/Ukraine/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-toGDP/Contribution-of-travel-and-tourism-to-GDP-percent-of-GDP> (дата звернення: 15.05.2024).

216. Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.

217. Хартія туризму : міжнародний документ від 01.01.1985 № 995_640. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_640 (дата звернення: 13.03.2025).

218. Холодок В. Д. Управління туризмом на регіональному рівні в умовах війни та стратегії на майбутнє. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 16. С. 206–214. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.27>.

219. Царук В. В Туризм в Україні в умовах воєнного стану – проблеми відновлення та пошуку нових моделей управління. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 4. С. 15–24.

220. Цивільний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15> (дата звернення: 27.04.2021).

221. Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vpered-proishodit-turizmom-1657645856.html> (дата звернення: 10.08.2024).

222. Черемісіна Т., Мала С., Дудукалова О. Сучасний стан та роль кредитування туристичного сектору в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-88>.
223. Шапран І. М. Зарубіжний досвід публічного управління галуззю туризму та можливості його впровадження в Україні. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*. 2024. № 2(2). С. 154–165. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2\(2\)-154-165](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2(2)-154-165).
224. Шапран І. М. Теоретичні засади механізмів публічного управління галузі туризму. *Національні інтереси України*. 2024. № 2(2). С. 442–453. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-442-453](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-442-453).
225. Шаптала О. С. Державне управління сферою рекреаційного обслуговування в Автономній республіці Крим в умовах ринкових відносин [Текст] : автореф. дис. ... д-ра держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління». К. : [б. в.], 2005. 36 с.
226. Шевченко О. В. Реалії та виклики застосування інновацій у туризмі в Україні. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: Зб. Матеріалів Міжнародного туристичного форуму (м. Київ, 21–22 березня 2023 року)*. Київ: КНЕУ, 2023. С. 193–197.
227. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії [Текст] : навч. посіб. / за ред. проф. І. М. Школи. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.
228. Шемшученко Ю. С. Заключний акт наради з безпеки і співробітництва в Європі 1975. *Енциклопедія історії України* : Т. 3: Е-Й. Київ : В-во «Наукова думка», 2005. 672 с.
229. Шильнікова З. М., Дульцева І. І., Матушкіна М. В. Тенденції розвитку «темного» туризму та його мотиваційні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 586–591.
230. Шуплат О. М. Формування поняття «туризм» у сучасній економічній науці. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4659> (дата звернення: 15.05.2024).

231. Юхновська Ю. О. Збалансований розвиток потенціалу туристичної галузі України: теорія, методологія, практика : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Дніпро, 2020. 588 с.
232. 10YFP – 10 year framework of programmes on sustainable consumption and production Patterns. (n. d.). UNEP – UN Environment Programme. URL: <https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/one-planet-network/10yfp-10-year-framework-programmes> (дата звернення: 10.08.2024).
233. Agence Nationale De La Cohésion Des Territoires. URL: <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/avenir-montagnes-ingenierie> (дата звернення: 10.08.2024).
234. Aguinis H., Kraus S., Poček J., Meyer N., Jensen, S. H. The why, how, and what of public policy implications of tourism and hospitality research. *Tourism Management*. 2023. № 97. 104720. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104720>.
235. Bagozzi R. P. A prospectus for theory construction in marketing. *Journal of Marketing*. 1984. № 48. P. 11–29.
236. Barbu I. Involvement of local public administration on the development of rural tourism. *Annals of Faculty of Economics*. 2014. Vol. 1. No. 2. C. 145–153.
237. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, V. und T. Tourismuspolitisches Konzept der Bayerischen Staatsregierung. 2010. URL: <https://www.stmwi.bayern.de/> (дата звернення: 10.08.2024).
238. Becken S., Loehr J. Tourism governance and enabling drivers for intensifying climate action. *Journal of Sustainable Tourism*. 2022. Vol. 32(1). P. 1–19.
239. Birney K. Sustainable tourism in Italy – Walks of Italy. Walks of Italy. 2024. URL: <https://www.walksofitaly.com/blog/travel-tips/sustainable-tourism-in-italy> (дата звернення: 10.08.2024).
240. Bundeswettbewerb für nachhaltige Tourismusdestinationen geht in eine neue Runde. URL: <https://www.deutschtourismusverband.de/presse/detail/bundeswettbewerb-fuer->

nachhaltige-tourismusdestinationen-geht-in-eine-neue-runde (дата звернення: 10.08.2024).

241. But T. Trends and Prospects for tourism development in EU countries. *Hradec Economic*, 2024. № 202414(1). P. 62–74.

242. But T., Pulina T., Joukl M. The influence of the labor potential of the Ukrainian population's migration to the EU countries during the war. *Academic review*. 2023. № 58(1). P. 220–230. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2023-1-58-16>.

243. Cañada E. Too precarious to be inclusive? Hotel maid employment in Spain. *Tourism Geographies*. 2018. № 20(4). URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616688.2018.1437765> (дата звернення: 10.08.2024).

244. CNN з січня по квітень транслюватиме рекламні ролики про Україну. *Детектор медіа*. 14.01.2011. URL: <https://detector.media/withoutsection/article/59177/2011-01-14-cnn-z-sichnya-po-kviten-translyuvatyme-reklamni-rolyky-pro-ukrainu/> (дата звернення: 15.05.2024).

245. Cohen E. A phenomenology of tourist experiences. *Sociology*. 1979. № 13. P. 179–201.

246. Cohen E. Who is a tourist? A conceptual clarification. *The Sociological Review*. 1974. № 22(4). P. 527–555.

247. Communication from the commission to the european parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021–2030. URL: https://www.un.org/development/desa/disabilities/wp-content/uploads/sites/15/2021/04/European-Strategy-2021-2030_EN.Pdf (дата звернення: 10.08.2024).

248. Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (Faro Convention, 2005). URL: <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention> (дата звернення: 10.08.2024).

249. Coutinho A. C. A., De Mendonça Nóbrega W. R. Governance in tourist destinations: challenges in a contemporary society. 2019. URL:

<https://www.redalyc.org/journal/5041/504162229004/html/> (дата звернення: 15.05.2024).

250. Damm A., Köber J., Harjanne A., Stegmaier P., Pawelek A. Options for climate services market enhancement and related innovation for the tourism sector deliverable 3.3. *Policy brief*. 2018. P. 1–5.

251. DCMS. Government Tourism Policy. 2011. URL: http://www.culture.gov.uk/images/publications/Government2_Tourism_Policy_2011.Pdf (дата звернення: 10.08.2024).

252. Denmark's Long-term Strategy in accordance with Article 15 and Annex IV in REGULATION (EU) 2018/1999 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 11 December 2018. https://ec.europa.eu/clima/sites/lts/lts_dk_en.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

253. Department for Communities and Local Government. National Planning Policy Framework. 2012. URL: http://www.environment-agency.gov.uk/static/documents/Business/NPPF_published_27Mar2012.Pdf (дата звернення: 10.08.2024).

254. Deutsches Seminar für Tourismus. Über das Projekt. Barrierefreiheit als Qualitäts- und Komfortmerkmal in Deutschland. 2018. URL: <https://www.dsft-berlin.de/> (дата звернення: 10.08.2024).

255. Directive (EU) 2015 / 2302 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on package travel and linked travel arrangements, amending Regulation (EC) No 2006 / 2004 and Directive 2011 / 83 / EU of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directive 90 / 314 / EEC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32015L2302> (дата звернення: 10.08.2024).

256. Directive 2008 / 122 / EC of the European Parliament and of the Council of 14 January 2009 on the protection of consumers in respect of certain aspects of timeshare, long-term holiday product, resale and exchange contracts. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32008L0122> (дата звернення: 10.08.2024).

257. EDEN – European Destinations of Excellence. (n. d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/awards-and-outreach-activities/eden_en (дата звернення: 10.08.2024).
258. Eisenhardt M. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*. 2007. Vol. 50. № 1. P. 25–32.
259. Elements for a new growth narrative. URL: [https://www.oecd.org/naec/SG_NAEC\(2018\)1_Elements%20for%20a%20new%20growth%20narrative.pdf](https://www.oecd.org/naec/SG_NAEC(2018)1_Elements%20for%20a%20new%20growth%20narrative.pdf). (дата звернення: 10.08.2024).
260. ERASMUS+. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/> (дата звернення: 10.08.2024).
261. Ernsteins R., Lagzdina E., Lontone-Ievina A. Municipal Coastal Governance System Developments in Latvia: Governance Segments, Sectors and Instruments. *Economic Science for Rural Development Conference Proceedings*. 2020. № 54. P. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.22616/ESRD.2020.54.011>.
262. Estrategia de Turismo Sostenible de España 2030. URL: <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo-sostenible/paginas/index.Aspix> (дата звернення: 10.08.2024).
263. European Agenda for Tourism 2030. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15441-2022-INIT/en/pdf> (дата звернення: 10.08.2024).
264. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_en (дата звернення: 10.08.2024).
265. European data strategy. (n. d.). European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-data-strategy_en (дата звернення: 10.08.2024).
266. European Parliament. 2020. URL: <https://www.europortal.europa.eu/factsheets/plsheet/126/tourism> (дата звернення: 10.08.2024).

267. European tourism: trends & prospects Quarterly report. Tourism Economics. Retrieved. 2023. URL: <https://etc-corporate.org/reports/european-tourism-2023-trends-prospects-q2-2023/> (дата звернення: 10.08.2024).
268. European Youth Portal. URL: https://youth.europa.eu/discovereu_en (дата звернення: 10.08.2024).
269. Federal Ministry of Economics and Technology. (n. d.). Federal Government Report on Tourism Policy – 17th legislative term. URL: https://www.bmwk.de/Redaktion/EN/Downloads/federal-government-report-on-tourism-policy.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (дата звернення: 10.08.2024).
270. Foriş D. Study regarding a new dimension of tourism phenomenon – the political – administrative dimension. *Procedia: Social & Behavioral Sciences*. 2014. № 143. P. 1078–1082.
271. Franklin A., Crang M. The trouble with tourism and travel theory? *London, Thousand Oaks and New Delhi*. 2001. № 1(1). P. 5–22.
272. Fundación Turismo de València. Urban tourism trends. 2022. URL: <https://www.urbantourismtrends.com> (дата звернення: 10.08.2024).
273. G20 Rome guidelines for the future of tourism. URL: <https://www.oecd.org/cfe/g20-rome-guidelines-for-the-future-of-tourism-d11080db-en.htm>. (дата звернення: 10.08.2024).
274. Gallo M., & Marinelli M. Sustainable mobility: A review of possible actions and policies. *Sustainability*. 2020. №12(18). Art. no. 7499.
275. García-Hernández M., Ivars-Baidal J., Mendoza S. Overtourism in urban destinations: The myth of smart solutions. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*. 2019. № 83. P. 1–38.
276. Gerritsma R. Overcrowded Amsterdam: Striving for a Balance between Trade, Tolerance and Tourism. In: *Overtourism: Excesses, Discontents and Measures in Travel and Tourism*, 2019. P. 125–147.
277. Government Bavarian State. Verordnung über das Landesentwicklungsprogramm Bayern. 2013. URL: <https://www.gesetze-bayern.de/Content/Document/BayLEP> (дата звернення: 10.08.2024).

278. Grilli G., Tyllianakis E., Luisetti T., Ferrini S., Turner R. K. Prospective tourist preferences for sustainable tourism development in Small Island Developing States. *Tourism Management*. 2021. № 82. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517720301047> (дата звернення: 15.05.2024).
279. Guidelines to fire safety in European hotels. URL: <https://2022.hotrec.eu/wp-content/customer-area/storage/89d7684ef4b8c01cc2805de58902023b/MBS-methodology-Guidelines-to-fire-safety-in-European-hotels-10-February-2010.Pdf> (дата звернення: 10.08.2024).
280. Hall C. M. Reconsidering the Geography of Tourism and Contemporary Mobility. *Geographical Research*. 2005. № 43(2). P. 125–139.
281. Hernández-Galán J., Borau J. L., Sánchez C. Observatorio de accesibilidad universal del turismo en España. 2017. URL: <https://biblioteca.fundaciononce.es/publicaciones/colecciones-propias/coleccion-accesibilidad/observatorio-de-la-accesibilidad-5> (дата звернення: 10.08.2024).
282. Hunziker W., Krapf K. Grundriss der allgemeinen Fremdenverkehrslehre. Zurich : Polygraphischer Verlag AG, 1942. 21 p.
283. Instituto de Estudios Turísticos. URL: https://www.sas.com/es_mx/customers/local/IET-sfe11.Html (дата звернення: 10.08.2024).
284. Italian Airports System Official ENAC Masterplan. URL: <https://www.one-works.com/our-works/italian-airports-system-masterplan-for-enac/> (дата звернення: 10.08.2024).
285. Italy – Tourism in the economy Tourism governance and funding. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/17561/attachments/25/translations/en/renditions/native> (дата звернення: 10.08.2024).

286. Jafari J., McCabe S. Emergence: Annals and the evolving research and publishing landscape in tourism. *Annals of Tourism Research*. 2024. № 104. URL: <https://ideas.repec.org/s/eee/anture.html> (дата звернення: 15.05.2024).
287. Kolisnychenko T., Panchenko S. Prospects for the post-war restoration of gastronomic tourism in Ukraine. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія «Економіка та менеджмент». Антикризовий випуск. Науково-практичний журнал*. 2022. № 29. P. 54–61.
288. Kuhn T. The structure of scientific revolutions. Chicago, Illinois, 1962. 222 p.
289. La Junta de Gobierno aprueba el nuevo plan turístico 2021–2024 de Sevilla para diversificar la oferta, llevar los flujos de visitantes a otros barrios y reforzar la competitividad y sostenibilidad del destino. URL: <https://www.sevilla.org/actualidad/noticias/2020/la-junta-de-gobierno-aprueba-el-nuevo-plan-turistico-2021-2024-para-diversificar-la-oferta-llevar-los-flujos-de-visitantes-a-otros-barrios-y-reforzar-la-competitividad-y-sostenibilidad-del-destino> (дата звернення: 10.08.2024).
290. Leiper N. Tourist Attraction Systems. *Annals of Tourism Research*. 1990. № 17. P. 367–384.
291. López F., Vera J. F., Torres A., Ivars J. A. El turismo, ¿fin de época? Desafíos de España como destino turístico en un nuevo escenario. València: Publicacions de la Universitat de València (PUV), 2022. 332 p.
292. Lowndes V., Pratchett L. Local Governance under the Coalition Government: Austerity, Localism and the ‘Big Society’. *Local Government Studies*. 2012. № 38(1). P. 21–40.
293. MacCabe S. Social tourism and its contribution to sustainable tourism. Cuadernos Económicos De ICE. Cuadernos Económicos De ICE, 2017. 93 p.
294. MacCannell D. The Tourist. A New Theory of the Leisure Class. New York, 1989. 231 p.
295. Mann M., Mitchell P., Foth M., Anastasiu I. #BlockSidewalk to Barcelona: Technological sovereignty and the social license to operate smart cities.

Journal of the Association for Information Science and Technology. 2020. № 71(9). P. 1103–1115.

296. Mathieson A., Wall G. *Tourism: Economic, Physical, and Social Impacts*. London: Longman, 1982. 208 p.

297. MINCOTUR. Estrategia de sostenibilidad turística en destino. 2022. URL: <https://turismo.gob.es/es-es/estrategia-turismo/Paginas/estrategia.aspx> (дата звернення: 10.08.2024).

298. Monteserín O., Baños C., Ferreres J. B., Vera-Rebollo J., F. (La planificación de espacios turísticos. In: J. Farinós, J. Olcina, *Ordenación del territorio y medio ambiente*. València: Tirant Humanidades. (Eds), 2022. pp. 409–438.

299. Multiannual Financial Framework 2021–2027 and NextGenerationEU. URL: <https://www.fdfa.be/en/eu/multiannual-financial-framework-2021-2027-and-nextgenerationeu> (дата звернення: 10.08.2024).

300. One planet. (n. d.). URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development/one-planet> (дата звернення: 10.08.2024).

301. Panasiuk A. Tourism management by public administration institutions. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*. 2019. № 192(2). P. 365–377.

302. Paradores de Turismo de España. URL: <https://paradores.es/es> (дата звернення: 10.08.2024).

303. Pfifner J. M., Presthus R. *Public Administration*. New York: The Ronald Press Co., 1960.

304. Plan for Tourism: €3.6bn to support the industry's resilience and prepare for the future. Groupe Caisse des Dépôts, 2020. <https://www.caissedesdepots.fr/en/news/eu36bn-support-tourism-industrys-resilience-and-future> (дата звернення: 10.08.2024).

305. Pourbahador P., Brinkhuijsen M. Municipal strategies for protecting the sense of place through public space management in historic cities: A case study of Amsterdam. *Cities*. 2021. № 136. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275123000549#s0015> (дата звернення: 10.08.2024).

306. Promoting Travel Facilitation (Connectivity / Visa) | SDGs 8, 9. (n. d.). URL: <https://www.unwto.org/africa/promoting-travel-facilitation-connectivity-visa-sdgs-8-9> (дата звернення: 10.08.2024).

307. Rátz T. Puszczó L. The Impacts of Tourism. An Introduction. Hämeenlinna : Häme Polytechnic, 2002. 408 p.

308. Regulation (eu) 2018 / 1724 of the European Parliament and of the council of 2 October 2018 establishing a single digital gateway to provide access to information, to procedures and to assistance and problem-solving services and amending Regulation (EU) №1024 / 2012. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1724> (дата звернення: 10.08.2024).

309. Rodriguez R. M., Fernandez J. I. Progress in tourism management, Analysing relationships in tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2016. № 7. P. 140–152.

310. Romania is first Europe country having evaluation criteria for eco-tourism destinations. EMBASSY OF ROMANIA to the Hashemite Kingdom of Jordan. URL: <https://amman.mae.ro/en/romania-news/2218> (дата звернення: 10.08.2024).

311. Single Market Programme (SMP). (n. d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-funding-and-businesses/funding-guide/single-market-programme-smp_en (дата звернення: 10.08.2024).

312. Spanish Constitution of 1978. URL: <https://www.lamoncloa.gob.es/lang/en/espana/Paginas/constitution.aspx> (дата звернення: 10.08.2024).

313. Strategic focuses of tourism. Majandus- Ja Kommunikatsiooniministeerium. URL: <https://mkm.ee/en/entrepreneurship-and-innovation/tourism/strategic-focuses-tourism> (дата звернення: 10.08.2024).

314. Sustainable development. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development> (дата звернення: 10.08.2024).
315. Text of the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage. URL: <https://ich.unesco.org/en/convention> (дата звернення: 10.08.2024).
316. The EU Pact for Skills – Skills Partnership for the tourism ecosystem. (n. d.). Pact for Skills. URL: https://pact-for-skills.ec.europa.eu/community-resources/publications-and-documents/eu-pact-skills-skills-partnership-tourism-ecosystem_en (дата звернення: 10.08.2024).
317. The European Green Deal. European Commission. 2021. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 10.08.2024).
318. The glasgow declaration on climate action in tourism. URL: <https://www.unwto.org/the-glasgow-declaration-on-climate-action-in-tourism> (дата звернення: 10.08.2024).
319. The Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention. URL: <https://whc.unesco.org/en/guidelines/> (дата звернення: 10.08.2024).
320. The Sustainable Tourism Programme of the 10-Year Framework of Programmes on Sustainable Consumption and Production Patterns. URL: <https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/10yfp-stp-brochure-en.Pdf> (дата звернення: 10.08.2024).
321. The Valletta Principles for the Safeguarding and Management of Historic Cities, Towns and Urban Areas. URL: https://civvih.icomos.org/wp-content/uploads/2022/03/Valletta-Principles-GA-_EN_FR_28_11_2011.pdf (дата звернення: 10.08.2024).
322. Tourism Impact Italy: Economy, Culture | Vaia. (n. d.). Vaia. URL: <https://www.vaia.com/en-us/explanations/italian/italian-social-issues/tourism-impact-italy/> (дата звернення: 10.08.2024).
323. Tourism in the UK: Rebuilding the sector Post-COVID and Post-Brexit | Public Policy Exchange. (n. d.). URL:

<https://www.publicpolicyexchange.co.uk/event.php?eventUID=OB22-PPE> (дата звернення: 10.08.2024).

324. Tourism trends and policies 2016. OECD 2016 207. P. 207–211.

325. Tourisme: une stratégie nationale pour gérer les flux touristiques. URL: <https://www.economie.gouv.fr/actualites/tourisme-une-strategie-nationale-pour-gerer-les-flux-touristiques> (дата звернення: 10.08.2024).

326. Transition Pathway for Tourism, 2022. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/49498.org> (дата звернення: 10.08.2024).

327. Travel – digitalising travel documents to make travelling easier. European Commission – Have Your Say. 2022. URL: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13514-Travel-digitalising-travel-documents-to-make-travelling-easier_en2021–2027 (дата звернення: 10.08.2024).

328. Tribe J. Aspects of Tourism, Philosophical Issues in Tourism. UK: Channel View Publications, 2009. 112 p.

329. TURESPAÑA. URL: <https://www.tourspain.es/en/about-us/> (дата звернення: 10.08.2024).

330. UNESCO Recommendation on the Historic Urban Landscape URL: <https://whc.unesco.org/en/hul/> (дата звернення: 10.08.2024).

331. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco> (дата звернення: 10.08.2024).

332. United Nations Environment Programme. (n. d.). UNEP – UN Environment programme. UNEP – UN Environment Programme. (дата звернення: 10.08.2024).

333. Vega P. Los planes de movilidad urbana sostenible (PMUS) balance desde la perspectiva ecologista. Madrid: Ecologistas en Acción, 2017. 40 p.

334. Velasco Gonzalez M. Gestión pública Del turismo. La gobernanza. Gestión estratégica sostenible de destinos turísticos. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, 2013. P. 469–520.

335. Velasco M. Entre el poder y la racionalidad: Gobierno del turismo, política turística, planificación turística y gestión pública del turismo. *PASOS. Revista de Antropología y Patrimonio Cultural*. 2016. № 14(3). P. 577–594.
336. Voytenko Palgan Y., Mont O., Sulkakoski S. Governing the sharing economy: Towards a comprehensive analytical framework of municipal governance Cities, 2021. № 108. URL: <https://salolli/5cf0544> (дата звернення: 10.08.2024).
337. What is Interreg. URL: <https://greece-northmacedonia.eu/the-programme/what-is-interreg/> (дата звернення: 10.08.2024).
338. World Tourism Barometer. PEUAT. Special tourist accommodation plan. 2020. Vol. 18. Is. 6. URL: <https://ajuntament.barcelona.cat/pla-allotjaments-turistics/en> (дата звернення: 10.08.2024).
339. World Tourism Organization UNWTO [Electronic Resources] / Access to the resource. URL: <http://www2.unwto.org> (дата звернення: 10.08.2024).
340. Xin J., Tribe D. Chambers Conceptual research in tourism. *Annals of Tourism Research*. 2013. № 44. P. 66–88.
341. Yang J., Yang R., Chen M., Su C., Zhi Y., Xi J. Effects of rural revitalization on rural tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. № 47. P. 35–45.

ДОДАТКИ

Додаток А

ДОВІДКА
про участь у науково-дослідних роботах
від 30 серпня 2024 р. № 12-34/117

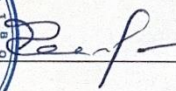
Видана **Шапран Інні Миколаївні** з підтвердженням про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи (далі – НДР) Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– з 01.06.2022 до 30.05.2024 – виконавець теми НДР «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні», номер державної реєстрації 0122U002375 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01.2022; затверджена Вченою радою Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», протокол № 5 від 12.05.2022).

Особистий внесок: виокремлення для відновлення і розвитку галузі туризму у повоєнний період механізмів багаторівневого публічного управління, що передбачають організаційно-функціональну узгодженість органів влади на рівні держави, регіонів, територіальних громад та спираються на застосування принципів, технологій, інструментів, які дозволяють ефективно реалізувати програми відновлення і розвитку.

В.о. директора навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



 Ірина ЧИКАРЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний технічний
університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут
державного управління



MINISTRY OF EDUCATION
AND SCIENCE OF UKRAINE
Dnipro University of Technology
Educational and Research
Institute of Public
Administration

01.05.25 № 12-22/12

ДОВІДКА про участь у науково-дослідній роботі

Видана Шапран Інні Миколаївні про те, що вона дійсно брала участь у виконанні науково-дослідної роботи (далі – НДР) кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», а саме:

– 01.03.2022 до 01.09.2024 – виконавець теми НДР «Цифрова трансформація публічного управління», номер державної реєстрації 0122U002236 (рішення кафедри державного управління і місцевого самоврядування ННІ державного управління НТУ «Дніпровська політехніка», протокол № 8 від 21.01. 2022 р., затверджена Вченою радою університету, протокол № 5 від 12.05.2022 р.).

Особистий внесок: досліджено наукові підходи щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму задля забезпечення її конкурентоспроможності, сталості, інклюзивності, інноваційності розвитку з урахуванням соціо-культурного, нормативно-правового, економічного та міграційного чинників; розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в повсякденному періоді; запропоновано стратегічні пріоритети удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні та практичні рекомендації органам публічної влади, зокрема щодо використання цифрових технологій для прогнозування та моделювання можливих загроз, цифрових сервісів для підвищення конкурентоспроможності, створення єдиної національної цифрової туристичної платформи (інформація, маршрути, бронювання).

Директор навчально-наукового
інституту державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Євгеній Бородин

вих. № 12-34/118
вг 30.07.2024

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Шапран Інни Миколаївни на тему:

«Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

Результати дисертаційного дослідження аспіранки кафедри державного управління та місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка» Шапран Інни Миколаївни на тему: «Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування», в частині, що стосується можливості застосування в діяльності органів державної влади, що сприятиме підвищенню результативності та удосконаленню механізмів реалізації державної політики туристичної сфери України в умовах воєнного стану, були впроваджені в освітньому процесі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування,

Зокрема, матеріали дисертаційного дослідження були впроваджені в межах реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки, щодо підвищення якості професійного навчання публічних службовців, а також при розробці навчально-методичних матеріалів для забезпечення організації та проведення навчальних заходів, удосконалення програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з наряду удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму.

В.о. директора навчально-наукового інституту
державного управління
Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»



Ірина ЧИКАРЕНКО



УКРАЇНА
ЗОЛОЧІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ЗОЛОЧІВСЬКОГО РАЙОНУ
ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

80700, Львівська область, Золочівський район, місто Золочів, вулиця Шапкевича М., 22
☎ +380(03265) 4-23-76, e-mail: mail@zlmr.gov.ua, www.zlmr.gov.ua

14.04.2024 № 2344

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему: «Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму» аспірантки кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпропетровська політехніка» Шапран Ірини Миколаївни

Даною довідкою засвідчується, що результати наукового дослідження Шапран І.М. стосовно удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму впроваджені у практичну діяльність відповідних підрозділів Золочівської міської ради, зокрема в процесі розробки місцевих та регіональних цільових програм, а також підвищення ефективності подальшого управління ходом їх реалізації.

Зокрема, надані авторкою дисертації Шапран І.М. рекомендації щодо організації та підвищення ефективності взаємодії органів публічного управління регіонального рівня та органів місцевого самоврядування були враховані у роботі сектору туризму та промоції Золочівської міської ради для створення сприятливих умов розвитку сфери туризму шляхом реалізації відповідних проєктів та програм, забезпечення належного фінансування та підтримки.

В цілому, наукове дослідження Шапран І.М. представляє значний практичний інтерес для процесу розробки програми розвитку галузі туризму Золочівської міської ради та обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, які враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Міський голова



Ігор ГРИНЬКІВ



СОЛОНЯНСЬКА СЕЛИЩНА РАДА

ВІДДІЛ КУЛЬТУРИ, ТУРИЗМУ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ

вул. Героїв України, 7, с-ще Солоне Дніпровського району Дніпропетровської області, 52400,
e-mail: kulturasonone@gmail.com, код ЄДРПОУ 44067284

Відг 25.09.2011 № 192

Довідка

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження на тему:
«Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму»
аспірантки кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Навчально-наукового інституту державного управління Національного
технічного університету «Дніпропетровська політехніка» Шапран Ірини
Миколаївни

Даною довідкою засвідчується, що результати наукового дослідження Шапран І.М. стосовно удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму впроваджені у практичну діяльність відділу культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради, зокрема в процесі розробки місцевих цільових програм, а також підвищення ефективності подальшого управління ходом їх реалізації.

Зокрема, надані авторкою дисертації Шапран І.М. рекомендації, щодо організації та підвищення ефективності взаємодії органів публічного управління регіонального рівня та органів місцевого самоврядування були враховані у роботі відділу культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради, задля створення сприятливих умов розвитку сфери туризму шляхом реалізації відповідних проєктів та програм, забезпечення належного фінансування та підтримки.

В цілому, наукове дослідження Шапран І.М. представляє значний практичний інтерес для процесу розробки програми розвитку галузі туризму Солонянської селищної ради та обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, які враховують можливості імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в цій сфері.

Начальник відділу культури,
туризму, молоді та спорту
Солонянської селищної ради



Марія ШАРОВСЬКА



Львівська ОДА
№26-328/0/2-24 від 03.07.2024
КЕП: Львівський Т. 3. 03.07.2024 12:22
382367105294A197040000002D4D9F00C61A2F01



**ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ**

вул. В.Винниченка, 18, м. Львів, 79008, тел./факс: 261-39-13
E-mail: tourism@loda.gov.ua

від _____ 2022 № _____ на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукового
дослідження на тему: «Удосконалення
механізмів публічного управління в
галузі туризму»**

**здобувачки наукового ступеню доктора
філософії Національного технічного
університету «Дніпропетровська
політехніка»**

Шапран Інни Миколаївни

Довідка видана авторці дисертації Шапран Інні Миколаївні про те, що розроблені нею пропозиції щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму впроваджуються у діяльність управління туризму і курортів Львівської обласної державної адміністрації.

Так, у діяльності управління туризму і курортів Львівської облдержадміністрації враховано запропоновані авторкою дисертації теоретико-методологічні і практичні положення щодо удосконалення механізмів реалізації публічного управління в галузі туризму, дотримання яких є дуже важливим для забезпечення успішності формування та реалізації стратегій, програм та проектів у сфері туризму. Зокрема, пропозиції щодо формування моделі комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні, що містить правовий, економічний, мотиваційний, організаційний та політичний механізми, які застосовуються в умовах воєнного стану та є перспективними для використання в повосний період; розроблення та обґрунтування моделі реалізації державної політики у сфері туризму України в умовах воєнного стану, що зумовлена врахуванням непередбачуваних обставин і потенційних загроз національній безпеці та стабільності країни.

Вважаємо, що інші пропозиції Шапран І.М. (у т.ч. обґрунтування перспективних напрямів удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму на основі прогресивного досвіду країн ЄС, що передбачає: прийняття довгострокових стратегій із відповідним забезпеченням розвитку туристичної галузі в Україні; концесію як дієву форму залучення інвестицій у розвиток туристичної галузі України в повосний період) є слушними та

№26-328/0/2-24 від 03.07.2024

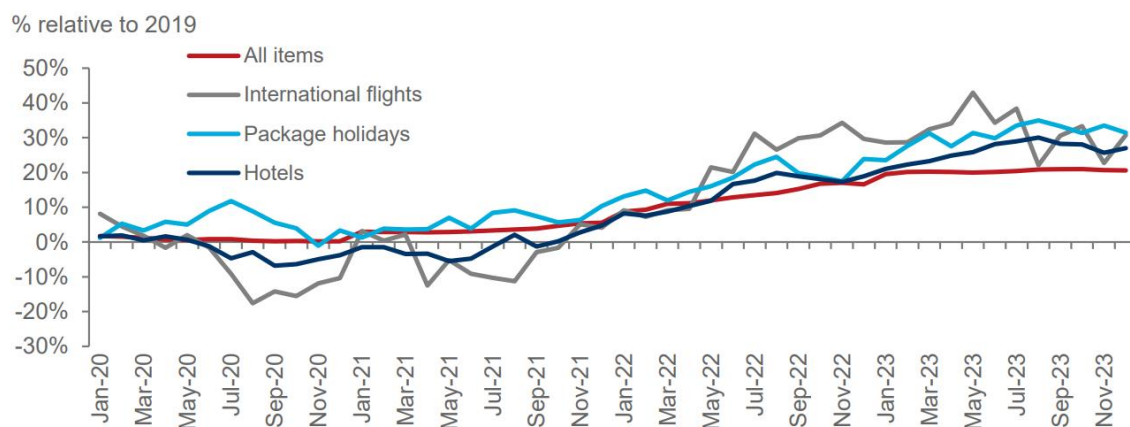
актуальними як у сучасних умовах повномасштабної війни, нав'язаної рф Україні, так і після її завершення та можуть бути впроваджені органами місцевого самоврядування Львівської області у практику публічного управління.

Т.в.о. начальника управління



Тарас ЛОЗИНСЬКИЙ

Тарас Лозинський 2613919

Інфляція в ЄС для ключових туристичних показників (показник НСІР)

Джерело: [216]

**Підсумкові показники, 2023 рік порівняно з 2019 роком та аналогічним
періодом минулого року**

Country	Прибуття міжнародних рейсів		Міжнародні ночі	
	YTD% rel. 2019	YTD% year	YTD% rel 2019	YTD% year
Austria	-3.1%	183%	-03%	14.4%
Belgium	0 3%	163%	2 2%	14 2%
Bulgaria	-03%	163%		
Croatia	-33%	8.9%	-03%	2 5%
Cyprus	-3.7%	20.4%		
Czech Rep.	-17.6%	27.7%	-19.7%	262%
Denmark			11.6%	4 2%
Estonia	-263%	14 3%	-23.7%	17 2%
Finland	-233%	21.6%	-20.7%	163%
France	2.0%	133%	3.0%	10 3%
Germ any	-12.9%	24 3%	-10.6%	212%
Greece	32%	17 3%		
Hungary	-153%	233%	-133%	163%
Iceland	12.1%	313%	6.7%	16.0%
Italy	-3.4%	14 3%	05%	10.6%
Latvia	-28.9%	22 3%	-332%	22 2%
Lithuania	-313%	163%	-302%	11.4%
Luxembourg	13%	5.4%	-4 3%	-1.6%
Malia	7 5%	323%	3.9%	24.6%
Monaco	-7 2%	5.7%	-11.4%	4.0%
Montenegro	105%	255%	85%	20.7%
Netherlands	1.9%	24 3%	155%	24.6%
Norway			35%	132%
Poland	-61%	24 2%	-93%	17 2%
Portugal	113%	19.6%	9.6%	153%
Romania	-22 3%	28.6%	-153%	252%
Serbia	14.7%	21.4%	39.0%	13 3%
Slovakia	-15.7%	322%	-21.6%	31.4%
Slovenia	-0.9%	18.4%	13%	14.7%
Spain	0 3%	182%	-0.7%	9.4%
Sweden			-33%	113%
Switzerland	-6.8%	31.7%	-55%	23.6%
Türkiye	8.9%	103%	3.9%	24.6%
UK	-8.0%	30.0%	-11.4%	4.0%

Джерело: [216]

Резюме економічного прогнозу,% зміни

Country	2022					2023				
	GDP	Consumer expenditure	Unemployment	Exchangerate	Inflation	GDP	Consumer expenditure	Unemployment	Exchange rate	Inflation
UK	4.3%	4.8%	4.1%	0.9%	9.1%	0.3%	0.5%	4.0%	-2.0%	7.3%
France	2.5%	2.3%	7.1%	0.0%	5.2%	0.8%	0.6%	7.1%	0.0%	4.9%
Germany	1.9%	3.9%	5.3%	0.0%	6.9%	-0.2%	-0.9%	5.7%	0.0%	5.9%
Netherlands	4.4%	6.5%	3.5%	0.0%	10.0%	0.0%	-0.2%	3.5%	0.0%	3.8%
Italy	3.9%	5.0%	8.1%	0.0%	8.2%	0.7%	1.5%	7.7%	0.0%	5.6%
Spain	5.8%	4.7%	12.9%	0.0%	8.4%	2.4%	2.1%	12.1%	0.0%	3.5%

Джерело: [216]

Додаток Д

Структура та функції органів публічного управління сферою туризму: зарубіжний досвід

Країни	Центральний уряд	Регіональні органи публічної влади	Місцеві органи влади
ЛИТВА			
Відповідальні міністерства / органи публічної влади	Міжнародним правом та формуванням національної політики опікується Відділ туристичної політики Міністерства економіки та інновацій. Функції маркетингу та просування покладені на новостворений орган – державне підприємство Lithuania Travel. Контроль за постачальниками туристичних послуг покладено на Державний орган захисту прав споживачів.	Губернатори округів / повітів	Рада та виконавчі органи муніципалітетів Go Vilnius – агентство розвитку міста Вільнюса. Опікується питаннями надання інформації туристам, відвідувачам міста з діловою метою та тим, хто нещодавно переїхав і має намір вести бізнес та працювати в місті, надає широкий спектр послуг.
ПОЛЬЩА			
Відповідальні міністерства / органи публічної влади	Міністерство економічного розвитку Польська туристична організація (Polska Organizacja Turystyczna)	Регіональні органи влади та влада округу (воєводства, повіти)	Місцеві органи влади (гміни)
Функції уряду та інших органів публічної влади:	Міністерство економічного розвитку відповідає за: 1) Міжнародні відносини та просування туризму; 2) Програмування розвитку туризму; 3) Розробка правових та економічних механізмів управління туризмом; 4) Економіка туризму; 5) Стратегія та регіональний розвиток; 6) Дослідження ринку та навчання персоналу; 7) Нагляд за офісами маршалу щодо виконання Закону про туристичні послуги.	1) Здійснення політики уряду; 2) Регіональні туристичні організації; 3) Розвиток туризму на регіональному рівні; 4) Реєстрація туроператорів та турагентів та контроль за підприємцями, які працюють у цій галузі; 5) Проведення перевірок, пов'язаних із системою сертифікації якості готелів, ведення їх обліку та контролю. Середній рівень – Влада округу несе відповідальність за розвиток туризму на рівні повітів.	1) Місцеві туристичні організації; 2) Розвиток туризму на місцевому рівні; 3) Здійснення політики уряду.

Джерело: [255-269]