

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему
**«УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У
КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи ПУіА 2022-1
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

Микола ЩЕРБАК
(ім'я та прізвище)

Керівник Христина КАЛАШНІКОВА
(ім'я та прізвище)

Рецензент Тетяна КОЛЯДА
(ім'я та прізвище)

Рецензент Світлана ГАЙДУЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Харків – 2026 року

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Щербака Миколи Євгеновича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення публічного управління у курортно-рекреаційній сфері України»
2. Керівник роботи Калашнікова Христина Ігорівна, к. е. н., доцент затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 22.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична спеціальна література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Розділ 1. Теоретичні основи публічного управління курортно-рекреаційною сферою України. Розділ 2. Аналіз сучасного стану і особливостей публічного управління курортно-рекреаційною сферою України. Розділ 3. Напрями удосконалення публічного управління курортно-рекреаційною сферою України.
5. Перелік графічного матеріалу: 1. Титульний лист. 2. Актуальність теми, мета, об'єкт, предмет. 3. Роль курортно-рекреаційної сфери в економічній та соціальній системі держави. 4. Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. 5. Класифікація факторів, що впливають на функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. 6. Нормативно-правові засади функціонування механізму публічного управління у сфері курортів і рекреації. 7. Моделі публічного управління у сфері туризму та рекреації. 8. Проблемні аспекти реалізації механізму

публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. 9. Стратегічні пріоритети удосконалення публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. 10. Напрями розвитку публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізаційних процесів. 11. Проєктно-орієнтоване управління у курортно-рекреаційній сфері. 12. Етапи, які забезпечують системну інтеграцію проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. 13. Висновки дослідження відповідно до завдань.

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Дослідження основних літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи	01.06.2026-06.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи публічного управління курортно-рекреаційною сферою України	01.06.2026-06.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз сучасного стану і особливостей публічного управління курортно-рекреаційною сферою України	07.06.2026-12.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Напрями удосконалення публічного управління курортно-рекреаційною сферою України	13.06.2026-16.06.2026	виконано
5.	Висновки	17.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	18.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	19.06.2026-20.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	22.06.2026	виконано
9.	Захист	24-25.06.2026	

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Микола ЩЕРБАК

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Христина КАЛАШНІКОВА

_____ (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ.....	9
1.1. Роль курортно-рекреаційної сфери в економічній та соціальній системі держави.....	9
1.2. Зміст та основні характеристики механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.....	16
1.3. Сутність і особливості функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ.....	31
2.1. Нормативно-правові засади функціонування механізму публічного управління у сфері курортів і рекреації.....	31
2.2. Зарубіжний досвід організації публічного управління у курортно- рекреаційній сфері.....	39
2.3. Проблемні аспекти реалізації механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ.....	53
3.1. Стратегічні пріоритети удосконалення публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.....	53
3.2. Основні напрями розвитку публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізаційних процесів.....	62
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.....	69
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України характеризується активними трансформаційними процесами у системі публічного управління, що зумовлено євроінтеграційними прагненнями, реформою децентралізації та необхідністю підвищення ефективності використання природних і соціально-економічних ресурсів держави. У цьому контексті особливої уваги потребує курортно-рекреаційна сфера, яка виступає важливою складовою національної економіки, інструментом збереження здоров'я населення та чинником розвитку регіонів.

Курортно-рекреаційна сфера України має значний природно-ресурсний потенціал, що включає мінеральні води, лікувальні грязі, сприятливі кліматичні умови та унікальні ландшафти. Водночас ефективність використання цього потенціалу залишається недостатньою через наявність низки системних проблем у сфері публічного управління. Серед них можна виділити недосконалість нормативно-правової бази, фрагментарність управлінських рішень, недостатній рівень міжвідомчої координації, обмежене залучення інвестицій та повільне впровадження інноваційних підходів до управління.

Особливої актуальності набуває питання модернізації механізмів публічного управління у зв'язку з процесами децентралізації, що передбачають передачу значної частини повноважень на місцевий рівень. Це створює як нові можливості для розвитку курортно-рекреаційної сфери, так і додаткові виклики, пов'язані з необхідністю формування ефективних управлінських моделей на рівні територіальних громад, забезпечення їх фінансової спроможності та професійної управлінської компетентності.

Крім того, у сучасних умовах зростає конкуренція на міжнародному ринку туристично-рекреаційних послуг, що вимагає від України підвищення якості сервісу, розвитку інфраструктури та впровадження сучасних технологій управління. Публічне управління у цій сфері має бути орієнтоване

на стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, сталий розвиток територій та забезпечення балансу між економічними, соціальними та екологічними інтересами.

Важливим аспектом є також соціальна значущість курортно-рекреаційної сфери, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень здоров'я населення, якість життя громадян та соціальну стабільність у суспільстві. У цьому зв'язку удосконалення механізмів публічного управління дозволяє забезпечити більш ефективну організацію оздоровлення населення, розширення доступу до рекреаційних послуг та підвищення їх якості.

Таким чином, дослідження питань удосконалення публічного управління у курортно-рекреаційній сфері України є актуальним і своєчасним, оскільки воно спрямоване на вирішення практичних проблем галузі, підвищення ефективності використання природного потенціалу держави та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів.

Питання функціонування та розвитку курортно-рекреаційної сфери, а також удосконалення механізмів її публічного управління, розглядалися у працях багатьох науковців. Зокрема, вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробили В. Дзюндзюк, О. Оболенський, Т. Безверхнюк, С. Домбровська, О. Любіцева та інші дослідники.

У їхніх працях розкрито теоретичні засади функціонування курортно-рекреаційної сфери, визначено основні проблеми її розвитку, а також окреслено перспективні напрями удосконалення системи управління в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, окремі аспекти публічного управління у цій сфері залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює потребу подальших досліджень.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад публічного управління курортно-рекреаційною сферою України та обґрунтування напрямів удосконалення з урахуванням умов децентралізаційних процесів і зарубіжного досвіду.

Досягнення поставленої мети передбачає розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні основи публічного управління курортно-рекреаційною сферою України;
- проаналізувати сучасний стан і особливості публічного управління курортно-рекреаційною сферою України;
- дослідити успішний зарубіжний досвід організації публічного управління у курортно-рекреаційній сфері;
- визначити напрями удосконалення публічного управління курортно-рекреаційною сферою України;
- надати практичні рекомендації щодо удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Об'єкт дослідження – система публічного управління у курортно-рекреаційній сфері України.

Предмет дослідження – організаційно-правові та інституційні механізми функціонування і удосконалення публічного управління у курортно-рекреаційній сфері України, а також напрями підвищення його ефективності в сучасних умовах.

Методи дослідження. Відповідно до мети та поставлених у дослідженні завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема системний підхід, методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції, порівняння, аналогії, абстрагування, узагальнення, моделювання, а також елементи нормативно-правового та компаративного аналізу.

Системний підхід дав змогу розглянути публічне управління курортно-рекреаційною сферою як цілісну багаторівневу систему, що функціонує у взаємозв'язку її інституційних, організаційних та управлінських компонентів. За допомогою методів аналізу та синтезу здійснено опрацювання наукових джерел, нормативно-правової бази та аналітичних матеріалів, що дозволило визначити сучасний стан і особливості публічного управління у курортно-рекреаційній сфері України. Методи індукції, дедукції, порівняння та аналогії сприяли виявленню спільних і відмінних рис у підходах до управління цією

сферою в Україні та зарубіжних країнах. Абстрагування та узагальнення були використані для формування теоретичних висновків щодо ролі публічного управління у забезпеченні сталого розвитку курортно-рекреаційного комплексу. Метод моделювання дозволив сформулювати напрями удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. На основі поєднання зазначених методів обґрунтовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування системи публічного управління та забезпечення її адаптації до сучасних соціально-економічних викликів.

Теоретичною базою кваліфікаційного дослідження є фундаментальні положення теорії публічного управління, дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, а емпіричною – нормативно-правові акти України, дані соціологічних опитувань, матеріали науково-практичних конференцій, публікації наукових видань, статистичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки, отримані у результаті дослідження, можуть бути корисними для органів державної влади та місцевого самоврядування при формуванні та реалізації політики у сфері розвитку курортно-рекреаційного комплексу України. Запропоновані рекомендації можуть бути використані під час удосконалення організаційно-правових і управлінських механізмів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування цієї галузі в умовах децентралізації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ

1.1. Роль курортно-рекреаційної сфери в економічній та соціальній системі держави

Курортно-рекреаційна сфера базується на використанні природних лікувальних ресурсів, однак її зміст визначається не лише природними чинниками, а й соціально-економічними умовами. Така багатовимірність дозволяє розглядати рекреацію як з позиції індивіда, так і у контексті публічного управління. Держава відіграє ключову роль у забезпеченні відтворення продуктивних сил суспільства, що актуалізує необхідність формування ефективних управлінських механізмів у цій сфері. Сучасні виклики посилюють соціальну функцію рекреації, зокрема в аспекті реабілітації військовослужбовців і населення, водночас руйнування інфраструктури зумовлює потребу у значних інвестиціях.

У науковому просторі широко використовуються поняття «рекреаційна діяльність», «рекреаційні ресурси», «туристично-рекреаційний потенціал», «рекреаційна територія» та «рекреаційна інфраструктура», однак їх трактування є неоднозначним. Базовим є поняття «рекреація», яке означає відновлення та відпочинок і охоплює як процес відновлення сил людини, так і простір його здійснення. За визначенням Н. Фоменко, рекреація – це процес відновлення фізичних, духовних і психоемоційних ресурсів людини у вільний час на спеціалізованих територіях [60]. Французький дослідник Ж. Дюмазедьє розглядає її як добровільну діяльність у вільний час, спрямовану на відпочинок, розвагу та саморозвиток.

Науковці підкреслюють відсутність єдиного підходу до трактування рекреації, що зумовлює різні підходи до її дослідження та управління [16]. Водночас сучасні дослідження доводять її значення для емоційного

благополуччя та самореалізації особистості. В українському контексті рекреація розглядається як важливий чинник розвитку громад, підвищення туристичної привабливості регіонів та економічного зростання.

Відповідно до Наказу Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 26.07.2022 №256, рекреаційна діяльність сприяє зміцненню фізичного і психічного здоров'я населення, зниженню стресу та підвищенню продуктивності [40].

Рекреація є багатогранним поняттям, яке по-різному трактується в теорії та практиці. Вона охоплює сукупність чинників, що сприяють підвищенню якості життя населення не лише через відпочинок, а й через розвиток особистості, зміцнення фізичного здоров'я та психоемоційного стану. Таким чином, рекреація має важливе значення як для соціальної інтеграції та оздоровлення населення, так і для економічного розвитку держави та регіонів.

Поняття «рекреація» тісно пов'язане з «рекреаційною діяльністю», яку розглядають як комплексний вид життєдіяльності людини, спрямований на відновлення сил і задоволення духовних потреб у вільний час [39]. Водночас вона набуває ознак економічної діяльності, оскільки значна кількість галузей (транспорт, будівництво, охорона здоров'я, сільське господарство тощо) залучена до надання рекреаційних послуг. У структурі рекреаційної діяльності виокремлюють різні напрями: соціальний, молодіжний, сімейний, оздоровчо-спортивний туризм та екскурсійну діяльність. П. Жук пропонує класифікацію, що включає санаторно-курортну, туристично-відпочинкову, оздоровчо-спортивну, історико-культурну та розважальну діяльність [70].

Особливе місце займає лікувально-курортна рекреація, яка базується на використанні природних лікувальних ресурсів (мінеральні води, грязі, кліматичні умови тощо) і має високий рівень регламентації [23]. Вона поєднується з санаторно-курортною діяльністю, що передбачає надання комплексних послуг проживання та лікування і сприяє підвищенню якості життя населення та туристичній привабливості території.

Загалом курортно-рекреаційна сфера є важливою складовою системи охорони здоров'я, забезпечуючи профілактику, лікування та реабілітацію. Її розвиток також пов'язаний із медичним туризмом, що вимагає ефективного державного регулювання якості послуг і створення сприятливих умов для функціонування цієї сфери.

У сучасних умовах система охорони здоров'я має адаптуватися до нових викликів, зокрема передчасного старіння населення, трансформації потреб пацієнтів та швидкого технологічного розвитку. У цьому контексті курортно-рекреаційна сфера тісно інтегрована з медициною через механізми публічного управління і суттєво впливає на рівень добробуту населення. Вона виступає ефективним інструментом оздоровлення, реабілітації та профілактики захворювань у межах державної політики охорони здоров'я [31], а також сприяє формуванню здорового способу життя.

Туристично-рекреаційна діяльність охоплює широкий спектр послуг – від розміщення, харчування та екскурсій до спортивних і культурних заходів. Вона є важливим сектором економіки, що забезпечує зайнятість, залучення інвестицій і підвищення якості життя населення.

Значну роль відіграє оздоровчо-спортивна рекреація, особливо пов'язана з водними ресурсами, яка користується високим попитом серед відпочиваючих (зокрема пляжний відпочинок, водні види спорту) [31]. Також поширеними є різні форми активного туризму: гірськолижний, дайвінг, маршрутний та інші.

Історико-культурна рекреація забезпечує пізнавальний компонент через ознайомлення з культурною спадщиною, архітектурними пам'ятками та природними об'єктами, що зростає разом із освітнім рівнем населення. Водночас розважальна складова доповнює всі види рекреаційної діяльності, особливо у сфері санаторно-курортного лікування та міського відпочинку, включаючи такі напрями, як конгрес- та шопінг-туризм [31].

Загалом, сучасна рекреаційна діяльність характеризується взаємопроникненням її видів, що унеможлиблює їх чітке розмежування та відображає комплексний характер розвитку цієї сфери.

Важливу роль у розвитку курортно-рекреаційної сфери відіграють рекреаційні ресурси та туристично-рекреаційний потенціал. Рекреаційні ресурси визначаються як природні й антропогенні об'єкти, явища та процеси, що можуть використовуватися для організації відпочинку й оздоровлення [37]. У науковій літературі поряд із цим поняттям застосовуються також терміни «туристичні ресурси» та «туристичний потенціал», які часто розглядаються як взаємопов'язані.

Туристично-рекреаційні ресурси охоплюють не лише природні та створені людиною об'єкти, а й ширший комплекс можливостей регіону – економічних, соціальних, екологічних і технологічних, що забезпечують розвиток рекреаційної діяльності та сприяють відновленню фізичних і духовних сил людини. За походженням їх зазвичай поділяють на природні (клімат, води, ландшафти, лікувальні ресурси) та соціально-культурні (історико-культурна спадщина) [37], хоча єдиного підходу до класифікації не існує.

Рекреація є ширшим поняттям порівняно з туризмом, оскільки включає різні форми відновлення людини, тоді як туризм виступає її складовою. Нормативно рекреація трактується як відновлення фізичних, духовних і розумових сил поза місцем постійного проживання через відпочинок, оздоровлення та інші види активності [37], а туризм – як тимчасове переміщення особи з певною метою без здійснення оплачуваної діяльності [24].

Туристично-рекреаційні ресурси формують основу туристично-рекреаційного потенціалу території. Останній розглядається як сукупність природних, історико-культурних і соціально-економічних можливостей, що забезпечують умови для розвитку туризму, відпочинку та інших форм рекреаційної діяльності з урахуванням вимог їх збереження. Він охоплює як

матеріальні, так і нематеріальні чинники, які визначають привабливість території та її здатність формувати туристичний продукт і забезпечувати розвиток регіону. Рівень реалізації туристично-рекреаційного потенціалу залежить від ефективності використання наявних ресурсів і управлінських рішень. Водночас цей потенціал має спрямовуватися на досягнення соціально-економічних цілей розвитку території, а його результативність значною мірою визначається діяльністю суб'єктів господарювання.

Важливим елементом є рекреаційна територія – частина земельного фонду, призначена для відпочинку, лікування і туризму, що являє собою комплекс природних і соціальних компонентів, орієнтованих на задоволення рекреаційних потреб населення [4]. Вона може включати природні парки, водойми, спортивні об'єкти та інші простори для дозвілля і є складовою туристично-рекреаційного потенціалу. Рекреаційна інфраструктура охоплює сукупність об'єктів і засобів, які забезпечують організацію рекреаційної діяльності. До неї належать транспортні мережі, заклади розміщення (готелі, санаторії, пансіонати), підприємства харчування, розваг і зв'язку, що забезпечують надання оздоровчих, туристичних і дозвіллевих послуг [50].

Загалом, курортно-рекреаційна сфера є важливим елементом сучасної економічної та соціальної системи держави, оскільки поєднує функції відновлення людського потенціалу, розвитку територій і стимулювання економічної активності. Її значення особливо зростає в умовах підвищеного навантаження на населення, соціальних трансформацій та необхідності відновлення фізичного і психічного здоров'я громадян. У цьому контексті рекреація виходить за межі традиційного розуміння відпочинку та перетворюється на стратегічний ресурс державної політики. Роль курортно-рекреаційної сфери представлена на рис. 1.1.

З економічної точки зору курортно-рекреаційна сфера виступає потужним драйвером розвитку регіонів. Вона сприяє створенню робочих місць у таких галузях, як туризм, транспорт, будівництво, сфера послуг, торгівля та охорона здоров'я. Розвиток рекреаційної інфраструктури

стимулює інвестиційну активність, підвищує конкурентоспроможність територій і сприяє наповненню місцевих бюджетів. Крім того, туристично-рекреаційна діяльність забезпечує мультиплікативний ефект: розвиток однієї галузі активізує суміжні сфери економіки, формуючи комплексний економічний результат.



Рис. 1.1. Роль курортно-рекреаційної сфери

Особливе значення має вплив курортно-рекреаційної сфери на регіональний розвиток. Території, що володіють значним туристично-рекреаційним потенціалом, отримують можливість диверсифікувати свою економіку, зменшити залежність від промислового сектору та активізувати малий і середній бізнес. Це сприяє вирівнюванню соціально-економічного розвитку регіонів, зменшенню безробіття та підвищенню рівня життя населення.

Соціальна роль курортно-рекреаційної сфери є не менш вагомою. Вона забезпечує відновлення фізичних, психічних і духовних сил людини, сприяє зміцненню здоров'я та підвищенню працездатності. У сучасних умовах особливо актуальною є її функція реабілітації – як медичної, так і психологічної. Це має критичне значення для військовослужбовців, осіб, які

постраждали внаслідок кризових ситуацій, а також для населення в цілому.

Курортно-рекреаційна сфера також відіграє важливу роль у формуванні здорового способу життя. Завдяки розвитку активних форм відпочинку, спортивних і оздоровчих програм вона сприяє профілактиці захворювань, зниженню рівня стресу та покращенню якості життя населення. Крім того, рекреаційна діяльність виступає інструментом соціальної інтеграції, забезпечуючи доступ до відпочинку для різних соціальних груп.

Важливою складовою є культурний аспект. Рекреаційна сфера сприяє збереженню та популяризації культурної спадщини, розвитку національної ідентичності та міжкультурної комунікації. Через туристичні потоки відбувається обмін культурними цінностями, що позитивно впливає на міжнародний імідж держави.

Необхідно також відзначити роль держави у регулюванні та розвитку курортно-рекреаційної сфери. Ефективне публічне управління передбачає формування нормативно-правової бази, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій, забезпечення якості послуг і збереження природних ресурсів. Особливо актуальним є баланс між економічним використанням ресурсів і їх охороною, що забезпечує сталий розвиток територій.

У сучасних умовах, зокрема в Україні, курортно-рекреаційна сфера набуває додаткового значення у контексті післякризового відновлення. Вона може стати одним із ключових напрямів економічного зростання, відновлення інфраструктури та підвищення соціальної стабільності.

Таким чином, курортно-рекреаційна сфера є багатофункціональним елементом державної системи, який одночасно забезпечує економічне зростання, соціальне благополуччя населення та збереження культурного потенціалу. Її розвиток сприяє формуванню здорового суспільства, підвищенню конкурентоспроможності регіонів і зміцненню національної економіки, що зумовлює необхідність активної державної підтримки та ефективного публічного управління у цій сфері.

1.2. Зміст та основні характеристики механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Загалом, механізм управління визначається як система форм, методів, важелів та інструментів, що застосовуються у діяльності держави й підприємств за належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення на мікро- і макрорівнях [29]. Він являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування інших складових системи управління та сприяють її трансформації. Публічне управління, у свою чергу, розглядається як діяльність, спрямована на забезпечення ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, що реалізується з урахуванням реальних соціально-економічних, політичних і культурних умов. Його сутність полягає у тісній взаємодії з суспільством, оскільки воно є невід'ємною складовою суспільних процесів. Поняття «публічне управління» відображає цілісний системний механізм, який охоплює політичні пріоритети, нормативне регулювання, організаційно-управлінські структури, а також їх кадрове забезпечення на різних рівнях управління. Водночас механізм публічного управління трактується як сукупність практичних заходів, інструментів і стимулів, за допомогою яких органи влади здійснюють вплив на суспільні процеси з метою досягнення визначених цілей [2], а також як система організації управлінських процесів і способів впливу на об'єкти управління із застосуванням відповідних методів [65]. Важливою ознакою публічного управління є наявність суспільного контролю за діяльністю органів влади та місцевого самоврядування, що відрізняє його від традиційного державного управління [68].

Механізм публічного управління за своїм функціональним призначенням охоплює не лише виконавчі функції, а й такі напрями діяльності, як формування державної політики, планування та прогнозування соціально-економічного розвитку територій, організація і координація роботи

органів влади, а також контроль за виконанням управлінських рішень. У цьому контексті він є ширшим за механізм державного управління, оскільки функціонує на різних рівнях прийняття рішень: загальнодержавному, де визначаються стратегічні пріоритети розвитку, і місцевому, де управлінські рішення приймаються з урахуванням специфіки окремих територій. Важливим аспектом є також відмінності у повноваженнях суб'єктів публічного управління та джерелах фінансового забезпечення їх діяльності.

Механізм публічного управління являє собою цілеспрямовано сформовану, структуровану систему, що має законодавче підґрунтя і включає сукупність методів, інструментів та засобів впливу на об'єкти управління [43]. Його сутність доцільно розглядати з позицій системного підходу, який дозволяє охарактеризувати його як цілісну динамічну систему, елементи якої перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності. Такий підхід підкреслює здатність механізму адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також наявність емергентних властивостей, що виникають у результаті взаємодії його складових і не притаманні окремим елементам. У межах системного підходу науковці виокремлюють складові механізму публічного управління через сукупність методів, важелів та інструментів його реалізації. Зокрема, економічні методи включають програмно-цільове бюджетування, податкові інструменти, державні закупівлі та інші засоби економічного впливу. Нормативно-правові методи охоплюють правове регулювання, нагляд і відповідні процедурні механізми, тоді як організаційні методи передбачають структурування системи управління, делегування повноважень, координацію діяльності та контроль. Водночас інституціональна складова відображає систему норм, цінностей, правил і традицій, які визначають поведінку суб'єктів публічного управління та впливають на ефективність функціонування всієї системи. Подальше дослідження специфіки механізмів публічного управління передбачає їх класифікацію за різними ознаками, що дозволяє систематизувати існуючі підходи, виявити характерні риси та закономірності їх функціонування у сучасних умовах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація механізмів публічного управління [58]

Ознаки	Зміст
За типом інструментів управління	<p>Регуляторні механізми: Закони, постанови, нормативно-правові акти, які встановлюють правила та стандарти для діяльності різних секторів.</p> <p>Фінансові механізми: Бюджетування, податкові системи, фінансування програм та проєктів, гранти.</p> <p>Адміністративні механізми: Організаційна структура, управлінські процедури, інституційні рамки, які забезпечують функціонування публічних інституцій.</p> <p>Контрольні механізми: Аудит, моніторинг, оцінка ефективності діяльності публічних інституцій</p>
За рівнем управління	<p>Національні механізми: Механізми, що реалізуються на рівні центрального уряду або національних органів влади.</p> <p>Місцеві механізми: Механізми, що функціонують на рівні місцевих органів влади, таких як міські ради, обласні адміністрації.</p> <p>Глобальні механізми: Механізми, що діють в рамках міжнародних організацій або міжурядових угод.</p>
За функціональним призначенням	<p>Управлінські функції: Механізми, що забезпечують загальне управління і координацію діяльності публічних інституцій.</p> <p>Секторні механізми: Специфічні механізми для управління окремими секторами, такими як охорона здоров'я, освіта, транспорт.</p> <p>Соціальні механізми: Механізми, що націлені на соціальний захист, інтеграцію та розвиток суспільства.</p>
За типом взаємодії	<p>Інституційні механізми: Механізми, що пов'язані із структурою і функціонуванням публічних інституцій.</p> <p>Механізми взаємодії з громадськістю: Механізми, які забезпечують участь громадян у процесах публічного управління, наприклад, через консультації, петиції, участь у громадських слуханнях.</p> <p>Механізми партнерства: Механізми співпраці між державними, приватними та громадськими секторами.</p>
За ступенем централізації	<p>Централізовані механізми: Механізми, в яких основні рішення приймаються на вищому рівні управління.</p> <p>Децентралізовані механізми: Механізми, що дозволяють нижчим рівням управління приймати автономні рішення.</p>
За спрямованістю	<p>Проактивні механізми: Механізми, що орієнтовані на попередження проблем і запобігання кризовим ситуаціям.</p> <p>Реактивні механізми: Механізми, що спрямовані на реагування на вже виниклі проблеми і кризи.</p>
За типом управлінського підходу	<p>Традиційні підходи: Механізми, що базуються на класичних моделях управління, таких як ієрархічна структура і директивне управління.</p> <p>Інноваційні підходи: Механізми, що використовують інноваційні методи управління, такі як адаптивне управління, публічне партнерство або інструменти електронного урядування.</p>
За характером управлінського впливу	<p>Механізми прямого впливу. Здійснення прямого впливу на об'єкт управління.</p> <p>Механізми непрямого впливу. Здійснення непрямого впливу на об'єкт управління (наприклад, податкові преференції, інвестиційні кредити тощо)</p>

Аналіз наукових підходів до визначення сутності механізму публічного управління дозволяє виокремити низку ключових аспектів його дослідження. По-перше, важливими є основні складові механізму, до яких належать інституції та органи влади (державні, місцеві й громадські структури, що реалізують управлінські функції), а також управлінські процеси і процедури, пов'язані з формуванням політики, прийняттям рішень, їх реалізацією та моніторингом результатів. Не менш значущим є ресурсне забезпечення, що включає фінансові, матеріальні та трудові ресурси, необхідні для досягнення визначених цілей.

По-друге, суттєву роль відіграє взаємодія між складовими механізму, зокрема міжсекторальна співпраця державного, приватного та громадського секторів на засадах партнерства, координації та інтеграції, а також взаємодія між різними гілками влади, які забезпечують баланс і взаємний контроль у процесі управління. По-третє, важливими є цілі та функції механізму, що полягають у задоволенні суспільних потреб через реалізацію державної політики і програм, а також у досягненні ефективності та результативності управлінської діяльності.

Окрему увагу слід приділити здатності механізму до адаптації та впровадження інновацій, що проявляється у реагуванні на політичні, економічні та соціальні зміни, а також у використанні сучасних підходів, технологій і методів управління. Важливим аспектом дослідження є також історичний розвиток механізму публічного управління та проведення порівняльного аналізу вітчизняного і зарубіжного досвіду з метою виявлення ефективних практик і можливостей їх впровадження [18].

Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є складною, багаторівневою системою, що забезпечує реалізацію державної політики у сфері відпочинку, оздоровлення населення та раціонального використання природних ресурсів. Його формування обумовлене необхідністю поєднання економічних інтересів розвитку територій із соціальними потребами населення та екологічними обмеженнями. У

сучасних умовах курортно-рекреаційна сфера виступає не лише як галузь, що забезпечує відновлення фізичних і духовних сил людини, а й як важливий чинник економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості регіонів і розвитку міжнародного співробітництва.

Сутність механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері полягає у цілеспрямованому впливі органів державної влади та місцевого самоврядування на процеси функціонування і розвитку рекреаційних територій за допомогою сукупності взаємопов'язаних інструментів, методів, важелів і форм управління. Цей механізм охоплює систему інституцій, нормативно-правове забезпечення, економічні регулятори, організаційні структури та інформаційні ресурси, які у взаємодії забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку галузі. Важливою особливістю є його інтегрований характер, адже він поєднує елементи державного регулювання, ринкових механізмів та громадської участі [56].

Інституційна складова механізму представлена широким колом суб'єктів, до яких належать центральні органи виконавчої влади, що формують державну політику у сфері туризму і курортів, регіональні та місцеві органи управління, які безпосередньо реалізують відповідні програми розвитку, а також суб'єкти господарювання, що надають рекреаційні послуги, і громадські організації. Їх взаємодія забезпечує узгодженість управлінських рішень і сприяє ефективному використанню ресурсного потенціалу територій. Особливе значення в умовах децентралізації набуває роль органів місцевого самоврядування, які стають ключовими суб'єктами управління розвитком курортів на місцях.

Нормативно-правова складова механізму визначає правила функціонування курортно-рекреаційної сфери, встановлює правові основи використання природних лікувальних ресурсів, регулює діяльність суб'єктів господарювання та забезпечує захист екологічних інтересів. Вона включає закони, підзаконні нормативно-правові акти, стандарти та регламенти, які формують правове поле для розвитку галузі. Від якості нормативного

забезпечення залежить рівень прозорості та ефективності управлінських процесів, а також здатність держави реагувати на сучасні виклики.

Економічна складова механізму передбачає застосування системи фінансових та економічних інструментів, спрямованих на стимулювання розвитку курортно-рекреаційної сфери. До них належать податкові пільги, державні інвестиції, фінансова підтримка інфраструктурних проєктів, механізми державно-приватного партнерства, а також інструменти залучення іноземних інвестицій. Ефективне використання цих важелів дозволяє підвищити конкурентоспроможність курортів, модернізувати матеріально-технічну базу та забезпечити якість надання послуг.

Організаційна складова механізму охоплює процеси стратегічного і поточного планування розвитку курортних територій, координацію діяльності різних суб'єктів управління, реалізацію програм і проєктів, а також систему контролю та моніторингу. Вона забезпечує узгодженість дій усіх учасників та сприяє досягненню поставлених цілей. Важливим елементом є програмно-цільовий підхід, який дозволяє ефективно використовувати ресурси та оцінювати результати управлінської діяльності.

Інформаційна складова відіграє дедалі важливішу роль у сучасних умовах цифровізації. Вона включає системи збору, обробки та аналізу інформації, використання геоінформаційних технологій, цифрових платформ для управління туристичними потоками, а також інструменти просування рекреаційних територій. Інформаційне забезпечення сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і формує позитивний імідж курортів на національному та міжнародному рівнях [15].

Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері виконує низку важливих функцій, серед яких провідне місце займає планувальна функція, що передбачає визначення стратегічних пріоритетів розвитку галузі. Регуляторна функція забезпечує встановлення норм і правил діяльності, організаційна – координацію взаємодії суб'єктів, контрольна – оцінку ефективності реалізації політики. Водночас соціальна функція

спрямована на забезпечення доступності рекреаційних послуг для населення, а екологічна – на збереження природних ресурсів і підтримання екологічної рівноваги.

На рис. 1.2. представлений Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

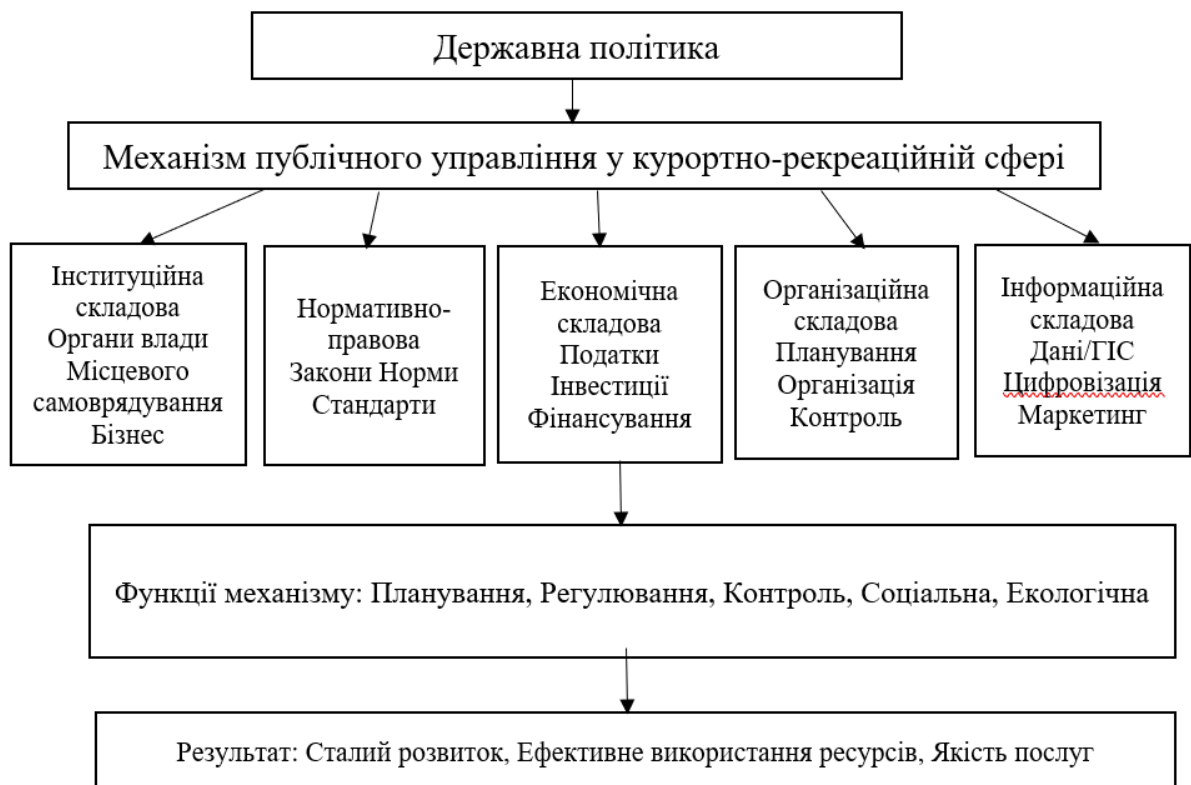


Рис. 1.2. Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

У процесі реалізації механізму застосовуються різні методи управління, які умовно поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи передбачають прямий вплив через систему дозволів, ліцензій і контролю, економічні – стимулювання через фінансові інструменти, а соціально-психологічні – формування відповідної культури споживання рекреаційних послуг і відповідального ставлення до природних ресурсів. У сучасних умовах дедалі більшого значення набувають інноваційні підходи, пов’язані з цифровізацією управління та впровадженням

smart-технологій.

Функціонування механізму базується на низці принципів, серед яких ключовими є принцип сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів, принцип системності, який забезпечує узгодженість усіх елементів механізму, принцип децентралізації, що сприяє передачі повноважень на місцевий рівень, а також принцип партнерства, який передбачає активну взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства. Важливими є також принципи прозорості та інноваційності, які визначають сучасні підходи до управління.

Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері характеризується комплексністю, оскільки охоплює різні сфери суспільного життя, багаторівневістю, що проявляється у функціонуванні на державному, регіональному та місцевому рівнях, адаптивністю, яка дозволяє реагувати на зміни зовнішнього середовища, та інтегрованістю з іншими галузями економіки. Водночас він має виражену соціальну орієнтацію, адже спрямований на задоволення потреб населення у відпочинку та оздоровленні.

Таким чином, механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є комплексною та багаторівневою системою, що поєднує інституційні, нормативно-правові, економічні, організаційні та інформаційні складові з метою забезпечення ефективного функціонування і сталого розвитку рекреаційних територій. Його результативність визначається узгодженістю дій суб'єктів управління, якістю державної політики, рівнем ресурсного забезпечення та здатністю адаптуватися до сучасних викликів, зокрема цифровізації та екологічних загроз. Водночас удосконалення механізму пов'язане з посиленням ролі місцевого самоврядування, розвитком державно-приватного партнерства, впровадженням інноваційних управлінських інструментів та підвищенням прозорості прийняття рішень, що в цілому сприятиме підвищенню конкурентоспроможності курортно-рекреаційної сфери та якості надання послуг населенню.

1.3. Сутність і особливості функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Курортно-рекреаційна сфера є важливою складовою соціально-економічної системи держави, оскільки впливає не лише на розвиток туризму, а й на економічне зростання, рівень життя населення та збереження природної й культурної спадщини. За таких умов ефективний механізм публічного управління виступає ключовою передумовою її сталого розвитку.

Механізм публічного управління у цій сфері охоплює комплекс організаційних, правових, економічних та управлінських інструментів, спрямованих на розвиток курортів і рекреаційних територій, підтримання екологічної рівноваги та модернізацію інфраструктури. Його реалізація передбачає взаємодію державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості [20].

Курортно-рекреаційна сфера має виражений соціальний характер і виконує оздоровчу, профілактичну та відновлювальну функції, сприяючи підвищенню працездатності населення та зменшенню захворюваності. Вона тісно інтегрована із системою охорони здоров'я України, забезпечуючи можливість санаторно-курортного лікування, відновлення після хвороб і зниження рівня стресу. Це підсилює її соціальну значущість і актуальність розвитку як доступного інструменту підтримки здоров'я населення.

Державне управління рекреаційною сферою розглядається як цілеспрямований вплив держави на відносини у сфері надання рекреаційних послуг з метою забезпечення її збалансованого розвитку [9]. Водночас державне регулювання доцільно трактувати як сукупність форм і методів впливу органів влади на розвиток туристичної галузі та налагодження ефективної взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням і бізнесом із застосуванням адміністративних, економічних, правових та інших інструментів [38].

Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

доцільно розглядати через поєднання системного та процесного підходів: перший відображає взаємодію держави, громад і бізнесу, другий – послідовність управлінських дій. У цьому контексті він постає як узгоджена система методів, інструментів і важелів, що забезпечують координацію діяльності суб'єктів та ресурсне забезпечення розвитку туризму і курортів.

Важливою основою функціонування цього механізму є нормативно-правова база, яка визначає правила діяльності у сфері туризму, стандарти якості послуг, вимоги безпеки та екологічного захисту, а також регулює будівництво й експлуатацію туристичних об'єктів [41].

Нормативно-правовий механізм відіграє ключову роль у розвитку сфери, оскільки: формує правові засади функціонування курортних територій; регулює взаємовідносини між державою, бізнесом і споживачами; сприяє залученню інвестицій; забезпечує безпеку туристів; встановлює обмеження для збереження природних ресурсів; а також підтримує конкурентне середовище на ринку рекреаційних послуг.

Важливим чинником розвитку курортно-рекреаційної сфери є формування чіткої стратегії, що визначає її пріоритети відповідно до загальнонаціональних соціально-економічних цілей. Розробка національних і регіональних стратегій забезпечує комплексне використання природних, культурних і соціальних ресурсів, передбачає визначення спеціалізації курортних зон, розвиток інфраструктури та створення механізмів стимулювання інвестицій, зокрема через податкові пільги й державну підтримку [42].

В умовах воєнного стану ефективне публічне управління у цій сфері набуває особливого значення, оскільки спрямоване на забезпечення безпеки та стабільності галузі. Це потребує адаптації управлінських підходів, впровадження інноваційних рішень і активної взаємодії з населенням та міжнародними партнерами для формування дієвих стратегій розвитку [28].

Стратегічне планування має ґрунтуватися на аналізі стану галузі та принципах сталого розвитку, з урахуванням раціонального використання

природних ресурсів. Важливу роль відіграють бюджетно-податкові інструменти, які забезпечують фінансування програм, розвиток інфраструктури, надання пільг, грантів і кредитів, а також стимулювання інвестицій у туристичну сферу [51].

Розвиток транспортної та цифрової інфраструктури є необхідною умовою підвищення доступності курортів і якості послуг. Використання сучасних технологій – онлайн-сервісів, автоматизації управління, віртуальних турів – сприяє ефективності галузі та впровадженню концепції SMART-туризму, що поєднує інновації, сталість і участь громад [47].

Контроль і моніторинг у курортно-рекреаційній сфері забезпечують дотримання стандартів якості, безпеки та екологічних вимог. Це включає перевірку діяльності суб'єктів ринку, встановлення стандартів послуг і нагляд за станом природного середовища, що сприяє стабільному розвитку галузі та підвищенню рівня обслуговування туристів.

Важливим чинником розвитку курортно-рекреаційної сфери є міжнародне співробітництво та просування на зовнішніх ринках. Інтеграція у світову туристичну систему здійснюється через участь у міжнародних організаціях, зокрема UNWTO, проведення рекламних кампаній, участь у виставках і укладання міждержавних угод. Це сприяє залученню іноземних туристів і зростанню валютних надходжень [52]. Водночас актуальним є просування курортів через сучасні канали комунікації – співпрацю з інфлюенсерами та створення контенту, орієнтованого на нові сегменти туристів.

Суттєвий вплив на розвиток сфери має децентралізація, яка підвищує ефективність управління завдяки передачі повноважень на місцевий рівень. Це дозволяє враховувати специфіку територій, раціонально використовувати ресурси, оперативно приймати рішення та стимулювати соціально-економічний розвиток рекреаційних зон.

Розмежування функцій між державою та місцевою владою передбачає, що центральні органи формують політику і стандарти, тоді як місцеве

самоврядування адаптує їх до конкретних умов, забезпечуючи розвиток інфраструктури, контроль якості послуг і екологічну безпеку. Важливою складовою є участь громад, що підвищує ефективність управління та довіру до влади [14].

Місцеві органи влади також відіграють ключову роль у створенні сприятливого середовища для розвитку малого і середнього бізнесу, що є основою функціонування курортно-рекреаційної сфери. Взаємодія держави і бізнесу забезпечує комплексний розвиток територій: держава формує умови та здійснює регулювання, а приватний сектор реалізує інвестиційні проекти та надає послуги. Така співпраця дозволяє ефективно використовувати ресурси, підвищувати якість сервісу та конкурентоспроможність галузі, забезпечуючи її сталий розвиток.

Доцільно виокремити ключові функціональні особливості механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Насамперед це формування нормативно-правових засад діяльності підприємств, що визначають екологічні вимоги, стандарти якості, процедури ліцензування і сертифікації, забезпечуючи стабільність і передбачуваність ринку. Водночас важливим є стимулювання інвестицій через податкові пільги, субсидії, гранти та державні гарантії, що активізує участь приватного сектору.

Розвиток галузі потребує узгодження економічних інтересів із екологічними вимогами, тому екологічний моніторинг і принципи сталого розвитку є невід'ємними складовими управління. Вони забезпечують раціональне використання ресурсів, збереження біорізноманіття та підтримання екологічної рівноваги. У післявоєнний період ефективним інструментом стимулювання туризму може стати впровадження єдиних туристичних карток, які полегшують доступ до послуг і сприяють активізації туристичних потоків. Екологічний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти загрози та застосовувати регуляторні заходи, зокрема штрафні механізми, для захисту природних ресурсів і запобігання негативним наслідкам.

Інфраструктурний фактор також відіграє визначальну роль, оскільки

забезпечує доступність курортів, підвищує їх привабливість, сприяє ефективному використанню рекреаційних ресурсів і розширює можливості розвитку без шкоди для довкілля.

Класифікацію факторів, що впливають на функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, доцільно подати за основними групами:

1. Інституційно-управлінські фактори. Визначають ефективність взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та інших суб'єктів управління; включають рівень децентралізації, координацію рішень, управлінську спроможність інституцій.

2. Нормативно-правові фактори. Охоплюють законодавчу та нормативну базу, що регулює діяльність у сфері туризму і рекреації, встановлює стандарти якості, екологічні вимоги, правила користування ресурсами.

3. Економічні та фінансові фактори. Включають бюджетне фінансування, податкову політику, інвестиційний клімат, механізми державної підтримки (субсидії, гранти, пільги), рівень розвитку підприємництва.

4. Інфраструктурні фактори. Характеризують стан транспортної, туристичної, інженерної та соціальної інфраструктури, що забезпечує доступність курортів і якість послуг.

5. Екологічні фактори. Пов'язані зі станом довкілля, наявністю природних лікувальних ресурсів, рівнем екологічної безпеки, впровадженням екологічного моніторингу та принципів сталого розвитку.

6. Соціальні фактори. Відображають рівень добробуту населення, попит на рекреаційні послуги, участь громадськості у прийнятті рішень, кадровий потенціал галузі.

7. Технологічні та інноваційні фактори. Включають розвиток цифрових технологій, впровадження SMART-туризму, автоматизацію управління, використання онлайн-сервісів та інноваційних підходів.

8. Міжнародні фактори. Охоплюють рівень інтеграції у світовий туристичний простір, участь у міжнародних організаціях, зовнішньоекономічні зв'язки та туристичну привабливість країни.

9. Безпекові фактори. Включають політичну стабільність, воєнні ризики, рівень безпеки туристів, здатність держави забезпечити захист і стабільність функціонування галузі.

Така класифікація дозволяє комплексно оцінити вплив різних чинників і забезпечити ефективне функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Отже, сутність механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері полягає у цілеспрямованому впливі держави, органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості на розвиток і використання рекреаційного потенціалу з метою забезпечення сталого функціонування галузі. Такий механізм охоплює систему взаємопов'язаних методів, інструментів і важелів, що забезпечують координацію діяльності суб'єктів управління, розвиток інфраструктури, підвищення якості послуг і збереження природних ресурсів.

Функціонування механізму базується на поєднанні системного та процесного підходів: перший передбачає узгоджену взаємодію держави, громад і бізнесу, другий – послідовність управлінських рішень і дій. Важливою його складовою є нормативно-правове забезпечення, яке встановлює правила діяльності, стандарти якості та екологічні вимоги, створюючи стабільні умови для розвитку галузі.

Економічний аспект механізму реалізується через фінансові та інвестиційні інструменти – бюджетне фінансування, податкові пільги, субсидії та гранти, що сприяють модернізації курортів і залученню приватного капіталу. Інституційна складова визначається розподілом повноважень між державою і місцевим самоврядуванням, де децентралізація підвищує ефективність управління завдяки врахуванню місцевих особливостей.

Соціальна орієнтація механізму проявляється у забезпеченні доступності рекреаційних послуг і залученні громадськості до прийняття рішень. Водночас екологічна складова передбачає впровадження моніторингу та дотримання принципів сталого розвитку для збереження природних ресурсів. Значну роль відіграє також розвиток інфраструктури, який забезпечує доступність і привабливість курортних територій.

Сучасний механізм публічного управління характеризується впровадженням інновацій і цифрових технологій, що підвищують ефективність управління та якість туристичних послуг. Важливим є і міжнародний аспект – інтеграція у світовий туристичний простір, що сприяє залученню іноземних туристів та підвищенню конкурентоспроможності галузі. В умовах криз і воєнного стану особливого значення набуває адаптивність механізму та здатність забезпечувати безпеку і відновлення сфери.

Таким чином, механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є комплексною системою, що поєднує правові, економічні, соціальні та екологічні інструменти й забезпечує сталий розвиток галузі за умов ефективної взаємодії держави, бізнесу та суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ І ОСОБЛИВОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правові засади функціонування механізму публічного управління у сфері курортів і рекреації

Значущість курортно-рекреаційної сфери в Україні в умовах сучасних викликів є надзвичайно високою, оскільки зростає потреба у відновленні здоров'я військовослужбовців та населення, яке постраждало внаслідок воєнних дій. Це актуалізує необхідність ефективного функціонування механізмів публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, адаптованих до нових соціально-економічних реалій.

Нормативно-правову основу розвитку цієї сфери формують ключові акти, що визначають її організацію та регулювання. Базовим документом є Закон України від 05.10.2000 № 2026-III «Про курорти», який встановлює правові та організаційні засади функціонування курортів. Він визначає їх класифікацію (лікувальні, оздоровчі, рекреаційні, туристичні), регулює використання природних лікувальних ресурсів, розвиток інфраструктури та вимоги до екологічної безпеки. Закон також окреслює повноваження державних і місцевих органів влади, суб'єктів господарювання, передбачає державний контроль, розвиток кадрового потенціалу та створення умов для інвестицій у курортну сферу [23].

Важливе значення має Наказ № 256 Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, який визначає засади організації рекреаційної діяльності. Документ регулює раціональне використання та охорону рекреаційних ресурсів, розвиток інфраструктури відпочинку, забезпечення екологічної безпеки та доступності рекреаційних об'єктів для населення. Також підкреслюється роль державного управління, міжсекторального партнерства та інвестиційної підтримки розвитку рекреаційних

територій [40].

Не менш важливим є Закон України від 15.09.1995 № 324/95 «Про туризм», який визначає правові та економічні основи туристичної діяльності. Він регулює взаємовідносини між суб'єктами туризму, державою та споживачами послуг, класифікує види туризму (культурний, медичний, екологічний тощо), а також визначає державну політику у цій сфері. Закон передбачає розвиток інфраструктури, міжнародну співпрацю, ліцензування діяльності та захист прав споживачів туристичних послуг [41].

Водночас розвиток галузі стримується недостатнім фінансуванням, особливо на місцевому рівні, що ускладнює модернізацію інфраструктури та її відповідність міжнародним стандартам. Це негативно впливає на конкурентоспроможність України на світовому туристичному ринку та співпрацю з іноземними партнерами.

Наступну групу нормативно-правових актів, що забезпечують реалізацію механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, становлять санітарні правила та норми. Вони визначають вимоги до санітарно-епідеміологічного благополуччя в курортних зонах. Зокрема, ДСанПіН 2.2.2.028-99 «Санітарні правила щодо утримання територій населених пунктів» регулює вимоги до чистоти, благоустрою та утримання територій. Також важливим є Постанова Кабінету Міністрів України від 25.09.2020 № 2205 «Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти», яка опосередковано впливає на рекреаційне середовище через встановлення стандартів безпечних умов перебування населення [48; 18]. Важливе місце займають також постанови Кабінету Міністрів України, які визначають організаційні засади розвитку курортної та туристичної сфери. Зокрема, Постанова від 24 грудня 2019 року № 1162 «Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму» регламентує функціонування та повноваження відповідного органу державної влади [19].

Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) є центральним органом виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері туризму і курортів. Основні напрями його діяльності включають розвиток туристичного потенціалу регіонів, просування туристичного бренду України, проведення маркетингових кампаній, а також підвищення якості та конкурентоспроможності національного туристичного продукту. Особлива увага приділяється стимулюванню внутрішнього та міжнародного туризму і залученню туристичних потоків [17].

Нормативно-правова база України формує цілісну систему регулювання щодо вивчення, використання, охорони та збереження природних лікувальних ресурсів і рекреаційних територій. Вона охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів. Передусім, основи природокористування закріплені у кодексах України (Кодекс України «Про надра», Водний, Лісовий та Земельний кодекси), які визначають правила використання та захисту відповідних ресурсів. Питання екологічної безпеки регулюються законами «Про охорону навколишнього природного середовища» та «Про оцінку впливу на довкілля», що спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля. Окремо Закон «Про природно-заповідний фонд» встановлює правовий режим охоронюваних територій, які часто мають значний рекреаційний потенціал.

Важливим елементом є система спеціальних дозволів і процедур користування ресурсами, що регулюється постановами Кабінету Міністрів України. Вони визначають порядок надання дозволів на користування надрами і мінеральними водами, проведення аукціонів, видачу гірничих відводів, формування санітарних зон та режим водоохоронних територій.

Медико-біологічна оцінка та облік ресурсів здійснюються через нормативні акти Міністерства охорони здоров'я України, які регламентують оцінювання якості природних лікувальних ресурсів і ведення відповідного Державного кадастру. Геологічне вивчення та державний контроль забезпечуються наказами щодо класифікації запасів, порядку

геологорозвідувальних робіт і нагляду за раціональним використанням надр.

У сукупності ці нормативні акти, а також врахування європейських підходів до використання природних лікувальних ресурсів, формують комплексний механізм правового регулювання. Він забезпечує раціональне природокористування, охорону ресурсів, їх наукову оцінку та ефективно включення у розвиток курортно-рекреаційної та туристичної сфер України.

Окрему увагу слід приділити ключовому стратегічному документу, який визначає напрями розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні, – Розпорядженню Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 року № 168-р «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [55]. Його метою є створення сприятливих умов для розвитку туризму і курортів відповідно до міжнародних стандартів та європейських підходів, формування конкурентоспроможної галузі, інтегрованої у світовий ринок, що сприяє економічному зростанню регіонів, підвищенню якості життя населення та популяризації України у світі.

Рекреаційні природні ресурси відіграють важливу роль у розвитку туризму, оскільки мають унікальну цінність і виступають стимулом економічної активності [1]. Їх ефективно використання має базуватися не лише на раціональному, а й на результативному підході, що потребує застосування механізмів публічного управління та державного регулювання.

Важливим елементом є також делегування повноважень органам державної влади та місцевого самоврядування у сфері надання рекреаційних послуг. Це передбачає не лише передачу функцій, а й узгодження їх діяльності з державними пріоритетами, зокрема розвитком туризму, охороною довкілля та забезпеченням соціальної рівності.

Рекреаційні послуги є складовою соціальної інфраструктури, що впливає на якість життя населення через можливості відпочинку, оздоровлення та культурного розвитку. Державна політика у цій сфері охоплює різні напрями рекреації – екологічний, культурний, спортивний тощо, що потребує диференційованого підходу залежно від особливостей

регіонів. Місцеві органи влади, маючи краще розуміння потреб громад, здатні ефективніше реалізовувати рекреаційні ініціативи. Просторове планування повинно враховувати специфіку територій: у містах – розвиток парків і зон відпочинку, у сільській місцевості – еко-туризм і природні маршрути [7].

Ефективність системи залежить від прозорості управління, координації між рівнями влади та залучення громадськості, що перетворює розвиток рекреаційної сфери на спільну відповідальність держави і суспільства та сприяє сталому розвитку.

Делегування повноважень органам державної влади та місцевого самоврядування у сфері надання рекреаційних послуг є комплексним процесом, що потребує системного аналізу та стратегічного планування. Ключові аспекти делегування повноважень органам державної влади та місцевого самоврядування у сфері надання рекреаційних послуг охоплюють кілька взаємопов'язаних напрямів. Передусім, це чітке розмежування компетенцій між центральним і місцевим рівнями влади, що дозволяє уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність управління. Важливим є також нормативно-правове закріплення повноважень, яке забезпечує законність та прозорість прийняття рішень. Другим аспектом є врахування регіональної специфіки, що дає змогу адаптувати рекреаційну політику до природних, соціальних та економічних особливостей територій. Це підвищує якість і доступність рекреаційних послуг для населення. Не менш важливим є ресурсне забезпечення делегованих повноважень, зокрема фінансове, кадрове та інфраструктурне, без якого їх ефективна реалізація є неможливою. Також значну роль відіграє координація між рівнями влади та залучення громадськості, що сприяє прозорості управління і підвищенню відповідальності за прийняті рішення.

Відповідно до Закону України від 09.07.2022 № 2389-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», туризм

визначено як один із пріоритетних напрямів державного інвестування [21]. Основний акцент інвестиційної політики спрямований на розвиток курортно-рекреаційної інфраструктури та туристичних об'єктів. Водночас ця сфера потребує значних фінансових ресурсів через комплексність послуг і високу капіталомісткість інфраструктурних проєктів. Тому ключовим завданням є формування сприятливого інвестиційного клімату за рахунок державного регулювання, зокрема податкових стимулів для інвесторів.

Україна володіє значним потенціалом природних лікувальних ресурсів, однак його повноцінне використання стримується недостатньою ефективністю механізмів державного управління у цій сфері [53]. Це зумовлює потребу в оновленні нормативно-правової бази та впровадженні дієвих інструментів регулювання, спрямованих на розвиток галузі, підвищення безпеки та відновлення інфраструктури.

Окремо слід відзначити Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [22], який визначає фінансування медичних послуг за рахунок державного бюджету через програму медичних гарантій. У практичному вимірі санаторно-курортні заклади можуть виступати партнерами системи охорони здоров'я, забезпечуючи реабілітацію пацієнтів після лікування, травм чи операцій, а також профілактику захворювань. Наразі санаторно-курортне лікування не входить до переліку послуг НСЗУ, однак в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення існує потреба у розширенні медичних пакетів. Це дозволить включити реабілітацію, оздоровлення та профілактичні програми на базі курортних закладів, що мають відповідну інфраструктуру та природні ресурси.

Доцільність такого розширення зумовлена кількома чинниками: зростанням потреби у реабілітації військових і цивільних осіб; необхідністю профілактики хронічних захворювань; ефективним використанням наявної санаторної інфраструктури; відповідністю європейським практикам охорони здоров'я; а також економічною доцільністю раннього відновлення здоров'я

пацієнтів. Отже, інтеграція санаторно-курортного лікування до системи медичних гарантій є стратегічно важливою для відновлення людського потенціалу, підвищення ефективності охорони здоров'я та адаптації законодавства України до сучасних викликів і міжнародних стандартів.

Нормативно-правові засади функціонування механізму публічного управління у сфері курортів і рекреації представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Нормативно-правові засади функціонування механізму публічного управління у сфері курортів і рекреації

Нормативно-правовий акт	Роль у механізмі публічного управління
Закон України «Про курорти»	Базовий закон, що формує правову основу курортної діяльності
Закон України «Про туризм»	Забезпечує розвиток туристичної складової рекреаційної сфери
Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища»	Гарантує екологічну сталість курортно-рекреаційних територій
Закон України «Про оцінку впливу на довкілля»	Контроль екологічних ризиків у розвитку рекреаційної інфраструктури
Закон України «Про природно-заповідний фонд»	Забезпечує збереження природних рекреаційних ресурсів
Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення»	Створює основу для взаємодії медицини та санаторно-курортного лікування
Розпорядження КМУ № 168-р «Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року»	Формує державну політику розвитку галузі
Постанови КМУ щодо спеціальних дозволів на користування надрами	Забезпечують контроль доступу до лікувальних природних ресурсів
Санітарні правила та норми (ДСанПіН)	Гарантують безпеку та комфорт у рекреаційних зонах
Накази МОЗ України щодо кадастру природних лікувальних ресурсів	Забезпечують науково-методичну основу управління ресурсами
Нормативні акти щодо геологічного вивчення надр	Сприяють раціональному використанню природного потенціалу

Унікальні природно-лікувальні ресурси України можуть використовуватися для лікування, оздоровлення та реабілітації як населення, що потребує фізичного й психологічного відновлення, так і іноземних туристів. Досвід розвинених країн підтверджує, що туристична сфера є

важливим джерелом наповнення бюджетів різних рівнів. Водночас інтенсивний розвиток рекреаційної діяльності може створювати ризики для довкілля, що зумовлює необхідність посилення державного контролю за використанням природного потенціалу та забезпечення збалансованого розвитку інфраструктури і збереження ресурсів.

З огляду на унікальність і вразливість рекреаційних ресурсів, особливої актуальності набуває постійний моніторинг та комплексна оцінка їх використання. Облік рекреаційного потенціалу має практичну спрямованість і повинен використовуватися для планування розвитку територіальних громад. Це дозволяє визначати ресурси, їх привабливість і можливості використання, а також оцінювати економічні та соціальні результати. Такий підхід сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню якості послуг і сталому розвитку регіонів, що позитивно впливає на добробут населення та туристичну привабливість територій.

Окремою проблемою залишається потреба оновлення нормативно-правової бази у сфері курортно-рекреаційного управління з урахуванням сучасних викликів. Це стосується відновлення інфраструктури, подолання наслідків воєнних дій, екологічних втрат і трансформації природного середовища. Тому законодавство має бути адаптоване до нових реалій функціонування рекреаційної сфери.

Таким чином, нормативно-правові засади функціонування механізму публічного управління у сфері курортів і рекреації формують цілісну систему регулювання, що охоплює використання природних лікувальних ресурсів, розвиток туристичної інфраструктури, екологічну безпеку та охорону довкілля. Вони забезпечують правове підґрунтя для діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також визначають стратегічні орієнтири розвитку галузі.

Комплексність чинного законодавства дозволяє поєднувати економічні, соціальні та екологічні інтереси, створюючи умови для сталого розвитку курортно-рекреаційної сфери. Водночас ефективність механізму публічного

управління значною мірою залежить від узгодженості нормативної бази та її адаптації до сучасних викликів, що підтверджує необхідність подальшого вдосконалення правового регулювання.

2.2. Зарубіжний досвід організації публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

В сучасних умовах розвитку України санаторно-курортна та туристична сфери набувають стратегічного значення на державному рівні. Водночас їх ефективність безпосередньо залежить від конкурентоспроможності, що потребує оновлення державної політики та формування нової стратегії розвитку з урахуванням кращих міжнародних практик. У глобалізованому світі рекреація відіграє важливу роль як чинник економічного зростання та підвищення якості життя населення. Відповідно до Гаагської декларації про туризм, ключовим є право людини на відпочинок, вільний час і подорожі з освітньою та рекреаційною метою, а також доступ до благ туризму [35].

Попри наявність значного потенціалу, впровадження міжнародного досвіду у сфері курортів і туризму в Україні перебуває на етапі становлення.

У більшості зарубіжних країн функціонує чітка система державного та місцевого управління рекреаційно-курортною діяльністю. Для України це є орієнтиром, адже відсутність системного законодавчого регулювання стримує розвиток галузі. Важливо активізувати взаємодію держави, місцевої влади, бізнесу та громадськості з метою розвитку інфраструктури, збільшення надходжень до місцевих бюджетів і підвищення туристичної привабливості країни.

Європейський досвід використання природних лікувальних ресурсів базується на чітких стандартах і нормативних документах, зокрема Кредо Європейської асоціації курортів (2004), Критеріях якості цієї асоціації (2005), стандартах Німецької асоціації курортів (2018), а також методології UNWTO

[61; 62]. Їх адаптація може стати основою для формування національних стандартів в Україні з урахуванням вітчизняних особливостей.

Показовим є досвід Франції, де державне управління туризмом здійснюється через Міністерство транспорту та суспільних робіт, у структурі якого діють спеціалізовані органи з питань туризму. Додатково функціонують дорадчі інституції, що займаються аналітикою, маркетингом, соціальним туризмом та екологічними питаннями. На регіональному рівні управління здійснюється через представників центральної влади, підпорядкованих префектам, які координують розвиток галузі разом із місцевими органами самоврядування, що мають значні повноваження у сфері рекреації та туризму. Місцева влада у Франції розробляє програми рекреаційного освоєння територій, що мають недостатній рівень розвитку, за активної підтримки держави. При цьому потенціал туристично-рекреаційного сектору країни оцінюється як значний і такий, що ще не повністю реалізований [30]. Це дозволяє зробити висновок про доцільність запозичення Україною окремих ефективних управлінських практик, зокрема посилення ролі існуючих органів влади та створення дорадчих і спеціалізованих інституцій у сфері туризму й рекреації. Такі структури можуть зосередитися на маркетингових дослідженнях, просуванні національних курортів і підтримці інвестицій. Окремим напрямом є створення спеціалізованих агентств для розвитку соціального та екологічного туризму, орієнтованого на різні категорії населення (пенсіонери, малозабезпечені, особи з інвалідністю), а також на використання природно-заповідного потенціалу.

В Іспанії управління туристичною сферою здійснюється через Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу при Міністерстві економіки. До системи входять Центральна дирекція з туризму, мережа готелів *Paradores*, виставково-конгресні центри та Іспанський інститут туризму [34]. Координацію забезпечує Рада з розвитку туризму за участю держави та бізнесу, а значне державне фінансування сприяє

ефективному просуванню туристичного продукту.

У Туреччині місцева влада активно диверсифікує туристично-рекреаційну сферу, розширюючи її за межі пляжного та культурного туризму з метою зменшення сезонності. Розвиваються лікувальний, зимовий і медичний туризм, зокрема клімато- та грязелікування. Важливим стимулом для інвесторів стала державна політика: довгострокова оренда земель (до 49 років), пільгові кредити та податкові канікули. Подібні підходи застосовують також Єгипет, Туніс і Кіпр, де оренда може сягати 99 років [59]. Такий досвід є релевантним для України з огляду на подібні природно-кліматичні ресурси.

Канада демонструє іншу модель – децентралізовану, де ключові повноваження у сфері туризму передані провінціям і муніципалітетам. Ефективність забезпечується підтримкою місцевих ініціатив, фінансуванням та мінімізацією надмірного регулювання. Показовим є приклад міста Тіммінс (Онтаріо), де організація «Туризм Тіммінса» координує маркетинг, розвиток інфраструктури та співпрацю з бізнесом у форматі державно-приватного партнерства. Її діяльність спрямована на підвищення туристичної привабливості та проведення заходів, а бюджет на маркетинг становить близько 60 тис. канадських доларів [35]. У стратегічному плані міста туризм визначено як пріоритет, а взаємодія влади з приватним сектором орієнтована на дослідження попиту та формування конкурентних послуг. Загалом, канадський досвід – із акцентом на місцеві ініціативи, сталий розвиток, інвестиційні стимули та партнерство – може бути ефективно адаптований в Україні для підвищення результативності курортно-рекреаційної сфери.

Окрему увагу у контексті публічного управління варто приділити досвіду Італії у формуванні безбар'єрного середовища в туристично-курортній сфері. Держава системно вдосконалює механізми управління, орієнтовані на забезпечення рівного доступу для осіб з інвалідністю до інфраструктури, послуг і громадських просторів. Протягом останніх десятиліть реалізується політика інклюзивної модернізації туристичних об'єктів і міського середовища. В Італії проживає понад 4,3 млн осіб з

інвалідністю (близько 5,2% населення), що зумовлює пріоритетність інклюзивного туризму. Державні програми спрямовані на соціальну інтеграцію, розвиток доступного транспорту, адаптацію інфраструктури та розширення доступу до медичних і освітніх послуг.

Особливу увагу приділено туристичній сфері, оскільки країна є одним із світових лідерів за туристичними потоками. Вживаються заходи для забезпечення доступності культурно-історичних об'єктів, зокрема в Римі та Флоренції, де покращено умови відвідування Колізею та Ватиканських музеїв. Важливою ініціативою є програма «Italy for All», спрямована на розвиток інклюзивного туризму. Законодавчою основою виступає «Legge 104», який гарантує соціальний захист і безбар'єрний доступ до ключових сфер життя [28]. Такий підхід є доцільним для України, особливо в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, коли зростає потреба у реабілітації, відпочинку та соціальній адаптації значної кількості громадян з обмеженими можливостями.

Цікавим також є досвід країн Балканського регіону, де розвиток туризму після конфліктів став інструментом відновлення через поєднання державної політики, міжнародної допомоги та ефективного управління. Вагому роль у відновленні регіону відіграла підтримка Європейського Союзу, що забезпечила модернізацію інфраструктури, відновлення культурної спадщини, покращення екологічного стану, розвиток систем сталого управління та транскордонної співпраці. Окремо фінансувалися програми підготовки кадрів і розвитку місцевого самоврядування [46].

Завдяки цьому Балкани поступово перетворилися на регіон, де туризм і рекреація стали інструментом економічного зростання та соціальної стабілізації. Цей досвід є актуальним для України в контексті повоєнного відновлення за умови підтримки міжнародних партнерів.

Польща є показовим прикладом ефективного публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, яка суттєво впливає на економіку, соціальний розвиток та екологічний стан регіонів. Управління цим сектором базується на

взаємодії державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянськості. Правове регулювання охоплює ключові акти, серед яких «Закон про туризм», що визначає стандарти діяльності та захист прав споживачів, «Закон про охорону навколишнього середовища», який регламентує використання природних ресурсів, а також місцеві нормативні акти щодо розвитку інфраструктури та забудови.

Система управління є багаторівневою: на національному рівні політику формує Міністерство спорту та туризму, яке відповідає за стратегії, контроль і міжнародну співпрацю [34]. На рівні воєводств забезпечується координація та реалізація державних програм, а також фінансування проєктів. Місцеві органи (гміни) мають значну автономію та займаються плануванням розвитку курортів, управлінням територіями та інфраструктурою.

Важливу роль відіграє державно-приватне партнерство, що реалізується через субсидії та гранти, спільні проєкти розвитку курортів і залучення громадянськості до прийняття рішень. Така модель забезпечує гнучкість управління та врахування інтересів усіх учасників ринку. Загалом польський досвід демонструє ефективність поєднання державного регулювання, децентралізації та партнерських механізмів. Така система є релевантною для України з огляду на ранні етапи розвитку курортно-рекреаційної сфери в Польщі порівняно з українськими реаліями.

Важливим елементом сучасного управління є також створення кадастрів природних лікувальних ресурсів як інформаційно-аналітичної основи державного моніторингу. Вони містять дані про кількість, якість та можливості використання ресурсів для лікування та профілактики захворювань. Загалом, цифровізація кадастрової системи в Україні може стати основою для ефективного моніторингу, наукового планування та екологічно безпечного розвитку курортних територій.

У світовій практиці виокремлюють кілька моделей публічного управління у цій сфері: від централізованого державного регулювання до децентралізованих і змішаних систем. Сучасні дослідження також фіксують

перехід до чотирьох гнучких моделей, які адаптуються країнами залежно від рівня державного втручання [3; 12; 13]. Водночас універсальної моделі не існує, а ефективність управління залежить від соціально-економічного розвитку, політичної стабільності, інфраструктури, фінансових ресурсів та суспільного ставлення до рекреаційної сфери.

Отже, зарубіжний досвід організації публічного управління у курортно-рекреаційній сфері демонструє різноманітність підходів до регулювання, планування та розвитку туристично-рекреаційних систем. У більшості країн світу ця сфера розглядається як важливий елемент економічного зростання, регіонального розвитку та підвищення якості життя населення, а її управління здійснюється на основі поєднання державного регулювання, децентралізації та партнерства з приватним сектором і громадськістю.

У науковій літературі виокремлюється низка моделей публічного управління у сфері туризму та рекреації, які відрізняються ступенем участі держави та рівнем автономії місцевих органів влади. Найпоширенішими є такі моделі:

1. Централізована (державна) модель. Передбачає домінуючу роль держави у регулюванні туристично-рекреаційної сфери через міністерства або національні туристичні адміністрації. Держава визначає стратегію розвитку, здійснює фінансування, контроль та міжнародне просування галузі. Така модель характерна для країн, де туризм є стратегічною галуззю економіки.

2. Децентралізована модель. Основні повноваження передаються регіональним та місцевим органам влади. Центральна влада формує загальні рамки політики, а реалізація здійснюється на рівні регіонів і громад. Ця модель забезпечує врахування локальної специфіки та ефективніше використання ресурсів.

3. Змішана (партнерська) модель. Поєднує державне регулювання з активною участю приватного сектору та громадських організацій. Характерною є взаємодія між державою, бізнесом і місцевими громадами

через механізми державно-приватного партнерства, спільні інвестиційні проєкти та консультаційні органи.

4. Модель спеціалізованих туристичних агентств. Передбачає створення окремих національних або регіональних агентств з розвитку туризму, які займаються маркетингом, інвестиційною політикою та просуванням туристичного продукту на міжнародних ринках. Такі структури часто фінансуються з державного бюджету та виконують координаційні функції.

5. Ринково-орієнтована модель. Характеризується мінімальним державним втручанням і значною роллю приватного сектору. Держава переважно створює нормативні умови та забезпечує загальну інфраструктуру, тоді як розвиток туристичних продуктів здійснюється бізнесом.

6. Державно-приватне партнерство як інтеграційна модель. Це сучасний підхід, який передбачає спільну участь держави і бізнесу у фінансуванні, управлінні та розвитку туристично-рекреаційних територій, включаючи створення інфраструктури, інновацій та маркетингових стратегій.

Окремо слід зазначити, що у багатьох країнах світу управління курортно-рекреаційною сферою здійснюється через багаторівневу систему: національний рівень (стратегія та законодавство), регіональний рівень (координація та реалізація програм) і місцевий рівень (безпосереднє управління ресурсами та інфраструктурою). Така структура дозволяє поєднувати єдину державну політику з урахуванням регіональних особливостей та потреб громад. Сучасні дослідження також підкреслюють, що ефективність моделей управління залежить від рівня децентралізації, розвитку інституційної спроможності, участі громадськості та бізнесу, а також від ступеня інтеграції екологічних і соціальних аспектів у туристичну політику.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить про відсутність єдиної універсальної моделі публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Найбільш ефективними є комбіновані підходи, що поєднують державне регулювання, децентралізацію та державно-приватне партнерство. Саме така інтегрована система забезпечує баланс між економічною ефективністю, соціальною доступністю та екологічною сталістю розвитку курортів і туризму, що робить її найбільш перспективною для адаптації в Україні.

2.3. Проблемні аспекти реалізації механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Курортно-рекреаційна сфера є однією з ключових складових соціально-економічного розвитку держави, оскільки вона інтегрує в собі природно-ресурсний потенціал, туристичну інфраструктуру, систему медико-оздоровчих послуг та інвестиційні процеси. Її значення виходить за межі суто економічного сектору, оскільки вона одночасно виконує соціальну, екологічну та регіональну функції. В Україні ця сфера має значний потенціал розвитку завдяки наявності унікальних природних лікувальних ресурсів, різноманітності кліматичних умов, а також багатій історико-культурній спадщині, що створює об'єктивні передумови для формування конкурентоспроможного туристично-рекреаційного комплексу [27].

Разом із тим, ефективність реалізації цього потенціалу значною мірою залежить від дієвості механізму публічного управління, який визначає правила функціонування галузі, розподіл повноважень між суб'єктами владних відносин, порядок використання природних ресурсів та інструменти регулювання розвитку територій. Публічне управління у курортно-рекреаційній сфері є складною багаторівневою системою, що включає державні органи влади, органи місцевого самоврядування, профільні агентства, а також інститути громадянського суспільства та приватний сектор [27].

Попри наявність певних нормативно-правових і інституційних напрацювань, сучасний стан функціонування механізму публічного

управління у цій сфері характеризується низкою системних проблем, які стримують її розвиток і знижують ефективність використання наявного ресурсного потенціалу.

Перш за все, слід відзначити інституційну фрагментарність системи управління. Управлінські функції у сфері курортів розподілені між великою кількістю органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, що призводить до дублювання повноважень, розпорошення відповідальності та відсутності єдиного координаційного центру. Така ситуація ускладнює формування цілісної державної політики та знижує ефективність реалізації стратегічних рішень у галузі [27].

Наступною суттєвою проблемою є недостатній рівень нормативно-правової уніфікації. Регулювання курортно-рекреаційної діяльності здійснюється через значну кількість законів, кодексів і підзаконних актів, які не завжди узгоджені між собою. У результаті виникають правові колізії, прогалини у законодавстві та складнощі у практичному застосуванні норм права. Відсутність єдиного кодифікованого нормативного акту, який би комплексно регулював цю сферу, створює додаткові ризики для інвесторів та суб'єктів господарювання [10].

Важливою проблемою залишається надмірна складність дозвільних процедур. Отримання дозволів на використання природних лікувальних ресурсів, будівництво курортної інфраструктури або здійснення рекреаційної діяльності передбачає проходження багаторівневих адміністративних процедур, які характеризуються тривалими строками розгляду документів, значною кількістю погоджень та високим рівнем бюрократизації. Це негативно впливає на інвестиційну привабливість галузі та стримує розвиток підприємницької активності [10].

Окремо слід звернути увагу на проблему координації між різними рівнями влади. Попри проведення реформи децентралізації, яка розширила повноваження територіальних громад, механізми взаємодії між центральними та місцевими органами влади залишаються недостатньо

ефективними. Це призводить до різного трактування державної політики на місцях, нерівномірного розвитку регіонів та відсутності єдиного підходу до управління курортними територіями [49].

Не менш важливою є проблема недостатнього стратегічного планування. Хоча в Україні прийнято низку стратегічних документів у сфері туризму та курортів, їх практична реалізація часто носить фрагментарний характер. Відсутність стабільного фінансування, недостатній рівень моніторингу виконання стратегій та слабка взаємозв'язаність програмних документів призводять до зниження ефективності державної політики у цій сфері [49]. Суттєвим викликом є також недостатній рівень міжнародного брендування українських курортів. Відсутність комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на просування національних рекреаційних продуктів на міжнародному ринку, призводить до низької впізнаваності українських курортів та обмеженої конкурентоспроможності на глобальному туристичному ринку [45]. Проблемним аспектом залишається і контроль якості надання курортних послуг. Незважаючи на наявність нормативних вимог щодо стандартизації та сертифікації, рівень їх дотримання на практиці залишається недостатнім. Це пов'язано із слабкістю інституційного контролю, кадровим дефіцитом, а також наявністю корупційних ризиків, що негативно впливає на загальний рівень сервісу [55].

Окрему групу проблем становлять екологічні ризики, пов'язані з експлуатацією природних лікувальних ресурсів. Надмірне навантаження на природні екосистеми, неконтрольоване використання ресурсів та недостатній рівень екологічного моніторингу можуть призводити до деградації довкілля, втрати біорізноманіття та зменшення рекреаційної цінності територій [57].

У табл. 2.2 представлені проблемні аспекти реалізації механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Узагальнення основних проблем дозволяє виділити ключові групи проблемних аспектів реалізації механізму публічного управління у курортно-

рекреаційній сфері, які включають інституційні, нормативно-правові, адміністративні, стратегічні, економічні, кадрові та екологічні чинники.

Таблиця 2.2.

Проблемні аспекти реалізації механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Група проблем	Зміст проблеми	Наслідки для сфери
Інституційні	Фрагментація управління між різними органами влади; дублювання повноважень; слабка міжвідомча координація	Відсутність єдиної політики розвитку курортів, неузгоджені управлінські рішення
Нормативно-правові	Велика кількість розрізаних нормативних актів; відсутність кодифікованого закону; правові колізії	Правова невизначеність для бізнесу та інвесторів, складність правозастосування
Адміністративні	Складні дозвільні процедури; багаторівневі погодження; тривалі строки розгляду документів	Зниження інвестиційної привабливості, уповільнення розвитку інфраструктури
Стратегічно-управлінські	Недостатня узгодженість стратегій; слабкий контроль виконання програм; нестабільне фінансування	Фрагментарний розвиток галузі, відсутність довгострокових результатів
Економічні	Низький рівень інвестицій; слабкий міжнародний маркетинг; недостатній брендинг курортів	Обмежена конкурентоспроможність України на туристичному ринку
Кадрові та сервісні	Недостатня кваліфікація персоналу; слабка система підготовки і сертифікації; низька культура обслуговування	Зниження якості туристичних і санаторних послуг
Екологічні	Надмірне навантаження на природні ресурси; забруднення територій; слабкий екологічний контроль	Деградація природних лікувальних ресурсів, втрата рекреаційного потенціалу
Інформаційно-цифрові	Недостатня цифровізація управління; обмежені електронні сервіси; слабка інтеграція даних	Низька прозорість процесів, складність доступу до адміністративних послуг
Регіональні	Нерівномірний розвиток територій; різні підходи громад до управління; слабка інфраструктура	Дисбаланс у розвитку курортних регіонів
Контрольні	Недостатній державний нагляд; корупційні ризики; слабкий моніторинг якості послуг	Погіршення стандартів обслуговування та довіри споживачів

Їх взаємодія формує комплексний характер проблематики та потребує системного підходу до її вирішення. Отже, сучасний стан розвитку курортно-

рекреаційної сфери в Україні демонструє наявність значного потенціалу, який, однак, не може бути повністю реалізований через наявність структурних і функціональних проблем у системі публічного управління. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, який включає інституційне реформування, вдосконалення нормативно-правової бази, цифровізацію адміністративних процедур, підвищення ефективності стратегічного планування та посилення екологічної складової державної політики.

Важливим є також забезпечення узгодженості дій між усіма рівнями влади, формування єдиної державної політики у сфері розвитку курортів та створення сприятливого інвестиційного середовища. Лише за умови системного реформування можливе досягнення сталого розвитку курортно-рекреаційної сфери та її інтеграція у світовий туристичний простір.

Таким чином, проблемні аспекти реалізації механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері України формують складну багатовимірну систему викликів, що охоплює інституційний, правовий, адміністративний, економічний, соціальний та екологічний рівні функціонування галузі. Їхня взаємопов'язаність свідчить про те, що жодна з груп проблем не існує ізольовано, а навпаки – посилює інші, формуючи кумулятивний ефект зниження ефективності управлінських рішень та стримування розвитку курортно-рекреаційного потенціалу держави.

Передусім слід наголосити, що інституційна фрагментарність системи публічного управління залишається одним із ключових стримувальних факторів. Розподіл повноважень між великою кількістю центральних і місцевих органів влади без належного рівня координації призводить до дублювання функцій, управлінської розпорошеності та відсутності єдиного стратегічного бачення розвитку галузі. Це, у свою чергу, ускладнює формування цілісної державної політики та знижує її результативність на регіональному рівні.

Не менш суттєвим є нормативно-правовий вимір проблеми, який

характеризується надмірною розгалуженістю законодавства, наявністю колізій між окремими нормативно-правовими актами та відсутністю єдиного кодифікованого підходу до регулювання курортно-рекреаційної діяльності. Така ситуація створює правову невизначеність для суб'єктів господарювання, ускладнює інвестиційне планування та підвищує регуляторні ризики, що негативно впливає на розвиток галузі в цілому.

Адміністративні бар'єри, зокрема складні дозвільні процедури, багаторівневість погоджень та тривалі строки ухвалення рішень, істотно знижують інвестиційну привабливість курортної сфери. Надмірна зарегульованість процесів не лише уповільнює реалізацію інвестиційних проєктів, але й створює передумови для зростання непрозорості управлінських процедур, що негативно позначається на довірі бізнесу до державних інституцій.

Окремої уваги потребує проблема стратегічного планування та координації розвитку галузі. Відсутність узгодженої довгострокової державної політики, недостатній рівень фінансового забезпечення програм розвитку, а також нерівномірність регіонального розвитку призводять до дисбалансів у використанні природно-ресурсного потенціалу країни. У результаті окремі регіони демонструють високий рівень розвитку, тоді як інші залишаються недостатньо інтегрованими в загальнонаціональну систему курортно-рекреаційного розвитку.

Економічні та маркетингові проблеми, зокрема недостатня інвестиційна привабливість, слабкий рівень міжнародного брендування та обмеженість промоційних інструментів, знижують конкурентоспроможність українських курортів на глобальному туристичному ринку. Це ускладнює залучення іноземних інвестицій та обмежує можливості інтеграції України у світовий туристичний простір.

Не менш важливими є соціально-кадрові та екологічні аспекти. Недостатній рівень професійної підготовки персоналу, слабка система сертифікації та низькі стандарти сервісу впливають на якість надання послуг.

Водночас екологічні ризики, пов'язані з надмірною експлуатацією природних ресурсів, створюють загрозу деградації унікальних рекреаційних територій та втрати їхнього потенціалу в довгостроковій перспективі.

У підсумку слід підкреслити, що подолання виявлених проблем можливе лише за умови комплексного та системного підходу до реформування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Йдеться про необхідність формування єдиної узгодженої державної політики, удосконалення нормативно-правової бази, цифровізації адміністративних процедур, підвищення ефективності міжвідомчої координації, а також впровадження сучасних інструментів стратегічного управління.

Реалізація таких заходів дозволить не лише підвищити ефективність функціонування управлінських інституцій, але й створити сприятливі умови для сталого розвитку курортно-рекреаційної сфери, посилення її інвестиційної привабливості та формування конкурентоспроможного туристичного продукту України на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ

3.1. Стратегічні пріоритети удосконалення публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Стратегії розвитку туризму і курортів, орієнтовані на посилення координації, екологічну стійкість та модернізацію інфраструктури, спрямовані на вдосконалення механізмів публічного управління, підвищення доступності та якості туристичних і рекреаційних послуг. Водночас ефективна взаємодія органів влади з приватним сектором формує сприятливе інвестиційне середовище та забезпечує сталий розвиток курортно-рекреаційних територій. Реалізація таких підходів дозволяє не лише подолати наявні проблеми, а й створити основу для довгострокового економічного і соціального зростання галузі.

Важливим напрямом удосконалення публічного управління у цій сфері є розвиток інфраструктури, оскільки саме вона визначає рівень туристичної привабливості та конкурентоспроможності курортів. Пріоритетом виступає модернізація транспортної, комунальної, готельно-ресторанної, медичної та культурної інфраструктури, а також впровадження інноваційних рішень (електронні сервіси бронювання, системи екологічного моніторингу, цифрові платформи безпеки). Ключовою умовою цього процесу є ефективне використання інвестиційних механізмів через залучення державного і приватного капіталу, підтримане чіткою державною політикою (податкові стимули, субсидії, сприятливі умови для бізнесу).

Не менш значущим є впровадження екологічних принципів у систему публічного управління. Використання природних ресурсів має здійснюватися з урахуванням їх збереження та відновлення, що передбачає запровадження екологічних стандартів і контроль за їх дотриманням (екологічний

моніторинг, оцінка впливу на довкілля, нагляд за природоохоронними нормами). Додатково важливим є стимулювання сертифікації курортів за стандартами екологічного туризму, що підвищує їх конкурентоспроможність. Отже, інтеграція інфраструктурного розвитку та екологічного менеджменту (запобігання забрудненню, раціональне використання ресурсів, уникнення перевантаження територій) є основою ефективного публічного управління у курортно-рекреаційній сфері та гарантією її сталого розвитку в майбутньому.

Сучасні технології відіграють визначальну роль у модернізації механізмів публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, зменшенню адміністративних бар'єрів і забезпеченню прозорості. Ключовими чинниками оновлення системи є впровадження автоматизованого моніторингу стану курортних територій, якості природних лікувальних ресурсів, а також використання даних органів охорони здоров'я для прогнозування потоків населення, що потребує оздоровлення та реабілітації.

Важливим напрямом є створення єдиної електронної платформи для взаємодії між споживачами послуг і суб'єктами курортної діяльності, що дозволить оптимізувати процеси бронювання та управління послугами, підвищити їх доступність і зручність. Таким чином, цифрові рішення забезпечують ефективну взаємодію між державою, бізнесом і громадянами.

Розвиток кадрового потенціалу є наступним стратегічним напрямом удосконалення публічного управління. Сучасні фахівці мають поєднувати знання у сфері економіки, екології та менеджменту з розумінням специфіки курортно-рекреаційної діяльності. Особливого значення набуває система безперервної освіти, що включає підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів із урахуванням сучасних викликів і потреб повоєнного відновлення.

Інтеграція у міжнародні процеси є невід'ємною складовою розвитку галузі. Вона передбачає адаптацію національного законодавства до

міжнародних стандартів, розширення співпраці з міжнародними організаціями та впровадження кращих світових практик управління. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних курортів, залученню інвестицій і формуванню стійкого розвитку курортно-рекреаційної сфери у глобальному середовищі.

Сьогодні стратегічне планування поступово утверджується як важливий елемент публічного управління. Інструменти, запозичені з бізнес-середовища, дедалі активніше застосовуються у державному секторі, демонструючи підвищення ефективності управління та здатності оперативно реагувати на потреби громадян. Водночас їх впровадження потребує адаптації та підтримки зацікавлених сторін [32].

Ключові напрями розвитку інтегровані у державну політику, зокрема у Стратегію розвитку туризму та курортів, затверджену у 2017 році. Її метою визначено підвищення конкурентоспроможності галузі, розвиток інфраструктури та залучення інвестицій [55]. До початку повномасштабної війни було досягнуто певних результатів: модернізовано туристичні об'єкти, розширено географію туристичних напрямків, частково покращено транспортне сполучення. Реалізація Стратегії сприяла активізації інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства. Зміни у законодавстві, зокрема спрощення процедур для туристичних проєктів, стимулювали бізнес-активність, що проявилось у зростанні інвестицій і кількості підприємців у галузі. Популяризація різних видів туризму (екологічного, гастрономічного, культурного) та розширення туристичних маршрутів підвищили привабливість України для іноземних відвідувачів і зменшили навантаження на традиційні курорти.

Окрему увагу приділено розвитку військового туризму, який базується на історичних і сучасних подіях. Як світовий, так і український досвід свідчить про значний потенціал цього напрямку як інструменту збереження історичної пам'яті та формування суспільної свідомості [66].

Водночас однією з ключових проблем залишається якість послуг, що значною мірою залежить від рівня підготовки кадрів. У зв'язку з цим пріоритетом визначено розвиток професійної освіти: підвищення кваліфікації персоналу, підготовку гідів, розвиток навичок у даній сфері. Реалізація цих заходів сприяє покращенню сервісу, підвищенню комфорту відпочиваючих і формуванню позитивного іміджу курортно-рекреаційних регіонів.

Суттєвою проблемою розвитку курортно-рекреаційної сфери залишається недостатнє фінансування програм і проєктів, що стримує модернізацію санаторно-курортних закладів та обмежує можливості доступного лікування і реабілітації для військових та соціально вразливих груп населення. Водночас екологічні проблеми, зокрема забруднення територій і нераціональне використання природних ресурсів, негативно впливають на привабливість курортів. Попри значний природний і культурний потенціал, Україна поки не займає провідних позицій на міжнародному туристичному ринку через інфраструктурні недоліки, політичну нестабільність та слабку міжнародну промоцію, не сприяє розвитку цієї сфери і війна, що триває в країні. Недостатній розвиток культурно-історичних маршрутів також обмежує туристичні можливості регіонів.

Серйозним бар'єром є адміністративні труднощі: надмірна бюрократія, складні дозвільні процедури та недостатня підтримка бізнесу знижують інвестиційну привабливість галузі і стримують розвиток приватних ініціатив.

Додатковим негативним чинником стала війна, яка призвела до втрати значної частини курортної інфраструктури, зниження туристичних потоків і падіння інвестицій. Безпекові ризики суттєво погіршили міжнародний імідж України як туристичного напрямку.

У зв'язку з цим актуальним є перегляд термінів реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів до 2030 року з урахуванням воєнних реалій і потреб повоєнного відновлення. Пріоритетами мають стати відбудова інфраструктури, забезпечення безпеки, покращення інвестиційного клімату

та інтеграція у світовий туристичний простір. У післявоєнний період розвиток туризму і курортів може стати важливим чинником економічного та соціального відновлення країни, зокрема через створення умов для реабілітації населення та ефективного використання наявного потенціалу.

Отже, можна виокремити такі узагальнені стратегічні пріоритети удосконалення публічного управління у курортно-рекреаційній сфері:

1. Відновлення та модернізація інфраструктури. Передбачає відбудову зруйнованих об'єктів, оновлення санаторно-курортних комплексів із дотриманням екологічних і безпекових стандартів, а також розвиток інфраструктури для активного й екологічного туризму.

2. Просування України як туристичного напрямку. Охоплює міжнародну промоцію, використання культурного та природного потенціалу як конкурентної переваги, а також розвиток і популяризацію різних видів тематичних туристичних маршрутів.

3. Забезпечення сталого розвитку. Екологізація туристичної діяльності, впровадження «зелених» технологій і транспорту, зменшення екологічного навантаження. Паралельно – підвищення рівня безпеки, впровадження міжнародних стандартів захисту туристів та розвиток цифрових сервісів для покращення якості обслуговування.

4. Розвиток внутрішнього туризму. Передбачає державну підтримку подорожей всередині країни, стимулювання попиту через пільгові програми, а також розвиток нових і маловідомих туристичних напрямків.

5. Міжнародна інтеграція. Спрямована на розширення співпраці з міжнародними організаціями, спрощення процедур для іноземних туристів та розвиток транспортного сполучення.

6. Інновації та цифровізація. Включає впровадження сучасних технологій (онлайн-сервіси, віртуальні тури, мобільні додатки) і підтримку інноваційних проєктів у туристичній сфері.

7. Кадровий розвиток. Передбачає оновлення системи підготовки фахівців, підвищення їх кваліфікації та формування компетенцій відповідно

до міжнародних стандартів.

8. Децентралізація управління курортними територіями. Посилення ролі місцевого самоврядування у плануванні та розвитку курортів, розширення повноважень громад щодо управління природними ресурсами, інфраструктурою та інвестиційними проєктами.

9. Формування ефективної системи державно-приватного партнерства у цій сфері. Розширення співпраці держави з бізнесом у реалізації інфраструктурних проєктів, модернізації курортів і розвитку сервісів.

10. Підвищення інституційної спроможності органів управління. Оптимізація структури управлінських органів, зменшення дублювання функцій, запровадження сучасних моделей менеджменту, орієнтованих на результативність і якість публічних послуг.

11. Розвиток системи моніторингу та оцінювання ефективності політики у цій сфері. Впровадження чітких індикаторів оцінки розвитку курортно-рекреаційної сфери, регулярний аудит програм і стратегій, використання аналітичних даних для прийняття управлінських рішень.

12. Розвиток бренду територій і територіального маркетингу. Формування унікального туристичного іміджу регіонів через брендинг курортів, активну інформаційну політику та просування локальних особливостей на національному й міжнародному рівнях.

13. Соціальна інклюзивність і доступність послуг. Розширення можливостей доступу до курортно-рекреаційних послуг для людей з інвалідністю, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших соціальних груп.

Досягнення цих орієнтирів потребує комплексного застосування правових, організаційних, економічних і фінансових інструментів публічного управління.

Правовий механізм спрямований на формування стабільної нормативно-правової основи реалізації Стратегії та забезпечення принципів законності, прозорості й захисту прав усіх учасників процесу. Його основу

становлять нормативно-правові акти, які потребують удосконалення з урахуванням післявоєнних умов, зокрема у сферах туризму, курортів, екологічної безпеки, захисту прав споживачів та інвестиційної діяльності. Особливої уваги потребує модернізація земельного законодавства, що має забезпечити ефективне використання земель оздоровчого призначення та раціональне управління природними лікувальними ресурсами шляхом дерегуляції та спрощення дозвільних процедур.

Організаційний механізм передбачає узгоджену взаємодію державних органів, місцевого самоврядування, бізнесу, наукових установ і громадського сектору. Його ключовими інструментами є: формування детальних планів реалізації Стратегії на різних рівнях управління з визначенням термінів, відповідальних осіб, ресурсів та індикаторів ефективності; розробка регіональних програм розвитку курортів з урахуванням специфіки територій; розвиток державно-приватного партнерства для реалізації інфраструктурних проєктів.

Економічний механізм має забезпечити сприятливі умови розвитку галузі через: стимулювання інвестицій шляхом податкових пільг, державних гарантій та спрощених умов для інвесторів; підтримку малого та середнього бізнесу через гранти, субсидії та фінансову допомогу; відновлення постраждалих підприємств через пільгове кредитування та реструктуризацію боргів; заохочення впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень та енергоефективного обладнання.

Фінансовий механізм базується на використанні коштів державного і місцевих бюджетів, залученні міжнародних донорів та фінансових організацій, а також створенні спеціальних фондів для відновлення і розвитку курортних територій. Важливим інструментом підвищення ефективності управління є системний моніторинг реалізації Стратегії, який дозволяє оцінювати досягнення цілей, виявляти проблеми та своєчасно коригувати управлінські рішення. Для цього необхідно впровадити чіткі,

вимірювані критерії та показники результативності функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Критерії та показники результативності функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері доцільно формувати як комплексну систему, що охоплює економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти.

1. Економічні показники ефективності: обсяг залучених інвестицій у курортно-рекреаційну сферу; рівень завантаженості курортних об'єктів (санаторії, готелі, бази відпочинку); динаміка доходів від туристичної діяльності; частка малого та середнього бізнесу в структурі галузі; рівень рентабельності підприємств курортної сфери.

2. Соціальні показники: доступність санаторно-курортних послуг для різних соціальних груп; кількість осіб, які отримали лікування або реабілітацію; рівень задоволеності туристів і відпочиваючих якістю послуг; створення нових робочих місць у галузі; розвиток інклюзивної інфраструктури.

3. Інфраструктурні показники: частка відновлених або модернізованих курортних об'єктів; розвиток транспортної та сервісної інфраструктури; рівень цифровізації послуг; забезпеченість регіонів сучасними туристичними об'єктами.

4. Екологічні показники: рівень забруднення рекреаційних територій; ступінь збереження природних лікувальних ресурсів; частка «зелених» і екологічно сертифікованих об'єктів; рівень впровадження енергоефективних та екологічних технологій.

5. Управлінські та інституційні показники: рівень виконання стратегічних і регіональних програм; швидкість ухвалення та реалізації управлінських рішень; рівень координації між державними органами та громадами; прозорість процедур (доступність даних, відкритість рішень); рівень впровадження державно-приватного партнерства.

6. Міжнародна конкурентоспроможність: кількість іноземних туристів;

позиції України у міжнародних туристичних рейтингах; обсяг іноземних інвестицій у галузь; рівень інтеграції у міжнародні туристичні мережі та програми.

Така система показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність публічного управління, виявляти слабкі місця та забезпечувати своєчасне коригування політики розвитку курортно-рекреаційної сфери.

Серед ключових очікуваних результатів функціонування механізму публічного управління відповідно до стратегічних орієнтирів можна виокремити такі: економічне зростання та збалансований регіональний розвиток, що сприятиме вирівнюванню соціально-економічних диспропорцій; підвищення міжнародної конкурентоспроможності України як туристичного та курортного напрямку; забезпечення сталого розвитку галузі з посиленням екологічної відповідальності та раціональним використанням ресурсів; активізація внутрішнього туризму та розширення доступності курортних послуг для населення; підвищення якості сервісу та наближення стандартів обслуговування до міжнародних вимог; стимулювання інноваційного розвитку та впровадження сучасних технологій у туристичній сфері; посилення безпеки та комфорту туристів незалежно від категорії відвідувачів; розширення можливостей для бізнесу, включаючи розвиток малого та середнього підприємництва у курортно-рекреаційній сфері.

Таким чином, стратегічні пріоритети удосконалення публічного управління у курортно-рекреаційній сфері зосереджуються на комплексній модернізації галузі через відновлення та розвиток інфраструктури, цифровізацію управлінських процесів, екологізацію діяльності, підвищення якості послуг і кадрового потенціалу, а також активну міжнародну інтеграцію та підтримку внутрішнього туризму. Їх реалізація потребує узгодженого застосування правових, організаційних, економічних і фінансових механізмів, орієнтованих на безпеку, інноваційність і сталий розвиток. У результаті це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі, ефективному використанню наявного потенціалу та забезпеченню

вагомого внеску курортно-рекреаційної сфери у післявоєнне відновлення та довгостроковий розвиток держави.

3.2. Основні напрями розвитку публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізаційних процесів

Розвиток публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації передбачає трансформацію управлінських підходів із орієнтацією на підвищення ролі місцевих громад, ефективне використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку територій. Передача повноважень на місцевий рівень створює умови для більш гнучкого, адаптивного та результативного управління, що враховує специфіку кожного регіону.

Одним із ключових напрямів є розширення повноважень органів місцевого самоврядування, що включає управління курортною інфраструктурою, визначення пріоритетів розвитку та формування локальної політики у сфері туризму і рекреації. Це дозволяє швидше реагувати на потреби ринку та населення.

Важливим напрямом є посилення фінансової автономії громад, що реалізується через удосконалення системи місцевих податків і зборів, залучення інвестицій, використання грантів і сучасних фінансових інструментів. Це забезпечує ресурсну базу для розвитку інфраструктури та реалізації проєктів.

Не менш значущим є розвиток інфраструктури та підвищення якості сервісу, що охоплює транспортну, комунальну, цифрову та рекреаційну складові. Якісна інфраструктура підвищує доступність і конкурентоспроможність туристичних дестинацій.

Окремим напрямом виступає забезпечення екологічної збалансованості, що передбачає впровадження екологічних стандартів, раціональне використання природних ресурсів та розвиток екологічно орієнтованого туризму.

Також важливим є забезпечення соціальної доступності послуг, зокрема для вразливих груп населення, через впровадження пілг, розвиток інклюзивної інфраструктури та інформаційної відкритості.

Суттєву роль відіграє міжрегіональна співпраця, яка дозволяє об'єднувати ресурси громад, реалізовувати спільні проєкти та формувати комплексні туристичні маршрути.

В умовах сучасних викликів важливими є також підвищення інвестиційної привабливості, створення інвестиційних офісів та спрощення адміністративних процедур, а також адаптація управління до умов війни, що включає забезпечення безпеки, розвиток внутрішнього туризму та використання курортної інфраструктури для гуманітарних потреб.

Основні напрями розвитку публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізаційних процесів представлено на рис. 3.1.

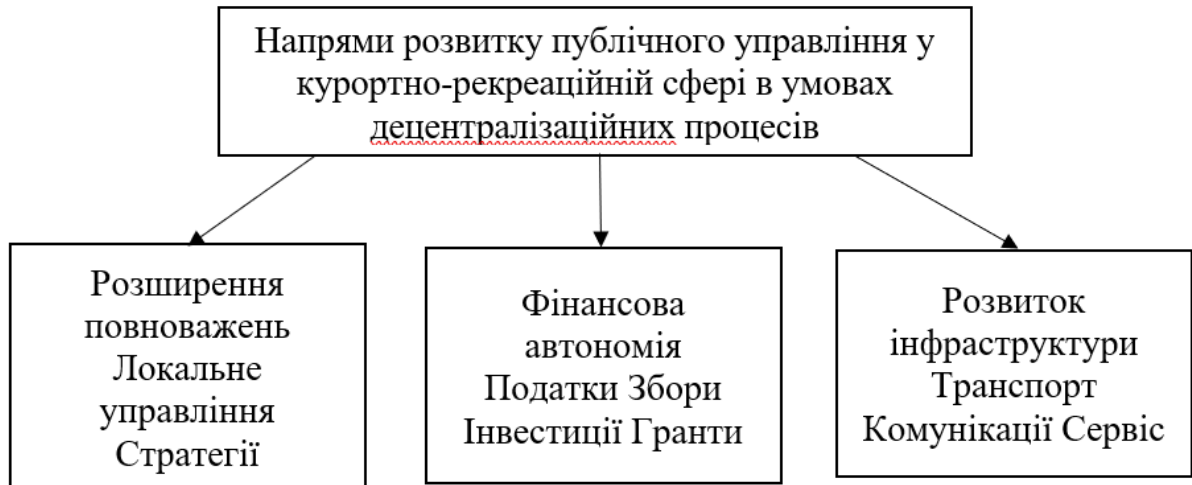


Рис. Основні напрями розвитку публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізаційних процесів

Реформа територіального та адміністративного устрою в Україні ґрунтується на децентралізації, що передбачає передачу повноважень і фінансових ресурсів від центральних органів влади до місцевого

самоврядування [67]. У розвинених країнах реформи зазвичай поєднують делегування повноважень на місця із підвищенням відповідальності локальної влади, що сприяє накопиченню управлінського досвіду та забезпечує сталий розвиток територій, особливо з урахуванням їхньої специфіки [63; 44].

Курортно-рекреаційна сфера відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку, формуючи робочі місця та підтримуючи регіональні економіки. Децентралізація у цій сфері забезпечує ефективніше використання місцевих ресурсів, дозволяє громадам оперативно реагувати на потреби ринку та створювати унікальні туристичні продукти. Досвід країн ОЕСД свідчить, що у децентралізованих системах туристичні проекти реалізуються швидше, а попит на локальні та сталі послуги зростає [44].

Важливим наслідком є активізація участі місцевих громад у прийнятті рішень. Децентралізація стимулює їхню відповідальність за збереження природних і культурних ресурсів, розширює можливості діалогу між владою, мешканцями та бізнесом, а також сприяє реалізації локальних ініціатив (екотуризм, фестивалі, ярмарки). Європейська практика підтверджує зростання участі громад у формуванні туристичних продуктів і проєктів [44].

Передача повноважень на місцевий рівень також стимулює соціально-економічний розвиток регіонів: громади отримують можливість самостійно визначати пріоритети, ефективніше планувати розвиток курортів і збільшувати доходи місцевих бюджетів. Водночас це сприяє впровадженню принципів сталого розвитку, зокрема через раціональне використання природних ресурсів, екологізацію туристичних продуктів і збереження культурної спадщини. Підвищення ефективності публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації вимагає посилення фінансової автономії громад та їхньої управлінської спроможності. Це забезпечує більш гнучке планування, кращу координацію дій і залучення зацікавлених сторін. Водночас існують виклики, зокрема обмеженість

ресурсів і нестача професійних кадрів, що потребує подальшого вдосконалення управлінських механізмів.

Для вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері доцільно розширити повноваження органів місцевого самоврядування, зокрема у сфері управління об'єктами курортної та реабілітаційної інфраструктури (санаторії, рекреаційні території), а також надати об'єднаним територіальним громадам право самостійно визначати пріоритети розвитку з урахуванням місцевих потреб і ресурсного потенціалу.

Посилення фінансової автономії громад передбачає розширення податкової бази через диференційовані туристичні збори, спрямування доходів на сталі проєкти, залучення міжнародних грантів і використання сучасних фінансових інструментів (зокрема інфраструктурних і «зелених» облігацій). Важливим є також створення регіональних центрів компетенцій для підтримки громад у стратегічному плануванні розвитку туризму й курортів.

У контексті децентралізації особливого значення набуває міжрегіональна співпраця, що забезпечує узгоджене використання ресурсів, які виходять за межі окремих територій (природні об'єкти, маршрути, інфраструктура). Вона реалізується через координацію дій громад, запровадження спільних стандартів, делегування окремих функцій, розвиток спільної інфраструктури та узгодження інвестиційних проєктів. Така взаємодія підвищує ефективність використання ресурсів, зменшує дублювання проєктів і сприяє сталому розвитку, хоча потребує належної координації та фінансового забезпечення, особливо в умовах війни.

Міжрегіональна співпраця сприяє економічному зростанню та соціальній згуртованості громад, однак її розвиток стримується нерівномірною фінансовою спроможністю та організаційними бар'єрами. Для їх подолання доцільним є створення єдиної національної платформи, що інтегруватиме інформаційні, координаційні та інституційні механізми.

Підвищення інвестиційної привабливості є важливим напрямом

удосконалення управління. Децентралізація дозволяє спростити адміністративні процедури та активізувати залучення приватного капіталу. З цією метою органам місцевого самоврядування доцільно формувати інвестиційні офіси, які забезпечуватимуть супровід інвесторів, пріоритизацію проєктів, функціонування «єдиного вікна» та координацію реалізації ініціатив. Їх ефективність залежить від створення актуальних баз даних і цифрових платформ, інтегрованих на національному рівні. Загалом розвиток інфраструктури та підвищення якості сервісу є ключовими чинниками зростання конкурентоспроможності курортно-рекреаційних територій, забезпечуючи економічний ефект і сприяючи сталому розвитку.

Підвищення привабливості туристичних і курортних регіонів доцільно забезпечувати через комплексний розвиток інфраструктури та якості послуг. Йдеться про модернізацію транспортної, комунальної, інформаційної та рекреаційної інфраструктури, що підвищує доступність і комфорт для відвідувачів. Важливим є також дотримання міжнародних стандартів обслуговування шляхом підготовки персоналу, формування безбар'єрного середовища для маломобільних груп населення та гарантування безпеки через розвиток систем відеоспостереження, рятувальних служб і взаємодію з правоохоронними органами. Розвиток інфраструктури та підвищення рівня сервісу є ключовими чинниками вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, оскільки вони стимулюють економічне зростання, створюють нові можливості для громад і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність територій.

Водночас важливим напрямом є забезпечення екологічної збалансованості, що спрямована на збереження природних ресурсів і підтримку сталого розвитку. Децентралізація сприяє інтеграції екологічних підходів у управління, адже якість довкілля безпосередньо визначає туристичну привабливість територій, тоді як її погіршення призводить до економічних втрат. Удосконалення управління в екологічному вимірі передбачає: впровадження стратегічного планування із застосуванням

регулярного моніторингу стану довкілля; оновлення нормативно-правової бази з урахуванням специфіки курортних територій; посилення контролю за дотриманням екологічних стандартів із залученням громадськості; стимулювання підприємств до використання екологічно безпечних технологій через пільги та фінансову підтримку поряд із застосуванням санкцій до порушників; а також розвиток екологічної освіти населення і туристів через інформаційні кампанії та навчальні програми.

Забезпечення рівного доступу до якісних курортно-рекреаційних послуг є важливою складовою реалізації соціально-економічних прав громадян, зокрема права на оздоровлення, реабілітацію та відпочинок. В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення потреба у таких послугах зростає, тоді як зниження рівня добробуту населення ускладнює їх доступність. Обмежений доступ призводить до погіршення стану здоров'я населення та збільшення навантаження на систему охорони здоров'я. Наразі в Україні доступ до курортно-рекреаційних послуг є нерівномірним, особливо для вразливих груп, що зумовлено високою вартістю, територіальною віддаленістю об'єктів і недостатнім розвитком транспортної та інформаційної інфраструктури. Додатковими проблемами залишаються низька поінформованість населення про соціальні програми, складність процедур отримання пільг і наявність корупційних ризиків.

Для вдосконалення механізму публічного управління у цій сфері доцільно: впроваджувати місцеві програми підтримки для соціально вразливих груп (компенсації, пільгові путівки); розвивати комунальні заклади із залученням приватного сектору; інтегрувати стандарти інклюзивності через відповідні будівельні норми та контроль їх дотримання; надавати фінансову підтримку бізнесу, що створює доступну інфраструктуру; а також підвищувати прозорість і поінформованість через цифрові платформи та інформаційні ресурси.

У період війни та відновлення курортно-рекреаційна сфера може виконувати додаткові функції – підтримувати економіку через розвиток

внутрішнього туризму, слугувати базою для гуманітарних потреб і тимчасового розміщення населення. Важливим є також забезпечення безпеки таких територій через розвиток систем цивільного захисту та координацію з національними структурами. Відновлення та модернізація інфраструктури курортних територій після бойових дій потребує значних ресурсів, однак децентралізація дозволяє громадам оперативніше залучати фінансування з місцевих джерел, міжнародної допомоги та приватних інвестицій, що сприяє більш ефективному та гнучкому управлінню розвитком галузі.

Місцеві органи влади мають адаптувати туристичні продукти до сучасних умов, зокрема розвиваючи безпечні та короткотривалі маршрути, що відповідають вимогам воєнного часу. Це дозволяє зберігати туристичну активність і водночас забезпечувати належний рівень безпеки.

Отже, децентралізація у курортно-рекреаційній сфері України в умовах війни є складним, але необхідним процесом. Вона сприяє ефективнішому використанню місцевих ресурсів, розвитку громад, підвищенню безпеки та відновленню регіональної економіки. Водночас її реалізація потребує адаптації до нових викликів і умов воєнного часу.

Подальші перспективи децентралізації пов'язані з посиленням ролі місцевого управління, залученням інвестицій і активною взаємодією з бізнесом та громадами. Такий підхід дозволяє формувати стійку та економічно ефективну модель розвитку курортно-рекреаційних територій. Децентралізація забезпечує гнучкість управління, оскільки місцеві органи краще орієнтуються в потребах своїх територій і можуть швидше адаптувати стратегії розвитку. Комплексний підхід до управління сприяє досягненню сталого розвитку з урахуванням економічних, соціальних і екологічних чинників.

Таким чином, основні напрями розвитку публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації зосереджуються на посиленні ролі місцевого самоврядування, розширенні фінансової автономії громад, розвитку інфраструктури та підвищенні якості сервісу, забезпеченні

екологічної збалансованості й соціальної доступності послуг. Важливими складовими є також активізація інвестиційної діяльності, міжрегіональна співпраця та впровадження інноваційних управлінських підходів. У сукупності ці напрями сприяють формуванню гнучкої, ефективної та орієнтованої на потреби громад системи управління, що забезпечує сталий розвиток курортно-рекреаційних територій навіть в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Практичне вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні, фінансові, організаційні, цифрові та соціально-екологічні інструменти. Насамперед доцільно посилити спроможність органів місцевого самоврядування через чітке розмежування повноважень, уникнення дублювання функцій та впровадження принципів стратегічного управління [64]. Суттєве значення має посилення фінансової спроможності громад. Це передбачає розширення джерел доходів місцевих бюджетів за рахунок удосконалення туристичного збору, впровадження гнучких податкових механізмів, а також активне залучення інвестицій, грантів і міжнародної технічної допомоги. Важливу роль відіграє створення на місцевому рівні інвестиційних офісів, які забезпечують супровід інвесторів, прозорість процедур і координацію реалізації проєктів. Окремим напрямом є модернізація інфраструктури, що включає розвиток транспортної доступності, оновлення комунальних мереж, цифровізацію послуг і створення сучасних рекреаційних об'єктів. Паралельно необхідно забезпечити високий рівень сервісу через стандартизацію якості послуг, навчання персоналу та впровадження клієнтоорієнтованих підходів [8]. Необхідною складовою є інтеграція екологічних принципів у систему

управління. Це передбачає обов'язкове проведення оцінки впливу на довкілля, впровадження стратегічної екологічної оцінки, розвиток екологічно відповідального туризму, раціональне використання природних ресурсів та контроль за дотриманням екологічних стандартів. Важливим елементом удосконалення управління є забезпечення рівного доступу до курортно-рекреаційних послуг.

У контексті децентралізації важливо розвивати міжрегіональну співпрацю, що дозволяє об'єднувати ресурси громад, координувати розвиток туристичних маршрутів і ефективно використовувати природний та культурний потенціал. Спільні проекти, узгоджені стандарти та використання спільної інфраструктури сприяють підвищенню конкурентоспроможності територій і залученню інвесторів [54]. Особливої актуальності набуває адаптація механізмів управління до умов воєнного стану та повоєнного відновлення. Це включає забезпечення безпеки туристичних територій, розвиток внутрішнього туризму, використання курортної інфраструктури для гуманітарних потреб, а також швидке відновлення пошкоджених об'єктів із залученням міжнародної допомоги. Децентралізація у цьому контексті дозволяє громадам оперативно реагувати на виклики та приймати ефективні рішення.

Таким чином, практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері мають бути комплексними, взаємопов'язаними та орієнтованими на довгостроковий сталий розвиток, що забезпечить підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності територій і якості життя населення.

У період повоєнного відновлення курортно-рекреаційна сфера України може стати важливим чинником економічного зростання завдяки залученню міжнародних інвестицій, розвитку туристичної інфраструктури та використанню цифрових технологій для просування туристичних продуктів. Водночас реалізація цього потенціалу ускладнена низкою проблем, зокрема бюрократичними бар'єрами, дефіцитом кваліфікованих кадрів, обмеженістю

ресурсів, суперечностями між державою, бізнесом і громадами, а також необхідністю врахування екологічних вимог і сезонності. У таких умовах доцільним є впровадження проєктно-орієнтованого підходу у механізм публічного управління, який забезпечує чітку координацію дій, раціональне використання ресурсів і здатність оперативно реагувати на зміни. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і ефективній реалізації стратегічних цілей розвитку курортно-рекреаційних територій.

Необхідність впровадження проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері зумовлена потребою підвищення ефективності відновлення та розвитку галузі в умовах повоєнної трансформації.

По-перше, такий підхід забезпечує системність реалізації складних ініціатив, зокрема відбудови туристичної інфраструктури, модернізації курортних територій і створення нових рекреаційних об'єктів. Це дозволяє чітко структурувати планування, розподіляти ресурси, здійснювати контроль і координувати взаємодію всіх учасників процесу.

По-друге, проєктний менеджмент сприяє оптимізації використання ресурсів в умовах обмеженого фінансування. Завдяки інструментам бюджетування, оцінки ризиків і цифрового моніторингу забезпечується більш раціональне використання державних коштів, інвестицій і грантів, а також мінімізація фінансових втрат і перевитрат.

По-третє, він посилює координацію між органами влади, бізнесом і громадами. Через механізми державно-приватного партнерства, консультації та проєктні офіси забезпечується узгодження інтересів, залучення інвестицій і врахування потреб місцевого населення.

По-четверте, проєктний підхід підвищує адаптивність управління, дозволяючи оперативно реагувати на економічні, політичні та безпекові виклики шляхом використання сценарного планування, управління ризиками та альтернативних механізмів фінансування.

По-п'яте, він сприяє забезпеченню сталого розвитку через інтеграцію

екологічних та соціальних стандартів, зокрема ESG-підходів, що дозволяє поєднувати економічне зростання з охороною довкілля та збереженням ресурсів.

По-шосте, проєктно-орієнтований менеджмент забезпечує чітку орієнтацію на результати завдяки використанню вимірюваних цілей і показників ефективності, що підвищує керованість процесів і якість управлінських рішень.

По-сьоме, він посилює прозорість і підзвітність через стандартизовану звітність, відкритий доступ до інформації та чіткий розподіл відповідальності, що підвищує довіру до органів влади та сприяє залученню інвесторів.

У цілому впровадження проєктно-орієнтованого підходу є ключовою умовою формування ефективної, гнучкої та прозорої системи публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Для інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту у механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою науковці пропонують застосовувати концептуальну модель, що забезпечує єдність стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління [6; 11; 25; 26]. Така модель є більш ефективною порівняно з традиційними підходами, оскільки дозволяє системно координувати процеси відновлення туристичної інфраструктури, мінімізувати вплив бюрократичних бар'єрів, узгоджувати інтереси учасників і раціонально використовувати обмежені ресурси. Вона також забезпечує інтеграцію ESG-стандартів, портфельне управління проєктами та прозору взаємодію між державою, бізнесом і громадами, що сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку курортних територій.

Метою такої концептуальної моделі є підвищення ефективності реалізації Стратегії розвитку курортів і туризму до 2030 року через створення системного, прозорого та адаптивного механізму управління, орієнтованого на вимірювані результати, економічне зростання та сталий розвиток.

Основними завданнями є створення проєктних офісів, формування ефективної системи взаємодії між владою, бізнесом і громадами, впровадження прозорості звітності, застосування стандартів проєктного управління, розробка КРІ для оцінки результативності, а також підготовка кадрів до роботи з проєктними інструментами.

Реалізація моделі ґрунтується на принципах регуляторної гармонізації, відкритості та інклюзивності, клієнтоорієнтованості, економічної ефективності, гнучкості, соціокультурної інтеграції, цифрової координації та інституціоналізації проєктного управління. У сукупності вона формує цілісну систему, яка забезпечує узгоджене планування, ефективну реалізацію проєктів і сталий розвиток курортно-рекреаційної сфери, підвищуючи її конкурентоспроможність і інвестиційну привабливість.

Компоненти концептуальної моделі інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту у механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері формують цілісну систему взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення ефективного планування, реалізації та контролю розвитку галузі. Ключовим компонентом є стратегічний, який визначає довгострокові цілі розвитку курортно-рекреаційної сфери, узгоджені зі стратегіями національного та регіонального рівня, зокрема щодо сталого розвитку, інвестиційної привабливості та підвищення конкурентоспроможності територій. Тактичний компонент забезпечує деталізацію стратегічних цілей у вигляді програм і портфелів проєктів, визначаючи пріоритети, ресурси та етапи реалізації. Операційний компонент охоплює безпосереднє виконання проєктів, управління ресурсами, моніторинг виконання завдань і досягнення встановлених показників результативності.

Організаційно-інституційний компонент передбачає створення та функціонування проєктних офісів, визначення відповідальних структур і налагодження взаємодії між органами влади, бізнесом і громадами. Фінансово-економічний компонент забезпечує формування джерел фінансування, включаючи бюджетні кошти, інвестиції, гранти та інструменти

державно-приватного партнерства, а також ефективне управління витратами. Нормативно-правовий компонент визначає правові засади реалізації проєктів, гармонізацію з національним законодавством і міжнародними стандартами, зокрема у сфері екології та туризму.

Цифровий компонент забезпечує використання інформаційних систем, платформ моніторингу та аналітичних інструментів для підвищення прозорості, оперативності прийняття рішень і координації між учасниками процесу. Соціально-екологічний компонент орієнтований на врахування інтересів місцевих громад, забезпечення інклюзивності, збереження культурної спадщини та дотримання екологічних стандартів сталого розвитку.

Таким чином, усі компоненти концептуальної моделі взаємодіють між собою, формуючи інтегровану систему проєктно-орієнтованого управління, що забезпечує узгодженість дій, ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей розвитку курортно-рекреаційної сфери.

Концептуальна модель реалізується через вісім послідовних етапів, які забезпечують системну інтеграцію проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері (рис.3.2) [6;11;25;26].

Однією з ключових перешкод інтеграції проєктно-орієнтованого управління у механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою є надмірна бюрократизація. Ускладнені регуляторні процедури, зокрема отримання дозволів і проходження екологічних оцінок, сповільнюють реалізацію проєктів, знижують гнучкість управління та негативно впливають на довіру бізнесу і громад.

Подолання цих бар'єрів можливе через поєднання технократичного, ринкового та стратегічного підходів. Технократичний підхід передбачає поступову оптимізацію адміністративних процедур без радикальних змін, наприклад шляхом цифровізації документообігу. Ринковий підхід

орієнтується на гнучке впровадження проєктних структур відповідно до зовнішніх умов і потреб ринку.

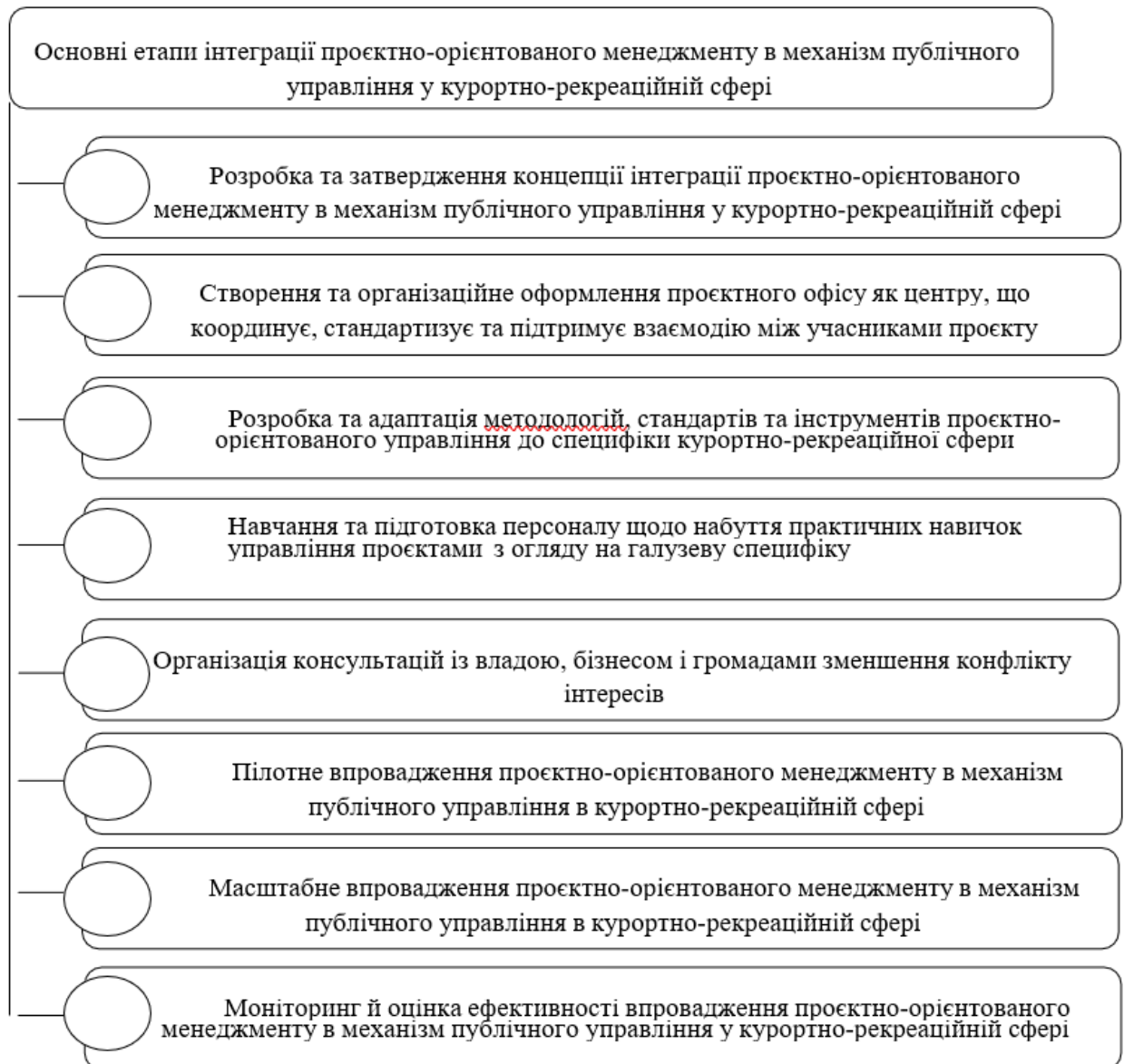


Рис. 3.2 Основні етапи інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері [6; 11; 25; 26]

Стратегічний підхід, своєю чергою, передбачає використання елементів бюрократії, таких як стандартизація, для підвищення ефективності, зокрема через уніфікацію звітності та процедур фінансування [6; 11; 25; 26].

Часто саме державні службовці чинять опір та не підтримують інтеграцію проєктно-орієнтованого управління. Причинами цього є низький рівень підготовки кадрів, слабка адаптивність до змін і домінування консервативної управлінської культури, особливо на місцевому рівні. Цей бар'єр призводить до уповільнення реформ, обмеження інвестиційних можливостей і зростання напруги між владою, бізнесом і громадами. Для його подолання доцільно застосовувати комплекс заходів: підтримку лідерів змін, які популяризують проєктний підхід; обережне використання дисциплінарних інструментів щодо саботажу; чіткий перерозподіл повноважень на користь підготовлених фахівців; системне навчання працівників основам проєктного менеджменту; а також підготовку керівників до ефективного управління змінами. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню опору, формуванню проєктної культури та підвищенню ефективності публічного управління.

У публічному управлінні курортно-рекреаційною сферою пріоритетом є досягнення соціального ефекту, а саме, підвищення якості життя через створення робочих місць, розвиток інфраструктури та збереження природних ресурсів. Водночас така орієнтація ускладнює впровадження проєктно-орієнтованого підходу через обмеженість фінансових, кадрових і часових ресурсів. Виникає суперечність: високі соціальні очікування потребують значних ресурсів, яких часто бракує, що ускладнює постановку реалістичних цілей і досягнення результатів. Зменшити цей бар'єр можливо шляхом пріоритизації проєктів за їх соціально-економічною ефективністю, поділу великих ініціатив на окремі етапи, залучення альтернативних джерел фінансування та активізації міжсекторальної співпраці (зокрема з громадськими організаціями і студентством).

Ключову роль у впровадженні проєктного підходу відіграють проєктні офіси, які забезпечують координацію, моніторинг і підтримку проєктів, впроваджують гнучкі управлінські інструменти та сприяють залученню інвестицій. Доцільним є формування ієрархії таких офісів: національного

рівня (для реалізації стратегії) та регіонального для адаптації і виконання проєктів на місцях [6; 11; 25; 26].

Стратегічний проєктний офіс забезпечує загальну координацію відновлення та розвитку галузі, здійснює контроль за виконанням програм, надає консультаційну підтримку, розвиває міжнародну співпрацю, бере участь у вдосконаленні нормативної бази, готує інвестиційні пропозиції та впроваджує цифрові інструменти управління.

Підтримуючий проєктний офіс, що функціонує на рівні обласних державних адміністрацій, зосереджується на супроводі реалізації стратегії в регіоні. Його діяльність включає експертне консультування, організацію публічних заходів для популяризації проєктів, проведення конкурсного відбору ініціатив (зокрема на засадах публічно-приватного партнерства) та моніторинг їх виконання.

Управляючий проєктний офіс на рівні місцевого самоврядування відповідає за безпосереднє управління проєктами. Він контролює дотримання стандартів, розподіляє бюджетні ресурси, здійснює нагляд за реалізацією програм, проводить аудит і оцінку результатів, координує ініціативи громад та забезпечує публічну звітність щодо виконання проєктів [6; 11; 25; 26].

Таким чином, удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації потребує системного поєднання інституційних, фінансових, організаційних, цифрових та соціально-екологічних інструментів. Визначальним чинником підвищення ефективності управління є впровадження проєктно-орієнтованого підходу, який забезпечує узгодженість дій усіх учасників, раціональне використання обмежених ресурсів, прозорість процесів і досягнення вимірюваних результатів. Пропонована науковцями концептуальна модель інтеграції проєктного менеджменту, що охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні, дозволяє комплексно координувати розвиток галузі, адаптувати її до викликів воєнного та повоєнного періодів і забезпечувати сталий розвиток. Важливу роль у цьому відіграє ієрархія проєктних офісів,

яка сприяє ефективній реалізації стратегій на національному, регіональному та місцевому рівнях. Подолання існуючих бар'єрів, зокрема бюрократизації, ресурсних обмежень і опору змінам, створює передумови для формування гнучкої, інноваційної та інвестиційно привабливої системи управління, орієнтованої на підвищення якості життя населення та конкурентоспроможності курортних територій.

ВИСНОВКИ

У результаті проведення кваліфікаційного дослідження вирішено завдання щодо узагальнення теоретичних засад публічного управління курортно-рекреаційною сферою України та обґрунтування напрямів удосконалення з урахуванням умов децентралізаційних процесів і зарубіжного досвіду.

Одержані в процесі дослідження результати дозволяють сформулювати наведені нижче узагальнення, висновки та рекомендації.

1. Курортно-рекреаційна сфера є багатofункціональним елементом державної системи, який одночасно забезпечує економічне зростання, соціальне благополуччя населення та збереження культурного потенціалу. Її розвиток сприяє формуванню здорового суспільства, підвищенню конкурентоспроможності регіонів і зміцненню національної економіки, що зумовлює необхідність активної державної підтримки та ефективного публічного управління у цій сфері.

Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є комплексною та багаторівневою системою, що поєднує інституційні, нормативно-правові, економічні, організаційні та інформаційні складові з метою забезпечення ефективного функціонування і сталого розвитку рекреаційних територій. Його результативність визначається узгодженістю дій суб'єктів управління, якістю державної політики, рівнем ресурсного забезпечення та здатністю адаптуватися до сучасних викликів, зокрема цифровізації та екологічних загроз. Водночас удосконалення механізму пов'язане з посиленням ролі місцевого самоврядування, розвитком державно-приватного партнерства, впровадженням інноваційних управлінських інструментів та підвищенням прозорості прийняття рішень, що в цілому сприятиме підвищенню конкурентоспроможності курортно-рекреаційної сфери та якості надання послуг населенню. Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є комплексною системою, що поєднує

правові, економічні, соціальні та екологічні інструменти й забезпечує сталий розвиток галузі за умов ефективної взаємодії держави, бізнесу та суспільства.

2. Сучасний стан публічного управління курортно-рекреаційною сферою України характеризується поєднанням значного природно-ресурсного та економічного потенціалу з низкою системних управлінських проблем, що стримують його повноцінну реалізацію. З одного боку, ця сфера виступає важливим інструментом регіонального розвитку, відновлення економіки та формування позитивного міжнародного іміджу держави, особливо в умовах воєнного стану, коли вона може сприяти внутрішньому туризму, інвестиційній активності та соціально-економічній стабілізації. З іншого боку, ефективність функціонування механізму публічного управління залишається недостатньою через недосконалість нормативно-правової бази, фрагментарність інституційної структури та обмеженість сучасних управлінських інструментів.

Особливістю сучасного етапу є трансформація управлінської моделі під впливом децентралізації, що розширила повноваження органів місцевого самоврядування, але водночас виявила проблему їхньої недостатньої інституційної та кадрової спроможності. Це зумовлює нерівномірність розвитку територій, слабку координацію між рівнями влади та відсутність узгодженої державної політики у сфері курортів і рекреації. Додатковими викликами виступають наслідки геополітичних криз, військових дій, пандемічних обмежень, що призвели до втрати частини рекреаційного потенціалу, зниження туристичних потоків і погіршення інвестиційного клімату. Водночас аналіз показує, що сучасне публічне управління у цій сфері поступово набуває нових рис: орієнтації на принципи сталого розвитку, інтеграції міжнародного досвіду, впровадження інноваційних підходів і цифрових інструментів. Зростає роль партнерства між державою, бізнесом і громадянськістю, а також значення стратегічного планування та маркетингового позиціонування територій. Проте реалізація цих підходів потребує системності, належного фінансового забезпечення та чітких

механізмів моніторингу результативності.

Ключовою особливістю сучасного публічного управління курортно-рекреаційною сферою України є його перехідний характер: від централізованої, малоефективної моделі до більш гнучкої, децентралізованої та інноваційно орієнтованої системи. Подальший розвиток цієї сфери можливий лише за умови комплексного вдосконалення інституційних, правових та організаційно-економічних механізмів управління, посилення ролі державної політики, підвищення спроможності місцевих громад і забезпечення балансу між економічними інтересами та збереженням природно-ресурсного потенціалу.

3. Зарубіжний досвід організації публічного управління у курортно-рекреаційній сфері свідчить, що ефективність її розвитку визначається поєднанням різних моделей і підходів, серед яких виокремлюються ліберальна (з мінімальним втручанням держави), централізована (з активною роллю державних інституцій) та змішана, що є найбільш поширеною і передбачає взаємодію держави, бізнесу та місцевого самоврядування. У сучасній практиці домінує саме інтегрований підхід, який базується на чіткому розподілі повноважень між рівнями влади, розвитку державно-приватного партнерства та орієнтації на стратегічне планування. Водночас важливу роль відіграють інституційно-мережевий, кластерний, проєктно-орієнтований, маркетинговий і сталий підходи, що забезпечують комплексний розвиток територій, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективне використання природно-рекреаційного потенціалу. Зарубіжна практика також демонструє значення цифровізації управління, впровадження систем моніторингу якості послуг і активного залучення інвестицій, що разом формує гнучку багаторівневу систему управління, здатну швидко адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати збалансований розвиток курортно-рекреаційної сфери.

4. Удосконалення публічного управління курортно-рекреаційною сферою України потребує комплексного підходу, що охоплює інституційні,

правові, фінансово-економічні, організаційні та інноваційно-цифрові напрями, зокрема передбачає оновлення нормативно-правової бази з урахуванням сучасних викликів і європейських стандартів, чіткий розподіл повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування в умовах децентралізації, підвищення інституційної спроможності територіальних громад, впровадження стратегічного та проєктно-орієнтованого управління розвитком курортів і рекреаційних територій, активізацію механізмів державно-приватного партнерства та залучення інвестицій у розвиток інфраструктури, формування туристично-рекреаційних кластерів як центрів економічного зростання, забезпечення екологічної стійкості та раціонального використання природних ресурсів, розвиток системи маркетингу та брендингу територій на національному й міжнародному рівнях, цифровізацію управлінських процесів і впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем для моніторингу та оцінки ефективності, а також підвищення якості кадрового забезпечення через професійну підготовку та розвиток компетенцій у сфері публічного управління, що в сукупності сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі, її інвестиційної привабливості та забезпеченню сталого розвитку в умовах трансформаційних змін.

5. Практичні рекомендації щодо удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері України мають передбачати запровадження чітко структурованої системи стратегічного планування розвитку курортних територій із визначенням пріоритетів, індикаторів результативності та механізмів контролю, удосконалення нормативно-правового забезпечення шляхом гармонізації із європейськими стандартами та усунення правових колізій, посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування через навчання кадрів і впровадження сучасних управлінських практик, активізацію державно-приватного партнерства для залучення інвестицій у модернізацію інфраструктури, створення та розвиток туристично-рекреаційних кластерів із чіткою спеціалізацією територій,

впровадження цифрових платформ для управління туристичними потоками, збору статистики та підвищення прозорості управлінських рішень, формування ефективної системи маркетингу і брендингу курортів із орієнтацією на міжнародні ринки, забезпечення екологічної безпеки через контроль за використанням природних ресурсів і впровадження принципів сталого розвитку, удосконалення фінансових механізмів шляхом диверсифікації джерел фінансування та стимулювання інвестиційної активності, а також налагодження міжсекторальної та міжрегіональної координації, що в сукупності дозволить підвищити ефективність управління, конкурентоспроможність курортно-рекреаційної сфери та її здатність адаптуватися до сучасних соціально-економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко І.Я., Мельник І.Л. Регіональна спрямованість туристично-рекреаційного природокористування України. *ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*. 2011.С. 567-575.
2. Бакуменко В.Д., Князєв В.М., Словник-довідник / Українська Академія держ. управління при Президентові України, Інститут проблем держ. управління та місцевого самоврядування ; уклад. В. Д. Бакуменко [та ін.] ; заг. ред.В. М. Князєв, В. Д. Бакуменко. К.: Видавництво УАДУ, 2002. 228 с. С. 222-225. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko_Valerii/Derzhavne_upravlinnia_Slovnyk-dovidnyk.pdf
3. Балабанов Г.В. , Сайчук В.С. Динаміка і структура наукового пошуку в галузі туризму і рекреації в Україні: аналіт. доп. Київ: НАУ, 2017. 100 с.
4. Бейдик О.О. Словник-довідник з географії туризму, рекреалогії та рекреаційної географії. К.: «Палітра», 1997. С. 130.
5. Безверхнюк Т.М. Ресурси регіонального розвитку: визначення та підхід до класифікації. *Актуальні проблеми державного управління. Дніпропетровськ*. 2006. Вип. 1 (23). С. 160-167.
6. Безверхнюк Т., Коєва Х. Напрями вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління раціональним використанням природних лікувальних ресурсів. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2023. 1 (53): 167-176. URL: <https://doi.org/10.51647/kelm.2023.1.25>
7. Безверхнюк Т.М., Саханенко С.Є., Топалова Е.Х. Європейські стандарти врядування на регіональному рівні: монографія / за ред. Т.М. Безверхнюк. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2008. 328 с.
8. Безверхнюк Т.М., Топалова Е.Х. Ресурсний режим як один із інструментів формування державної регуляторної політики. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання*. 2020. № 1. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2308->

8834/2020.1.8

9. Близнюк А.С. Методи як складові механізму державного управління рекреаційною сферою. Європейський вимір реформування публічного управління в Україні: Матеріали Міжнародної наук.-практ. конф., 2 листопада 2018 року. Київ: ДП “Видавничий дім «Персонал», 2018. С. 20-21.

10. Бойко М.Г. Інституційні основи розвитку рекреаційної економіки. Львів: ЛНУ, 2018. 180 с.

11. Васютинська Л., Коєва Х. Тригери розвитку курортно-рекреаційної сфери: публічно-управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. 4(32): 248–260. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-248-260](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-248-260)

12. 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. Вип. 8. С. 23-35.

13. Гаврилюк А.М. Соціогуманітарні засади формування та реалізації державної політики у сфері туризму в Україні: автореф. Дис. д-ра наук з держ. упр. : Київ, 2019. 40 с.

14. Газуда С.М., Андріанова В.В., Салдан Т.Ю. Конкурентні переваги регіонального розвитку сфери туризму. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 14. 2016. С. 107-110.

15. Гудзь М.В. Потенціал приморської курортно-рекреаційної території: стан і перспективи використання. Донецьк: Юго-Восток, 2010. 352 с.

16. Гуменюк В.В. Державне регулювання курортно-рекреаційної сфери: монографія / В.В.Гуменюк. Київ, 2016. С. 372. Режим доступу: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/191b719da4473c1ec220882cbb9d518a.pdf>

17. Державне агентство розвитку туризму. Публічний звіт Державного агентства розвитку туризму України за 2024 р. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic>

18. Державні санітарні правила та норми «Гігієнічні вимоги щодо облаштування і утримання кладовищ в населених пунктах України» ДСанПіН 2.2.2.028-99. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0028588-99#Text>

19. Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму: постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2019 р. № 1162. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-п#Text>

20. Домбровська С.М., Білотіл О.М., Помаза-Пономаренко А.Л. Державне регулювання туристичної галузі України : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2016. 196 с.

21. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» від 09.07.2022 р., № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text>

22. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>

23. Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 р. № 2026-III. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14>

24. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 1995 р. № 324/95 (зі змінами). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>

25. Коєва Х., Васютинська Л. Проектний офіс як інструмент публічного управління курортно-рекреаційною сферою. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 42: 55–58; URL: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.9>

26. Коєва Х. Імплементация міжнародного досвіду функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційну сферу України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 32 (2024): 229–238; URL: <https://doi.org/10.35432/tisb322024321887>

27. Кравченко В.В. Державне управління туристичною сферою

України. Київ: НАДУ, 2020. 210 с.

28. Кривенкова Р. Сіра Е. Публічне управління туристичною діяльністю в умовах воєнного стану. *Наукове видання «Інфраструктура ринку»*. Електронний науково-практичний журнал. Випуски 77. 2024. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/62326>

29. Ковалюк О.М. Фінансовий механізм організації економіки України (проблеми теорії і практики): монографія. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2002. С. 396.

30. Кожина А.В. Удосконалення організації надання туристських послуг в малому історичному місті / дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.04 – місцеве самоврядування / А. В. Кожина; Академія муніципального управління. Київ, 2009. 280 с.

31. Колісніченко Н. Інноваційні механізми стратегічного планування в сфері публічного управління. Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. наук. фах. вид. / ГО «Асоц. дослідн. держ. упр.», ГО «Одес. ін-т соц. технол.» Одеса. 2023. Вип. 29. 412 с. С.38-46. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289081>

32. Колісніченко Н.М. Тенденції розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я: глобальний контекст. *Науковий вісник: Державне управління*. Львів. № 2 (12). 2022. С.38-52.

33. Кривенкова Р. Вебер Р. Публічне управління формуванням безбар'єрного світу в галузі туризму (на прикладі Італії). *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. №5. 2024.

34. Крутий Г. Моделі публічного управління у сфері туризму: світовий досвід для України. *Механізми державного управління*. Том 1 № 82. 2021.

35. Левцов С.В. Зарубіжний досвід організації надання рекреаційних послуг та його імплементація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 9.

36. Лисенко І.П. Якість туристичних послуг: управлінський аспект. Харків, 2020. 347 с.

37. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. Київ: Альтерпрес, 2002. 436 с.
38. Майстро С.В., Домбровська С.М. Особливості державного управління рекреаційним туризмом України: монографія. Харків : НУЦЗУ, 2017. 198 с.
39. Масляк П.О. Методологічні засади рекреаційної географії. Рекреаційна географія Частина I. С. 145-300.
40. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 26.07.2022р. № 256 «Про затвердження Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України». Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1043-22#Text>
41. Нодь О.Л. Аналіз сучасного стану розвитку галузі туризму та курортно- рекреаційної сфери України та її регіонів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №5, Том 2. С. 275-280.
42. Нодь О.Л. Концептуальні основи стратегічних орієнтирів збалансованого регіонального розвитку галузі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 104-110.
43. Омельченко Д.О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. *Проблеми сучасних трансформацій*. Право, публічне управління та адміністрування. №12. 2024.
44. Організація з економічного співробітництва та розвитку (OECD). URL: <https://www.oecd.org/en/about/programmes/net-zero-building-climate-and-economic-resilience.html>
45. Петренко О.В. Децентралізація та розвиток регіонів України. Київ, 2022. 548 с.
46. Попов М.П., Колісніченко Н. Виклики публічного управління туристично-рекреаційною сферою періоду післявоєнного відновлення: досвід проектно-інвестиційної діяльності балканських країн. *Теоретичні та*

прикладні питання державотворення. Одеса. № 33. 2025.

47. Поступна О. Перспективи інформаційних технологій у туризмі та курортно-рекреаційній сфері як важливих складових національної економіки, що забезпечують стійкий розвиток регіонів у період повоєнного відновлення країни. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Одеса. № 32. 2024. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb322024321983>

48. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів від 25.09.2020р. № 2205. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z1111-20#Text>

49. Сич Є.М. Адміністративні бар'єри в туристичній діяльності. *Економіка України*, 2021. 235 с.

50. Смаль І.В. Рекреація і туризм: короткий тлумачний словник термінів і понять / І.В. Смаль. Ніжин: Ніжинський державний університет. 2006. 80 с.

51. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів, 2022. 424 с.

52. Снігур К.В. Динаміка міжнародних туристичних потоків України: стан, тенденції та напрями оптимізації. *Торгівля і ринок України*. 2019. 1 (45). С. 126-136.

53. Солодовник Ю. Необхідність державного регулювання в галузі і рекреації та оздоровлення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2011. Вип. 4 (44). С. 249-253.

54. Стойка В. Інвестиційні вкладення в розвиток туристично-рекреаційної сфери Закарпаття. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. С.42-416.

55. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text>

56. Тищенко О.П. Курортно-рекреаційна сфера України: стан, втрати, шляхи санації. *Мукачєво: Мукачівський державний університет*. 2016. 100 с.
57. Ткаченко Т.І. Маркетинг туристичних територій. Київ: КНЕУ, 2019. 257 с.
58. Томашевська А., П'ятничук І., Качмарський В. Координаційна підтримка реалізації проєктів сталого розвитку в публічному управлінні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 12 (14). С. 55-65.
59. Федорченко В.К., Пазенок В.С., Кручек О.А. Туризмолія: концептуальні засади теорії туризму. Київ: ВЦ «Академія», 2013. 368 с.
60. Фоменко Н.В. Ф 11 Рекреаційні ресурси та курортологія. Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератур. 2007. 312 с.
61. Credo of European Spas Association. Spas and Health Resort in Europe. Brussels, 20thMay, 2004. URL: <https://europeanspas.eu/?s=Spas+and+Health+Resort+in+Europe>
62. European spas association. Szeged Consensus Statement on Balneology and Health Resort Medicine. Szeged, April 2nd, 2005. URL: http://ismh-direct.net/upload/ismh/document/Szeged_Consensus_Statement.htm
63. Kryshchanovych M., Dzanyy R., Topalova E., Tokhtarova I., Pirozhenko N. Challengers to Conceptual Understanding of Sustainable Development Regarding Decentralization of Power and Responsibility in the Conditions of the Postmodern Society. *Postmodern Openings*, 11 (3), P.257-268. URL: <https://doi.org/10.18662/po/11.3/212>
64. Liashenko V.I., Liashenko A.Y. Special economic regimes as a tool for leveling competition conditions and accelerating economic growth. *Management of Economy: Theory and Practice*. Chumachenko's Annals: collection of scientific papers / Institute of Industrial Economics of the NAS of Ukraine. Kyiv, 2019. P. 23-49.
65. Malynovskyi V. Ya. Derzhavne upravlinnia : navch. posib. Vyd. 2 -he, dop.ta pererob. Kiev : Atika, 2003. P. 576.
66. Postupna O., Stepanko O., ZavadaYe. Modern state of development of

dark military tourism: public-administrative aspect. Public administration and state security aspects. Vol.1/2023. URL: <http://passa.nuczu.edu.ua/en/archive/8-eng/104-postupna-o-stepanko-o-zavada-ye-modern-state-of-development-of-dark-military-tourism-public-administrative-aspect>

67. Sakhanienko S., Kolisnichenko N., Popov M. Decentralization matrix in the multilevel governance (the case of Ukraine). Актуальні проблеми державного управління. № 1(82)-2021. С.186-196. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229134>

68. Tourism and economics an Oxford Economics Company/Driving the Tourism Recovery in Ukraine. 2021. Available at: https://s3.amazonaws.com/tourism-economics/craft/Google_Ukraine_Final.pdf

69. World Travel and Tourism Council/Ukraine: Direct contribution to GDP. URL: <https://wttc.org/news/wttc-statement-on-the-invasion-of-ukraine>

70. Zhuk P.V. Turystychno-rekreatsiyna sfera rehionu yak ob'ekt doslidzhennya konkurentospromozhnosti [Regional tourism and recreation domain as an object of competitiveness research]. Rehional'na ekonomika. Regional Economy, 104 (2), P. 17-24.