

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КОЄВА ХРИСТИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 351:[379.85+369.223.23/.24

ДИСЕРТАЦІЯ
МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КУРОРТНО-
РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ

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

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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


Х.О. КОЄВА

Науковий керівник – ВАСЮТИНСЬКА ЛЮДМИЛА АНАТОЛІЇВНА, кандидат економічних наук, доцент

ОДЕСА – 2025

АНОТАЦІЯ

Коева Х.О. Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – Публічне управління та адміністрування. Національний університет «Одеська політехніка», МОН України, Одеса, 2025.

Дисертація присвячена вирішенню актуального завдання науки публічного управління – поглибленню теоретичних засад функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері та розробці рекомендацій щодо його удосконалення.

Досліджено термінологічний інструментарій у контексті курортно-рекреаційного дискурсу, що уможливило структурування семантичного поля базових концептуальних конструктів. Це має істотне значення для наукової спільноти та професійних кіл з погляду комунікативної інтеракції та уніфікованої інтерпретації ключових компонентів та їхніх взаємних кореляцій.

Зроблений аналіз контенту і співвідношення основних дефініцій функціоналу курортно-рекреаційної сфери дозволив систематизувати понятійний апарат, який є важливим для науковців та фахівців з позиції взаємодії і однозначного розуміння ключових складових та взаємозв'язків між ними, що сприяє розвитку теоретичного забезпечення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері й узгодженості у використанні цієї термінології суб'єктами публічного управління.

Систематизація підходів до розкриття квінтесенції механізму публічного управління надала змогу окреслити наявні наукові розбіжності, що викликало необхідність у подальшому розвитку його сутнісних характеристик. Обґрунтовано суть поняття «механізм публічного управління» в контексті організаційної побудови публічного управління та багаторівневості процесу прийняття рішень.

Систематизація підходів до механізму публічного управління виявила наукові розбіжності, що обумовило необхідність подальшого уточнення його сутнісних характеристик. Це дослідження обґрунтовує розуміння «механізму публічного управління», як ключового елемента організаційної архітектури та процесу прийняття рішень на різних рівнях публічного управління.

Опрацювання наукових підходів виявило, що сутність механізму публічного управління полягає не тільки у формуванні рішень, а й у забезпеченні ефективної взаємодії суб'єктів на всіх рівнях його функціонування, включаючи місцеве самоврядування. Саме ця інтегративна функція лягла в основу обґрунтування відмінностей дефініцій «механізмом державного управління» і «механізм публічного управління». Це дозволило встановити, що останній є ширшим поняттям й передбачає інтеграцію різноманітних інструментів, методів і підходів до публічного управління на всіх рівнях та у всіх сферах суспільного життя. Ключовою складовою цього механізму є системна взаємодія між органами державної влади та органами місцевого самоврядування, що, власне, й формує його багатофункціональний та багаторівневий характер.

В ході дослідження сутнісних характеристик механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері удосконалено суть поняття «механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» з огляду на його цільову спрямованість та сферу застосування;

На основі проведеного факторного аналізу розроблено класифікацію детермінант, які впливають на механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, через групування за ключовими характеристиками й типами впливу, що уможливорює систематизацію проблемних аспектів практичної імплементації та надає інструментарій для оцінки інтенсивності впливу цих детермінант.

Встановлено, що чинна нормативно-правова база не завжди забезпечує адекватні інструменти для дієвості механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Основні проблеми фокусуються на таких питаннях як питання екологічної сталості та збереження унікальних природних ресурсів, але існуючі

законодавчі норми не завжди дають змогу ефективно протистояти негативному антропогенному впливу. У сучасних реаліях, позначених наслідками військових дій, зростає потреба у правових інструментах, що сприятимуть створенню сприятливого інвестиційного середовища та адаптації механізму публічного управління до нових викликів, включаючи підвищення безпеки та відновлення інфраструктури. Це підкреслює критичну потребу в комплексній актуалізації та доопрацюванні чинних нормативно-правових актів.

Обґрунтована доцільність формування єдиної національної концепції розвитку курортної інфраструктури з метою уникнення фрагментації управлінських функцій. Це дозволить уніфікувати державну політику в галузі, виключивши її різночитання та суб'єктивну інтерпретацію органами місцевого самоврядування.

Для розв'язання проблеми щодо виникнення бюрократичних бар'єрів та уникнення дублювання функцій визначено необхідність розробки механізму ефективної міжвідомчої взаємодії між усіма державними інституціями, залученими до регулювання курортно-рекреаційної сфери, з метою досягнення системної координації та чіткого розмежування повноважень

Доведено необхідність посилення державного нагляду за окремими категоріями природних лікувальних ресурсів (як-то морська вода, природні ландшафти, кліматичні комплекси), які, попри їхнє лікувальне значення та статус об'єктів загального природокористування, не підпадають під класифікацію надр чи корисних копалин. Такий контроль є критично важливим, оскільки ці ресурси забезпечують базові потреби організму та підтримання фізіологічного здоров'я, але на практиці їх нерегульоване використання суб'єктами господарювання для комерційної вигоди вказує на недосконалість діючих контрольних механізмів з боку держави.

З огляду на виявлену проблему щодо недостатньої інформаційної прозорості та доступності даних про природні лікувальні ресурси, обґрунтована доцільність розроблення та впровадження єдиного реєстр або створення інформаційної платформи, де акумулюватиметься вся інформація про природні

лікувальні ресурси, включаючи дозвільні документи, а саме: дозволи на використання, медичні/бальнеологічні висновки, ліцензії, протоколи контролю якості відповідно до встановлених нормативних вимог. Підкреслено, що впровадження такого інструментарію значно спростить процес отримання інформації як для вітчизняних, так і для зарубіжних інвесторів та запобігатиме створенню конфліктних ситуацій, створюючи передумови для стабільного та збалансованого розвитку туристичних регіонів.

На основі проведеного аналізу зарубіжної практики функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері (зокрема, досвіду Франції, Туреччини, Італії, Австрії, Словенії) обґрунтовано доцільність адаптації низки підходів:

- розширення повноважень відповідних організаційних структур та формування у їх складі консалтингових служб з питань стратегічного планування, маркетингу та інвестиційного супроводу, що дозволить зосередитися на формуванні привабливого іміджу українських курортів на міжнародному ринку, опираючись на сучасні цифрові технології просування, передові маркетингові інструменти та ефективну комунікацію;

- формування інклюзивного туристичного середовища з метою забезпечення безбар'єрного доступу до туристичної інфраструктури та об'єктів культурної спадщини;

- запровадження автоматизованої системи ведення Державного кадастру, що забезпечить можливість об'єднання відповідних відомостей у єдину геоінформаційну систему України з метою акумулювання геопросторових даних з різних кадастрових та інформаційних джерел.

Визначено стратегічні орієнтири функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, які опираються на систему критеріїв оцінювання його результативності, що забезпечує практичний інструментарій для моніторингу та верифікації їхньої реалізації. Доцільність запропонованих орієнтирів та критеріїв підтверджується їхньою здатністю враховувати специфічні потреби галузі, включаючи такі основні аспекти, екологічна стійкість та

природокористування, соціальна інклюзивність та доступність послуг, фінансова стійкість та інвестиційна привабливість, маркетингове позиціонування та міжнародна популярність, розвиток та якість туристично-рекреаційної інфраструктури, цифрова трансформація, стимулювання внутрішнього туризму, міжнародна інтеграція та кадрове забезпечення. Це дозволяє не лише встановити чіткі вектори розвитку, а й забезпечити системну оцінку прогресу у досягненні поставлених цілей.

У процесі вдосконалення механізму публічного управління курортно-рекреаційною сферою особливе значення набуває децентралізація, яка дозволяє ефективніше використовувати місцеві ресурси завдяки глибокому розумінню територіальної специфіки, культурної спадщини та інфраструктури, сприяючи швидкому реагуванню на ринкові потреби та усуненню бюрократичних бар'єрів.

Для вдосконалення механізму публічного управління курортно-рекреаційною сферою в умовах децентралізації в Україні обґрунтовано необхідність розширення повноважень органів місцевого самоврядування щодо управління інфраструктурою та визначення пріоритетів розвитку. Запропоновано посилити фінансову автономію громад через розширення бази оподаткування, реінвестування доходів та залучення міжнародних грантів й фінансових інструментів. Визначено важливість міжрегіональної співпраці для спільного управління ресурсами, популяризації маршрутів та вирішення інфраструктурних питань, а також створення інвестиційних офісів на місцях для залучення приватних інвестицій і спрощення процедур. Підкреслено, що децентралізація є ключовим чинником для відновлення інфраструктури, підвищення безпеки та адаптації туристичних продуктів до потреб воєнного стану та повоєнного відновлення.

Встановлено, що запровадження проектно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою є обґрунтованим кроком, що сприятиме підвищенню ефективності реалізації державних стратегій у цій галузі. Такий підхід забезпечує системність, гнучкість, прозорість та

орієнтацію на досягнення конкретних результатів, що є особливо важливим в умовах динамічного середовища та необхідності адаптації до сучасних викликів.

Розроблено концептуальну модель інтеграції проєктного управління, яка охоплює стратегічний, операційний, інституційний та ресурсний рівні, що дозволяє забезпечити комплексне управління змінами та ініціативами в галузі. Успішне впровадження цієї моделі потребує подолання існуючих бар'єрів, зокрема бюрократичної інерції та спротиву нововведенням, що потребує просвітницької роботи та зміцнення професійної спроможності публічних службовців.

З'ясовано, що створення мережі проєктних офісів на національному, регіональному та місцевому рівнях дозволить ефективно координувати реалізацію програм розвитку, сприяти узгодженню цілей та забезпечити їхню відповідність соціально-економічним пріоритетам. У результаті, проєктно-орієнтований підхід стає важливим інструментом трансформації публічного управління курортно-рекреаційною сферою в Україні на засадах сучасного менеджменту.

Ключові слова: публічне управління, курортно-рекреаційна сфера, механізм публічного управління, рекреація, система охорони здоров'я, туризм, курорти, туристичний потенціал, природні лікувальні ресурси, проєктно-орієнтований менеджмент, проєктний офіс, децентралізація, стратегічне планування, стратегія розвитку, стратегічні орієнтири.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. 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. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2023.1.25>

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

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

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

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Бабов К., Бабова І., Коєва Х. Рациональне використання лікувальних ресурсів як запорука сталого розвитку курортно-рекреаційних територій Херсонської області. / *Матер. міжнар. наук.-практ. конф. "Туризм у ХХІ столітті: виклики та реагування (Київ, 27 листопада 2020 р.)*. Київ, 2020, 167–168. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/zbirka-konf-2020.pdf>

2. Безверхнюк Т.М., Бабова І.К., Коєва Х.О. Актуальність створення обсерваторії сталого розвитку туризму в Україні. *Наука в Південному регіоні України: здобутки та перспективи розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Південного наукового центру НАН України і МОН України, м. Одеса, 16 квітня 2021 року*. Одеса: ПНЦ НАН України і МОН України, 2021, 197–199. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/8702/1/HrybO_YarovY_HrybK_zbirnik_na_uka_v_pivdenному_regioni_ukraini_2021_240-244.pdf

3. Коєва Х. Актуальні проблеми розвитку курортно-рекреаційної сфери України в контексті публічного управління. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: матер. Міжнар.наук.-практ. конф.* (м. Одеса,

17 травня 2024 р.). – Одеса: Одеська політехніка, 94–96. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_1_7.05.2024.pdf

4. Безверхнюк Т.М., Коєва Х.О., Кисилевська А.Ю. Наукове обґрунтування критеріїв спеціалізації санаторно-курортних закладів України. *Санаторно-курортне лікування та реабілітація: сучасні тенденції розвитку: матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (Одеса, 30 вересня – 01 жовтня 2021 р.)*. Одеса: Поліграф, 2021, 26-28. URL: https://kurort.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/tezy_30.09-01.10.2021.pdf

5. Кисилевська А.Ю., Ліптуга І.Л., Безверхнюк Т.М., Коєва Х.О. Тенденції розвитку міжнародної та національної стандартизації у сфері лікувально-оздоровчого туризму. *Санаторно-курортне лікування та реабілітація: сучасні тенденції розвитку: матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (Одеса, 30 вересня – 01 жовтня 2021 р.)*. Одеса: Поліграф, 2021, 35-37. URL: https://kurort.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/tezy_30.09-01.10.2021.pdf

ABSTRACT

Koieva K.O. The Mechanism of Public Administration in the Resort and Recreational Sector Qualification Scientific Work as a Manuscript Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 281– Public Administration and Management. National University «Odesa Polytechnic», Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, 2025.

This dissertation addresses a current issue in the science of public administration – deepening the theoretical foundations of the functioning of the public administration mechanism in the resort and recreational sector and developing recommendations for its improvement.

The terminological apparatus is explored in the context of resort and recreational discourse, enabling the structuring of the semantic field of basic conceptual constructs. This is of significant importance for the scientific community and professional circles in

terms of communicative interaction and unified interpretation of key components and their interrelations.

Content analysis and the correlation of the main definitions related to the functionality of the resort and recreational sector allowed the conceptual apparatus to be systematized, which is crucial for scholars and professionals to ensure interaction and a clear understanding of the key elements and relationships among them. This contributes to the development of the theoretical foundation for the public administration mechanism in the resort and recreational sector and promotes terminological consistency among public administration actors.

Systematizing approaches to disclosing the essence of the public administration mechanism made it possible to outline existing scientific discrepancies, thereby necessitating the further development of its essential characteristics. The concept of “public administration mechanism” is substantiated in the context of the organizational structure of public governance and the multi-level nature of the decision-making process.

This systematization revealed academic divergences that prompted clarification of the core attributes of the mechanism. The study justifies understanding the «public administration mechanism» as a key element of organizational architecture and a decision-making process at various levels of public governance.

The study of academic approaches revealed that the essence of the public administration mechanism lies not only in decision-making but also in ensuring effective interaction among actors at all levels of its operation, including local self-government. This integrative function formed the basis for distinguishing between the definitions of «state administration mechanism» and «public administration mechanism». It was determined that the latter is a broader concept, encompassing the integration of various tools, methods, and approaches to public administration across all societal levels and domains. A core component of this mechanism is the systemic interaction between state authorities and local governments, which constitutes its multifunctional and multilevel nature.

During the study of the core characteristics of the public administration mechanism in the resort and recreational sector, the concept of the «public administration mechanism in the resort and recreational sector» was refined, considering its target orientation and field of application.

Based on factor analysis, a classification of determinants influencing the public administration mechanism in the resort and recreational sector was developed by grouping them according to key characteristics and types of impact. This enables the systematization of problematic aspects of practical implementation and provides tools for assessing the intensity of these influences.

It has been established that the current regulatory and legal framework does not always provide adequate tools for the effectiveness of the public governance mechanism in the resort and recreational sector. The main issues are focused on matters such as environmental sustainability and the preservation of unique natural resources, yet existing legislative norms do not always allow for effective counteraction to negative anthropogenic impacts. In the current context, marked by the consequences of military actions, there is a growing need for legal instruments that will promote the creation of a favorable investment environment and the adaptation of the public governance mechanism to new challenges, including enhanced security and infrastructure restoration. This highlights the critical need for a comprehensive update and refinement of the existing regulatory and legal acts.

The rationale for developing a unified national concept for the development of resort infrastructure was substantiated to avoid fragmentation of administrative functions. This will allow for the unification of state policy in the sector, eliminating ambiguity and subjective interpretations by local governments.

To address the emergence of bureaucratic barriers and avoid duplication of functions, the necessity for an effective interagency interaction mechanism among all state institutions involved in regulating the resort and recreational sector is identified. This would ensure systemic coordination and clear delineation of authority.

The need to strengthen state oversight of certain categories of natural therapeutic resources – such as seawater, natural landscapes, and climatic complexes was proven.

Despite their therapeutic importance and status as public-use natural assets, they are not classified as subsoil or mineral resources. Such control is critical since these resources fulfill essential physiological health needs, yet their unregulated use for commercial purposes indicates flaws in the current state oversight mechanisms.

Due to the identified lack of informational transparency and accessibility of data on natural therapeutic resources, the development and implementation of a unified registry or informational platform is justified. This platform would centralize all data on natural therapeutic resources, including permits, medical/balneological conclusions, licenses, and quality control protocols in accordance with regulatory standards. Implementation of this tool would significantly simplify access to information for both domestic and foreign investors and prevent conflict situations, creating conditions for the stable and balanced development of tourist regions.

Based on an analysis of foreign practices in public administration in the resort and recreational sector (notably in France, Turkey, Italy, Austria, and Slovenia), the adaptation of several approaches is substantiated:

- expansion of the powers of relevant organizational structures and the establishment of consulting services within them for strategic planning, marketing, and investment support. This would enable a focus on forming an attractive international image of Ukrainian resorts through digital promotion technologies, advanced marketing tools, and effective communication;
- creation of an inclusive tourism environment to ensure barrier-free access to tourism infrastructure and cultural heritage sites;
- implementation of an automated system for maintaining the State Cadastre, which would allow the integration of relevant data into a unified geographic information system of Ukraine, accumulating geospatial data from various cadastral and informational sources.

Strategic directions for the functioning of the public administration mechanism in the resort and recreational sector are defined based on a system of criteria for evaluating its effectiveness. This ensures practical tools for monitoring and verifying their implementation. The relevance of these criteria is confirmed by their ability to account

for the sector's specific needs, including: environmental sustainability and resource use, social inclusiveness and service accessibility, financial stability and investment attractiveness, marketing positioning and international recognition, tourism infrastructure development and quality, digital transformation, domestic tourism stimulation, international integration, and human resource provision. This enables not only the establishment of clear development vectors but also systematic assessment of progress in achieving set goals.

In improving the public administration mechanism for the resort and recreational sector, decentralization plays a key role. It allows more efficient use of local resources due to a deep understanding of territorial specificities, cultural heritage, and infrastructure, facilitating swift responses to market needs and eliminating bureaucratic barriers.

To enhance the mechanism under decentralization in Ukraine, the expansion of powers of local self-government in infrastructure management and priority-setting is substantiated. Proposals include increasing the financial autonomy of communities through tax base expansion, reinvestment of revenues, and access to international grants and financial instruments. The importance of interregional cooperation for joint resource management, route promotion, and infrastructure problem-solving is also emphasized, along with the establishment of local investment offices to attract private capital and streamline procedures. Decentralization is highlighted as a key factor in infrastructure recovery, safety enhancement, and adapting tourism products to wartime and post-war conditions.

The implementation of project-oriented management within the public administration mechanism of the resort and recreational sector is justified as a step that will increase the effectiveness of state strategies in this field. This approach ensures systematization, flexibility, transparency, and focus on achieving specific outcomes – essential in a dynamic environment and in response to modern challenges.

A conceptual model for integrating project management has been developed, covering strategic, operational, institutional, and resource levels, enabling comprehensive change and initiative management in the sector. Successful

implementation requires overcoming existing barriers, including bureaucratic inertia and resistance to innovation, which necessitates educational initiatives and strengthening the professional capacity of public servants.

It has been established that creating a network of project offices at the national, regional, and local levels will enable effective coordination of development programs, promote goal alignment, and ensure their consistency with socio-economic priorities. As a result, the project-oriented approach becomes a vital tool for transforming public administration in Ukraine's resort and recreational sector based on modern management principles.

Keywords: public administration, resort and recreational sector, public administration mechanism, recreation, healthcare system, tourism, resorts, tourism potential, natural therapeutic resources, project-oriented management, project office, decentralization, strategic planning, development strategy, strategic guidelines.

LIST OF PUBLISHED PAPERS ON THE TOPICS OF THE DISSERTATION

Papers in which the main scientific results of the dissertation are published:

1. Bezverkhniuk T., Koieva Kh. Directions for improving the organisational and legal mechanism of public administration of rational use of natural medicinal resources. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2023; 1 (53): 167-176. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2023.1.25>

2. Vasyutynska L., Koieva Kh. Triggers for the development of the resort and recreational sphere: public management aspect. *Scientific innovations and advanced technologies*. 2024; 4(32): 248–260. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-248-260](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-248-260)

3. Koieva Kh., Vasyutynska L. Project office as public management tool of the resort and recreational sector. *Public management and administration in Ukraine..* 2024; № 42: 55–58. doi: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.9>

4. Koieva Kh. Implementation of international experience in the functioning of the public administration mechanism in the resort and recreation sector of Ukraine.

Theoretical and applied issues of state-building. № 32 (2024): 229–238;
<https://doi.org/10.35432/tisb322024321887>

Papers certifying the approbation of the dissertation materials:

1. Babov K., Babova I., Koieva Kh. Rational use of medical resources as a guarantee of sustainable development of resort and recreational areas of the Kherson region. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Tourism in the XXI century: Challenges and responses (Kyiv, November 27, 2020)*. Kyiv, 2020, 167-168. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/zbirka-konf-2020.pdf>

2. Bezverkhniuk T.M., Babova I.K., Koieva Kh. The relevance of creating an observatory of sustainable tourism development in Ukraine. *Science in the Southern Region of Ukraine: Achievements and Prospects for Development: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 50th anniversary of the Southern Scientific Center of the National Academy of Sciences of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine, Odesa, April 16, 2021*. Odesa: Southern Scientific Center of the National Academy of Sciences of Ukraine and the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2021, 197–199. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/8702/1/HrybO_YarovY_HrybK_zbirnik_nauka_v_pivdennomu_regioni_ukraini_2021_240-244.pdf

3. Koieva Kh. Actual problems of development of the resort and recreational sphere of Ukraine in the context of public administration. *Providing sustainability of public authority and administration systems in the conditions of special governance modes and recovery of Ukraine: Proc. International scientific and practical conference (Odesa, May 17, 2024)*. – Odesa: Odessa polytechnic national university, 94–96. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_1_7.05.2024.pdf

4. Bezverkhniuk T., Koieva Kh., Kysylevska A.Y. Scientific substantiation of the criteria for specialization of sanatorium-resort institutions in Ukraine. *Sanatorium and resort treatment and rehabilitation: Modern trends in development: Proceedings of*

a scientific and practical conference with international participation (Odesa, September 30 - October 01, 2021). Odesa: Polygraph, 2021, 26-28. URL: https://kurort.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/tezy_30.09-01.10.2021.pdf

5. Kysylevska A.Y., Liptuga I.L., Bezverkhniuk T.M., Koieva Kh.O. Trends in the development of international and national standardization in the field of health tourism. *Sanatorium and resort treatment and rehabilitation: Modern trends in development: Proceedings of a scientific and practical conference with international participation (Odesa, September 30 - October 01, 2021)*. Odesa: Polygraph, 2021, 35-37. URL: https://kurort.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/tezy_30.09-01.10.2021.pdf

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ	25
1.1. Контент, діалектика і співвідношення понятійного апарату функціоналу курортно-рекреаційної сфери	25
1.2. Квінтесенція механізму публічного управління	44
1.3. Сутнісні характеристики механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері у контексті детермінант його розвитку	56
Висновки до розділу 1	70
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО І ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ	75
2.1. Аналіз нормативно-правового забезпечення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері	75
2.2. Дослідження проблемного поля функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері	93
2.3. Міжнародний досвід функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері	108
Висновки до розділу 2	119
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ	124
3.1. Стратегічні орієнтири удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері	124
3.2. Напрямки вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації	142
3.3. Концептуальна модель інтеграції інструментів проектно- орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері	154

	18
Висновки до розділу 3	172
ВИСНОВКИ	176
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	180
ДОДАТКИ	204
ДОДАТОК А Список публікацій за темою дисертації	205
ДОДАТОК Б Довідки про впровадження	207

ВСТУП

Актуальність теми. Курортно-рекреаційна сфера є найбільш соціально-орієнтованою галуззю економіки держави, виконуючи такі функції, як профілактичне оздоровлення населення, лікування певних захворювань, відновлення здоров'я після перенесених захворювань та операцій, організація рекреаційно-дозвільної діяльності, покращення морального та духовного здоров'я та ін. При наявності в Україні значного рекреаційного потенціалу, зокрема природних лікувальних ресурсів, територій зі сприятливими кліматичними умовами, а також потужної санаторно-курортної бази, національні курорти не є затребуваними у вітчизняного й іноземного споживача.

Низка проблем таких, як неадаптоване нормативно-правове забезпечення, низький рівень координації між різними органами влади, відсутність стійких фінансових механізмів щодо забезпечення курортно-рекреаційного комплексу, низька ефективність та нераціональність при використанні природних лікувальних ресурсів, невідповідність курортної інфраструктури сучасним вимогам міжнародних стандартів з огляду на екологічність та енергонезалежність, невідповідність підготовки кадрів, що надають курортні послуги, соціальна незадоволеність місцевих громад викликають необхідність з вдосконалення механізму публічного управління в туристичній галузі.

Серед праць, які присвячені питанням сутності функціонування курортно-рекреаційної сфери, проблемам та перспективам її розвитку слід відмітити праці таких учених, як В. Б. Дзюндзюк, О. Ю. Оболенський, І. А. Ісаєнко, А. І. Неділько, А. С. Близнюк, В. О. Анопрієнко, К. Д. Бабов, Т.М. Безверхнюк, С. М. Домбровська, О. М. Білотіл, А. Л. Помаза-Пономаренко, О. Л. Нодь, П. М. Григорук, Ю. М. Яворський, С. М. Газуда, В. В. Андріанова, Т. Ю. Салдан, О. О. Любіцева.

Питаннями з розробки стратегічних напрямків розвитку курортно-рекреаційної сфери, дослідженням її ресурсного потенціалу та інфраструктури

присвячені роботи О. Л. Нодь, І. З. Сторонянської, Є. І. Богданової, О. Федорчак, І. Д. П'ятничука, О. М. Білотіл, Є. Козловського, Ю. В. Алексєєвої, А. В. Кожиної С. В. Левцова.

Незважаючи на велику кількість наукових напрацювань, низка проблемних питань лишається недостатньо дослідженою, теоретично необґрунтованою й практично невирішеною. Зокрема лишаються поза увагою дослідників питання щодо адаптації нормативно-правового забезпечення до швидкоплинних змін середовища функціонування механізму публічного управління в курортно-рекреаційній сфері та обґрунтування детермінант його розвитку; виникає необхідність в інтеграції інструментарію проєктного менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

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

Дисертація виконувалася відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Національного інституту «Одеська політехніка», затверджених Міністерством освіти і науки України. Виконано роботу у рамках НДР за темою: «Інноваційно-інвестиційний розвиток регіональної інфраструктури у повоєнний період», № державної реєстрації 0122U002166.

Положення дисертації знайшли своє відображення в науково-дослідній роботі ДУ «Українській науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України» за темою: «Курортно-рекреаційний потенціал Причорноморського регіону України, можливості сталого розвитку лікувально-оздоровчого туризму, інвестиційна привабливість». Звіт про НДР за № держреєстрації 0120U101646 затверджено вченою радою ДУ «Укр. НДІ МР та К МОЗ України», протокол від 17 грудня 2021 р., № 18.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в поглибленні теоретичних засад функціонування механізму публічного управління та розробці рекомендацій щодо його удосконалення.

Для досягнення окресленої мети визначені наступні *завдання*:

- дослідити контент, діалектика і співвідношення понятійного апарату функціоналу курортно-рекреаційної сфери;

- розкрити квінтесенцію механізму публічного управління;
- визначити сутнісні характеристики механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в контексті детермінант його розвитку;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері;
- дослідити проблемне поле функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері;
- проаналізувати міжнародний досвід функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері;
- визначити стратегічні орієнтири удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації;
- розробити концептуальну модель інтеграції інструментів проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Об'єктом дослідження є процес функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Предметом дослідження є механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Методи дослідження. В основу роботи покладено загальнонауковий діалектичний метод дослідження, який дозволив вибудувати концепцію дисертаційної роботи та логіку дослідження. Формалізований метод аналізу наукових джерел, методи індукції та дедукції, методи порівняння, узагальнення, верифікації використовувалися з метою поглиблення теоретичних засад механізму публічного управління (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3). За допомогою конкретно-історичного та порівняльно-правового методів досліджувалось законодавчо-нормативні акти, як інструменти правового механізму публічного управління, що дозволило виявити неадаптованість існуючого законодавства до сучасних реалій. Описовий метод, узагальнення, аналізу і синтезу використовувався у підрозділах

2.2, 2.3, що дозволило проаналізувати проблематику механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, виявити її вплив на його функціонування, дослідити й обґрунтувати адаптовані зарубіжні практики функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Методи систематизації, класифікації, абстрагування, моделювання використовувалися для визначення шляхів удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері (підрозділи 3.1, 3.2, 3.3).

Джерельна база дослідження. Джерельну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки України, Міністерства охорони здоров'я України Міністерства екології України, інших міністерств і відомств, наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, матеріали конференцій і семінарів, монографії, збірники та наукові статті, інтернет-ресурси тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні низки теоретичних положень щодо функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері та розробці науково-практичних підходів до його удосконалення. Найбільш вагомими результатами дисертаційної роботи, які характеризують наукову новизну та виносяться на захист полягають у наступному:

уперше

- розроблено концептуальну модель інтеграції інструментів проектного менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, ядром якої є ієрархічно побудовані проектні офіси, які формуються за рівнями публічного управління з метою координації проектних дій в процесі реалізації стратегії розвитку туризму та курортів.

удосконалено:

- понятійний апарат механізму публічного управління, що дозволило розкрити суть дефініції «механізм публічного управління у курортно-

рекреаційній сфері» з огляду на його цільову спрямованість та сферу застосування;

- класифікацію детермінант, які впливають на механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, через групування їх за ключовими характеристиками й типами впливу, що уможливорює систематизацію проблемних аспектів практичної імплементації та надає інструментарій для оцінки інтенсивності впливу цих детермінант;

- стратегічні орієнтири механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, які опираються на систему критеріїв оцінювання його результативності з метою забезпечення об'єктивного моніторингу прогресу та адаптивного управління розвитком галузі;

- науково-практичні підходи до функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації, що враховують посилення фінансової автономії ОТГ, координацію міжрегіональної співпраці, забезпечення екологічної збалансованості, впровадження стандартів інклюзивності, підвищення інформаційної доступності та прозорості, а також гарантування безпеки на рекреаційних територіях з метою забезпечення сталого розвитку туристичних регіонів.

- набули подальшого розвитку:

- дослідження сучасних зарубіжних практик функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері з метою імплементації існуючого досвіду в українську практику.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані:

- в правотворчій і правозастосовній сферах як теоретична основа для розробки проєктів нормативно-правових актів, які спрямовані на регулювання курортно-рекреаційної сфери;

- в практичній діяльності органів державного управління та місцевого самоврядування як методологічна основа при розробці концепції державних, регіональних цільових програм й цільових програм органів місцевого

самоврядування, які реалізуються у курортно-рекреаційній сфері, для організації відомчих проєктних офісів з метою реалізації стратегій розвитку туризму і курортів;

- в навчальному процесі вищих навчальних закладів при вивченні дисциплін за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дослідження оприлюднені автором на конференціях, семінарах, серед яких найбільш важливими були міжнародної науково-практичної конференції: «Туризм у ХХІ столітті: виклики та реагування» (м. Київ, 27 листопада 2020 р.); «Наука в Південному регіоні України: здобутки та перспективи розвитку» (м. Одеса, 16 квітня 2021 року); «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (м. Одеса, 17 травня 2024 р.).

Публікації. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 9 наукових праць. Із них: 3 статті у наукових фахових виданнях, що включено до наукометричних баз, 1 стаття, у іноземному журналі, 5 – у матеріалах науково-практичних конференцій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЮ СФЕРОЮ

1.1 Контент, діалектика і співвідношення понятійного апарату функціоналу курортно-рекреаційної сфери

Курортно-рекреаційна діяльність заснована на використанні комплексу природних лікувальних ресурсів. Проте специфіка такої діяльності обумовлена не тільки наявністю останніх, але й має суто соціально-економічні конотації. Саме така комплексність визначає суть рекреації, яку можна розглядати як з точки зору індивідуума, так і з позицій публічного управління. Держава має перейматися проблематикою відтворення продуктивних сил суспільства, саме тому формування дієвих механізмів публічного управління завжди є на часі.

Сьогодення змінює акценти, посилюючи соціальну складову рекреації і фокусуючи увагу на реабілітації і відновленні фізичного і ментального здоров'я військовослужбовців й українського населення. Інша сторона проблеми – це руйнування курортно-рекреаційної інфраструктури, яка для відновлення потребує також значних інвестицій і це вже економічні питання.

У наукових джерелах багато уваги приділяється розкриттю сутності таких пов'язаних понять, як «рекреаційна діяльність», «рекреаційні ресурси», «туристично-рекреаційний потенціал», «рекреаційна територія», «рекреаційна інфраструктура». Не дивлячись на широке використання наведених вище дефініцій, їх наукова атрибуція на тлі існування різних тлумачень і трактувань потребує подальшого поглиблення. Проте – це базові поняття, які складають підґрунтя для розуміння процесів, що відбуваються в курортно-рекреаційній сфері. Залежно від сформованих теоретичних уявлень залежить концептуалізація діяльності органів публічного управління у цій сфері. Саме цей аспект спонукає для розгляду різних підходів у формуванні концепту ключового терміну в наведених словосполученнях, а саме поняттю «рекреація».

В сучасній навчальній літературі термін «рекреація» описується як сукупність етимологічних значень: *recreatio* (лат.) — відновлення; *recreation* (франц.) — розвага, відпочинок, зміна дій, яка виключає трудову діяльність і характеризує простір, пов'язаний з цими діями. Отже, поняття «рекреація» характеризує не тільки процес і заходи щодо відновлення сил людини, але і той простір, в якому це відбувається. Це той випадок, коли сукупність етимологічних значень терміну досить повно визначає суть явища і процесу.

Як вважає Н. В. Фоменко, під рекреацією слід розуміти процес відновлення фізичних, духовних і нервово-психічних сил людини, який забезпечується системою заходів і здійснюється у вільний від роботи час на спеціалізованих територіях [1]. Таке трактування розкриває відновлювальну функцію рекреації.

Аналогічної думки дотримується й Т. Парфієнко, яка фокусує свою увагу на вирішенні широкого кола проблем, спрямованих на підтримання життєвих сил та оздоровлення людини й, підкреслюючи, роль рекреації у всебічному розвитку особистості [2].

Експерт ЮНЕСКО, французький соціолог Думазейдер (*Joftre Dumazejder*, 1962) трактує термін «рекреація» як систему занять, у яких людина бере участь за власним бажанням для відпочинку, розваги чи для розвитку своїх знань, творчих здібностей упродовж вільного часу після виконання професійних, родинних і громадських обов'язків.

Науковці В. Гуменюк, Т. Ткаченко, М. Босовська звертають увагу на той факт, що поняття «рекреація», незважаючи на досить широке використання в різноманітних сферах суспільно-економічної активності (медицина, культура, освіта, туризм) та різних рівнях управління й регулювання соціокультурною діяльністю, трактується неоднозначно. Існують певні розбіжності як у його тлумаченні, так у підходах до його єдиного термінологічного сприйняття [3].

Robert A. Stebbins, в своїй книзі «*Serious Leisure: A Perspective for Our Time*» (2007) розглядає концепцію розвитку рекреаційної сфери як життєвонеобхідний

активний відпочинок, який сприяє оздоровленню, особистісному розвитку та задоволенню людини [4].

Bryan P. Reklis та Robert A. Stebbins у статті «Serious Leisure and Positive Psychology» (2013) розглядають, як серйозне дозвілля сприяє підвищенню емоційного благополуччя та самореалізації. М. Бондар, експерт з управління рекреаційними ресурсами: «Рекреація в Україні відіграє ключову роль у розвитку місцевих громад, підвищенні туристичного потенціалу регіонів та стимулюванні економічного зростання через розвиток рекреаційної інфраструктури» [5].

John Neulinger в своїй статті «To Leisure: An Introduction» (1981) обґрунтовує важливість розвитку рекреації у формуванні ідентичності та підтримці психічного здоров'я населення [6].

Вітчизняні науковці та громадські діячі також активно досліджують і обговорюють роль рекреації в Україні, особливо в контексті її впливу на здоров'я, соціальну інтеграцію та економічний розвиток [7].

Згідно Наказу Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 26.07.2022 року № 256 «Про затвердження Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України» (далі Наказ №256 Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України) [8] «рекреаційна діяльність є важливою для підтримки фізичного і психічного здоров'я нації. Вона сприяє зниженню стресу, покращенню настрою та підвищенню продуктивності праці».

Ігор Буряк, який вивчає сучасні проблеми у соціології, вважає, що рекреація є необхідним елементом сучасного життя українців. Вона сприяє формуванню здорового способу життя, стимулює туристичний рух і важлива для підтримки соціальної координації та інтеракції [9].

Аналогічної думки дотримується Альона Журина, яка вважає, що: «Рекреація в Україні відіграє ключову роль у розвитку місцевих громад, підвищенні туристичного потенціалу регіонів та стимулюванні економічного зростання через розвиток рекреаційної інфраструктури» [10].

Продовжуючи дослідження понятійного апарату дефініції «рекреація» є сенс провести узагальнення підходів до суті цього поняття (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Узагальнення наукових поглядів на квінсистенцію рекреації

Автори	Зміст
1	2
О. Бейдик	Підходи, які використовуються авторами, містять географічний аспект. Зокрема, автори приділяють увагу географії рекреації, досліджуючи географічні аспекти туризму, з огляду на вплив географічного положення і природних ресурсів на розвиток рекреації у сфері оздоровлення та відпочинку й підкреслюючи потреби людини у відпочинку й розвагах, що дозволяє відновлювати життєву енергію.
Б. Бовман	При розкритті сутності вкладається фізіологічний аспект. Підкреслюються переваги рекреації з огляду на фізичне здоров'я людини. Вважається, що активні форми відпочинку сприяють покращенню фізичної форми та психічного стану людини. Отже, акцент переводиться на взаємозв'язок між рекреацією та здоров'ям через вплив рекреаційних послуг на фізичне та психічне благополуччя людини.
Т. Ткаченко	Рекреація досліджується як соціальний феномен, що сприяє спілкуванню та взаємодії між людьми. Вектор переводиться на розвиток громадських місць у сфері використання рекреації.
І Бережна	Суть рекреації розкривається з точки хору економічного фактору, виходячи з того, що курортно-рекреаційна сфера визначається як напрямок економічної діяльності, а відтак мова йде про управління рекреаційними ресурсами, які є обмеженими і включають в себе рекреаційні ресурси природнього середовища і лікувально-оздоровчі ресурси.
О. Гулич	В дослідженнях вектор уваги переводиться на взаємодію людини з культурними, історичними ресурсами в рамках рекреаційної діяльності, а саме значення національної культури та традицій у привабленні туристів, інтеркультурний діалог у туризмі та рекреації, акцентуючи увагу на взаєморозумінні та взаємодії між різними культурами через туристичну і рекреаційну діяльність.
В. Гетьман	Рекреація розглядається з огляду на рекреаційний потенціал в контексті регіонального розвитку. Автори фокусують увагу на властивостях території впливати на людину через позитивний фізичний, психічний і гігієнічний вплив.

Складено за [11-16]

З огляду на існуючі підходи до розкриття суті понятійного апарату дефініції рекреація (таблиця 1.1), можна дійти висновку, що це багатоаспектне поняття, яке має різне трактування як в теоретичному, так й в практичному сенсі. Це, перш за все, пов'язано з існуванням різних механізмів управління рекреаційними ресурсами та різними впливами рекреації на життєдіяльність людини. Рекреація об'єднує в собі різноманітні фактори, які сприяють покращенню якості життя громадян і не лише за рахунок відпочинку, але й має значний потенціал у вдосконаленні якості життя через розвиток особистості, підтримку фізичного здоров'я та психічного благополуччя людей. Ці думки підкреслюють важливість рекреаційних можливостей від покращення здоров'я населення і соціальної інтеграції до економічного розвитку держави, регіонів та громад.

В даному контексті вважається за доцільне дослідити рекреаційні фактори та ефекти, які визначають розвиток рекреації (таблиця 1.2).

На основі інформації, викладено у таблиці 1.2 можна стверджувати, що рекреаційні фактори – це чинники, які сприяють розвитку рекреації через потреби людини, у той час як рекреаційні ефекти відображають результати або впливи, які виникають з приводу сприйняття рекреаційних факторів через задоволення потреб людини.

Рекреація, як широке поняття, що має досить різні теоретичні конотації еволюціонує від простих форм до організованої системної форми. Це пов'язано, перш за все, зі змінами у функціональних особливостях рекреації. Тому доцільно дослідити понятійний апарат дефініції «рекреаційна діяльність».

Рекреаційна діяльність може органічно поєднуватися з різними дієвими сферами. Її особливості висвітлювалися у роботах різних вітчизняних науковців, зокрема, на думку П. Масляка рекреаційна діяльність – це один із комплексних видів життєдіяльності людини, спрямований на оздоровлення і задоволення духовних потреб у вільний від роботи час. У своєму тлумаченні автор виходить з цілей рекреаційної діяльності і акцентує увагу, що остання відноситься до виду життєдіяльності людини [18].

Рекреаційна діяльність надзвичайно поліморфічна. Це пов'язано з її різноманітністю, складністю та комплексністю. Багато видів рекреації все частіше поєднуються в певних сферах у просторово-часових межах відпочинку однієї людини. Для них характерні певні добові, тижневі та сезонні ритми.

Таблиця 1.2 – Суть рекреаційних ефектів та факторів

Рекреаційні фактори	Рекреаційні ефекти
1	2
<p>Фізичні фактори.</p> <p>Фізичні умови, доступність інфраструктури та природний середовище впливають на можливості для рекреаційних занять. Наприклад, доступність парків, спортивних об'єктів та спортивних заходів.</p>	<p>Фізичні ефекти.</p> <p>Рекреаційні заняття сприяють покращенню фізичного здоров'я через збільшення рухової активності та фізичної витривалості. Спортивні активності, фітнес та активний відпочинок сприяють зниженню ризику серцево-судинних захворювань, ожиріння та інших хронічних захворювань.</p>
<p>Психологічні фактори.</p> <p>Індивідуальні психологічні характеристики, такі як, мотивація та емоційний стан, визначають, які рекреаційні заняття будуть здійснюватися та їх вплив на особистісний розвиток. Наприклад, роль внутрішньої мотивації та внутрішнього задоволення в контексті «поток» під час активного відпочинку чи оздоровчих заходів.</p>	<p>Психологічні ефекти.</p> <p>Рекреація має велике значення для психічного здоров'я людини. Вона сприяє зниженню рівня стресу та тривожності, покращує настрій та самопочуття. Концепція стану «поток» («Flow state», М. Чікцентмігай), психічного стану повного поглинання своєю діяльністю (творчість, будь-яка професійна діяльність тощо), який характеризується інтенсивною концентрацією, повною залученістю, показує, як глибоке поглинення у рекреаційні заходи може приносити внутрішнє задоволення та відчуття досконалості.</p>
<p>Соціальні фактори.</p> <p>Соціальний контекст відіграє важливу роль у формуванні рекреаційних уподобань і практик. Соціальні мережі, культурні норми та цінності впливають на вибір рекреаційних заходів і їх переважання у суспільстві. Наприклад, роль спільноти в підтримці та поширенні певних видів рекреації.</p>	<p>Соціальні ефекти.</p> <p>Рекреаційні заходи сприяють формуванню соціальних зв'язків та спільнот. Вони створюють можливості для взаємодії та спілкування, підвищують соціальну інтеграцію та сприяють відчуттю належності до спільноти.</p>

Продовження таблиці 1.2

<p>Економічні фактори. Фінансові можливості та економічна ситуація також визначають доступність та вибір рекреаційних форм. Наприклад, витрати на членство у фітнес-центрі або участь у туристичних подорожах.</p> <p>Культурні фактори. Культурні особливості та традиції впливають на представлення про рекреацію і її місце в суспільстві. Наприклад, вплив національних свят та традицій на організацію та вибір рекреаційних заходів.</p>	<p>Емоційні та когнітивні ефекти. Рекреаційні заходи сприяють розвитку когнітивних функцій, таких як вміння концентруватись на завданні, пам'ять та креативний підхід до справи. Вони допомагають підтримувати стабільність психічного стану та когнітивні здібності.</p>
--	---

Складено за [17].

Наприклад, Н. Яцук розглядає рекреаційну діяльність з позиції сервісного підходу, акцентуючи увагу на спроможності відновлення через рекреаційну діяльність розумових, духовних і фізичних ресурсів людини на основі загальнооздоровчого і культурно-пізнавального відпочинку, туризму, санаторно-курортного лікування, любительського та спортивного рибальства, полювання. Сервіс включає розроблення та впровадження програм обслуговування для задоволення потреб відпочиваючих у відновленні сил, отриманні нових вражень та розваг. Проблеми організації сервісного обслуговування конкретизовані; запропоновано стратегічну мету процесу рекреації як необхідного чинника для підвищення якості обслуговування в рекреаційній діяльності під впливом та контролем державної політики [19].

Рекреаційна діяльність стає все більш різноманітним видом економічної діяльності. Сьогодні майже всі сектори економіки тією чи іншою мірою залучені до надання рекреаційних та оздоровчих послуг. Деякі з них, такі як транспорт, сільське господарство, будівництво та ремонт, комунальне господарство, охорона здоров'я та соціальна допомога, з роками розширили власну діяльність у сфері рекреації та туризму.

Згідно Наказу Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 26.07.2022 року № 256 «Про затвердження Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України»

рекреаційна діяльність – діяльність, що здійснюється з метою відновлення розумових, духовних і фізичних сил людей шляхом створення умов для їх загальнооздоровчого і пізнавального відпочинку [8].

Ряд авторів, серед яких, М. Мальська, Н. Паньків, О. Коркуні вивчаючи сферу туризму і рекреаційну діяльність, виділяють соціальний туризм, молодіжний і дитячий туризм, сімейний (зелений) туризм, оздоровчо-спортивний туризм та екскурсійну діяльність [20]. Окремі види рекреаційної діяльності досить чітко відокремлюються в конкретні рекреаційні види заняття, розділені в просторі та часі в межах одного дня (активні спортивні заняття, оздоровчі процедури, прогулянки на свіжому повітрі, відвідування музеїв та огляд визначних пам'яток міста, інше).

Інші науковці наголошують на том, що в Україні сектори рекреаційної діяльності не включені як самостійні галузі в Національному класифікаторі видів економічної діяльності, який функціонує як основа для систематизації та аналізу статистичних даних і групує підприємства за схожістю виробництва чи послуг. Тому при вивченні конкурентоспроможності туристичної і рекреаційної сфер в регіоні важливо відокремити основні напрями цієї діяльності з урахуванням їхнього характеру та ресурсів, що сприяють їхньому розвитку [21].

Важливий внесок у дослідження туристично-рекреаційної діяльності здійснено П. В. Жуком. Автор провів класифікацію рекреаційної діяльності, за рахунок ідентифікації основних факторів її привабливості для різних видів [22].

- санаторно-курортна діяльність (надання суб'єктами економічних відносин послуг з розміщення та санаторно-курортного лікування в регіоні);

- туристично-відпочинкова діяльність (надання суб'єктами економічних відносин туристичних, відпочинкових та інших рекреаційних і пов'язаних з ними послуг у регіоні).

- оздоровчо-спортивна діяльність включає в себе різноманітні заходи і програми, спрямовані на підтримку та покращення фізичного та психічного здоров'я людини.

- історико-культурна діяльність, яку доцільно розглядати з культурними факторами (історико-культурної атрактивності) – екскурсійний, релігійний, етнокультурний, фестивальний туризм; – пов'язаними з комерційними та суспільними факторами (суспільно-комерційної атрактивності)

- розважальна діяльність, до якої відносяться діловий, розважально-ігровий, конгрес-туризм, шопінг-туризм [23].

Лікувально-курортна рекреаційна діяльність базується на використанні природних лікувальних ресурсів до яких відносяться: мінеральні і термальні води, лікувальні грязі та озокерит, ропа лиманів та озер, морська вода, природні об'єкти і комплекси із сприятливими для лікування кліматичними умовами, придатні для використання, медичної реабілітації та профілактики здоров'я [24]. Цей вид рекреаційної діяльності за своєю сутністю має бути найбільш регламентованим. Призначення лікарів, суворий режим, кліматичні, регіональні, вікові, статеві та інші обмеження роблять лікувально-курортну діяльність найбільш ефективною та популярною. Разом з тим, дозовані інші види рекреаційної діяльності можуть суттєво доповнювати цей вид, створюючи додатковий позитивний вплив.

Зокрема, можна виділити санаторно-курортну діяльність як сегмент рекреаційної діяльності, орієнтований на надання комплексу послуг, який включає проживання та медичне лікування в спеціалізованих закладах регіону. Безперечно цей напрям є важливою складовою при покращенні якості життя місцевого населення і приваблення туристів з інших регіонів та країн [25].

Отже, курортно-рекреаційна сфера часто використовується як важлива складова системи охорони здоров'я для оздоровлення, реабілітації після хвороб, травм, а також для профілактики захворювань у населення. Санаторії, профілакторії та інші заклади надають медичні та оздоровчі послуги, що регулюються законодавством у сфері охорони здоров'я та публічного управління.

Розвиток курортно-рекреаційної сфери пов'язан з медичним туризмом, коли іноземні громадяни приїжджають для отримання медичних послуг у поєднанні з відпочинком та оздоровленням. Публічне управління має створювати сприятливі

умови для розвитку цього напрямку, регулюючи якість медичних та туристичних послуг.

На точку зору Н. М. Колісніченко, у сучасних реаліях, системі охорони здоров'я необхідно бути спроможною реагувати на неминучі виклики такі як: завчасне біологічне старіння населення, зміни у потребах пацієнтів, стрімкий розвиток технологій.

Галузь охорони здоров'я та курортно-рекреаційна сфера інтегровані між собою через призму публічного управління та їхнього впливу на добробут населення. Особливо важлива дотичність простежується між охороною здоров'я та курортно-рекреаційною сферою, де остання виступає важливим інструментом для оздоровлення, реабілітації та профілактики в рамках державної політики охорони здоров'я [26].

Курортно-рекреаційні зони можуть сприяти пропаганді здорового способу життя, організації активного відпочинку, що є важливим аспектом профілактики багатьох захворювань, яким також опікується сфера охорони здоров'я.

Туристично-відпочинкова діяльність, в рамках якої економічні суб'єкти здійснюють надання послуг для задоволення потреб туристичного відпочинку та інших форм рекреації. Ця сфера охоплює широкий спектр послуг, спрямованих на забезпечення відвідувачів можливостями для відпочинку, дозвілля та культурного самовираження. Вона включає організацію екскурсій, розміщення в готелях та інших формах житла, кулінарні послуги, а також різноманітні активності — від спортивних занять до культурних подій. Туристично-рекреаційна сфера є значущим компонентом економіки, що сприяє створенню робочих місць, залученню інвестицій та підвищенню загального рівня благополуччя регіону [27].

Оздоровчо-спортивна рекреаційна діяльність орієнтована на оздоровлення та спортивний відпочинок, представляє собою широкий спектр можливостей. Вона особливо спеціалізується на діяльності, пов'язаній з водою або біля неї. Відповідно до статистики, від 70% до 80% туристів віддають перевагу купанню та відпочинку на пляжах. Цей вид діяльності дозволяє відпочиваючим на найбільш обмеженій території, як-от вузькі пляжі, насолоджуватися різноманітними

сервісами, такими як купання, сонячні ванни, рестораційне обслуговування, спортивні ігри, водні види спорту, парапланеризм, віндсерфінг, прогулянки вздовж берегу і т.д. [28].

Серед інших форм оздоровчо-спортивної рекреаційної діяльності можна виокремити маршрутний, прогулянковий, водний, підводний (дайвінг), рибальський, мисливський, гірськолижний туризм та альпінізм. Кожен з цих видів постійно еволюціонує і розширює свої можливості. Наприклад, підводний туризм розділяється на спортивний, пізнавальний, археологічний.

Історико-культурна рекреаційна діяльність виступає в ролі важливого компонента практично всіх інших форм рекреаційно-туристичної активності. У той же час існують і чітко визначені пізнавальні аспекти цієї діяльності. Зростаюча потреба у цих аспектах відбувається в контексті підвищення освітньо-культурного рівня населення та розвитку їхнього інформаційного та транспортного забезпечення. Це включає огляд архітектурних комплексів, культурно-історичних пам'яток, археологічних розкопок, ознайомлення з етнографічними особливостями, природними феноменами, явищами і процесами, а також дослідження видатних інженерних споруд та інші схожі об'єкти [29].

Розважальна рекреаційна діяльність теж є частиною всіх інших її видів. Необхідність корисно провести вільний від лікувальних процедур час особливо виразно виявляється при стаціонарному санаторно-курортному лікуванні та реабілітації, відпочинку біля води і міських видах відпочинку. Високий попит в рамках розважальної діяльності мають такі специфічні форми рекреаційної сфери як конгрес-туризм і шопінг-туризм, які є важливими складовими туристичної індустрії, вони сприяють розвитку місцевих економік, залученню іноземних інвестицій та покращенню інфраструктури у приймаючих країнах або містах [30].

Слід зауважити, що така класифікація видів рекреаційною діяльності не дозволяє категорично відокремити один вид від іншого. Це пов'язано з тим, що взаємопроникнення різних видів рекреаційної діяльності нині є велінням часу. Орієнтуючись із тих чи інших причин на якийсь один основний вид рекреаційної

діяльності, відпочиваючи хотіли б максимально наповнити свій вільний час всіма доступними їм іншими її видами.

При вивчанні понятійного апарату курортно-рекреаційної сфери обов'язковим є поглиблене дослідження терміну рекреаційні ресурси та туристично-рекреаційний потенціал.

Рекреаційні ресурси – об'єкти, явища і процеси природного та антропогенного походження, які можуть бути використані для організації рекреаційної діяльності [8].

У публікаціях науковців спостерігається, що в одних роботах використовується поняття «рекреаційні ресурси» або «туристичні ресурси», в інших – «туристичний потенціал», є випадки коли ці терміни одночасно використовуються як синоніми. Численні публікації містять поняття «туристично-рекреаційний потенціал» чи «туристично-рекреаційні ресурси».

Наприклад, А. Кізюн вживає поняття «туристично-рекреаційні ресурси», розглядаючи їх як систему, яка представлена природними або антропогенними явищами, умовами та можливостями, необхідними для туристичної діяльності. Сюди також входять засоби, метою яких є збереження, підтримання та відновлення здоров'я населення. Важливою властивістю рекреаційних ресурсів є їх внесок у відновлення та зміцнення фізичних сил у поєднанні з духовним піднесенням. До глобальних туристично-рекреаційних ресурсів відносять лише ті туристичні ресурси, які мають рекреаційні ознаки, що забезпечує вузький обсяг цих класифікацій. Загальний поділ туристичних ресурсів поширюється також на рекреаційні за генезисом і привабливістю; деякі деталі можуть відрізнятися залежно від конкретного географічного регіону [31].

На думку Г. Горина рекреаційні ресурси – це сукупність як безпосередньо рекреаційно-туристичних ресурсів, так і всіх наявних ресурсів (природно-ресурсні, виробничі, трудові, фінансово-інвестиційні, технологічні, інформаційні та екологічні) і можливостей відповідного регіону, які можуть використовуватися або використовуються в цілях виконання фізіологічного існування людини (відпочинок, оздоровлення та туризм), забезпечення діяльності суб'єктів

рекреаційно-туристичної сфери економіки, досягнення стійкості регіонального розвитку [32].

У наукових дослідженнях О. Любіцевої зазначається, що за своєю сутністю туристичні ресурси – це природні, історичні, соціокультурні об'єкти, об'єкти туристичного показу, а також інші об'єкти, здатні задовольнити духовні потреби туристів, стимулювати оновлення та розвиток їхніх фізичних сил. Такі об'єкти можуть мати природне або антропогенне походження, але їх локалізація на певній території викликає інтерес туристів до поїздок на цю територію. Також вона наголошує на тому, що туристичні ресурси є частиною туристично-рекреаційного потенціалу певної території, яка включена в туристичний продукт і яка підлягає продажу для туристичних цілей [33].

Автор І. Берегина фокусує увагу на таких видах рекреаційних ресурсах, як «кліматичні, бальнеологічні, бальнеогрязьові, фітолікувальні, пляжні, ландшафтні та пізнавальні» [34].

Існує думка, що рекреаційні ресурси варто поділяти на природні та неприродні. До перших слід відносити «бальнеологічні, лісові, водні, спелеоресурси, природні території, мінеральні води, до других – належать історико-культурні ресурси» [35].

Деякі автори визначаючи види рекреаційних ресурсів, акцентують увагу на компонентах суто природнього середовища таких, як «клімат, ландшафт, підземні та поверхневі води, в т.ч. мінеральні та інші, що використовуються для рекреаційних потреб – лікувально-оздоровчих, пізнавальних, спортивних» [36].

А. Г. Охріменко розмежовує рекреаційні ресурси на «сприятливі ландшафти, мінеральні лікувальні води, пам'ятки історії, культури, архітектури» [37].

В. Ф. Кифяк вважає, що до переліку рекреаційних ресурсів варто включати природні ресурси, що діляться на «унікальні явища природи, печери, водоспади, скелі, заповідники, гори, річки, моря, лікувальні води, кліматичні та бальнеологічні можливості» [38].

В. Симоненко розглядає рекреаційні ресурси з точки зору їх регіональної особливості. Зокрема, мова йде про Причорноморський регіон та його

приморського-берегову зону, яка включає такі рекреаційні ресурси, як «цілюща морська вода, природні пляжі, наявність мілководної зони, сприятливі для лікування та відпочинку кліматичні умови, у тому числі поєднання морського та степового клімату» [39].

Поряд з науковими школами, що відносять до рекреаційних ресурсів тільки природні, є безліч підходів, що включають до цього поняття інші види ресурсів, діяльності та послуг, процесів, об'єктів тощо. Так, низка авторів розмежовує рекреаційні ресурси за такими групами, як природно-антропогенні та суспільно-історичні рекреаційні ресурси деталізуючи останні залежно від їх призначення або походження [40-43].

Існує думка про необхідність включення до рекреаційних ресурсів також фінансових і трудових [44-45].

Це досить суперечливе твердження, виходячи з того, що й фінансові, й трудові ресурси з точки зору формування і використання – універсальні ресурси, адже управлінський процес опосередковується рухом цих ресурсів в будь-якій сфері економічної діяльності туристично-рекреаційна сфера не є виключенням.

Аналіз існуючих підходів до розкриття сутності рекреаційних ресурсів надав можливість дійти висновку, що традиційно автори виходять з позицій групування рекреаційних ресурсів з точки зору походження і використання, виділяючи різні види цих ресурсів, які можна поділити на дві групи, а саме: на природні та соціально-культурні. При цьому погляди дослідників розходяться у визначенні видів рекреаційних ресурсів, які формують зазначені вище групи.

Інший аспект, який привертає увагу, виявляється у тому, що низка авторів використовує поняття «туристично-рекреаційні ресурси». Для поглиблення теоретичних основ рекреації доцільно з'ясувати суть понять «рекреація» і «туризм». Причиною для проведення такого дослідження є ототожнення цих понять в науковій літературі.

Як зауважує С. В. Анісімов, рекреація є ширшим поняттям, ніж туризм, адже «туризм є частиною рекреації, а не навпаки». Автор підкреслює, що туризм має економічну природу, а рекреація – соціальну, що також є досить спірним з

огляду на розкриття суті поняття «рекреація», яке проводилося вище. При цьому протиріччя авторської думки виявляються й у тому, що як туризм, так й рекреація включають в себе діяльність, яка притаманна кожному з них. Наприклад, діловий туризм належить відповідно до галузі туризму, «серйозний» туризм – до рекреації [46].

З огляду на визначення понятійного апарату в нормативно-правових актах рекреація – це «відновлення за межами постійного місця проживання у визначених згідно із законодавством місцях природно-заповідних територій та об'єктів розумових, духовних і фізичних сил людини, що здійснюється шляхом загальнооздоровчого, культурно пізнавального відпочинку, туризму, оздоровлення, любительського та спортивного рибальства, полювання тощо» [8].

Туризм тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [47].

Як видно з зазначеного законодавці розрізняють поняття «рекреація» і «туризм» з огляду на мету і терміни. Зокрема, туризму можлива зміна звичайного середовища з метою як відпочинку, так і ділових переміщень. Для рекреації останнє не є притаманним [48].

У закордонних джерелах виділяють «чистий туризм», до якого відносять діловий і освітній туризм, і «чисту рекреацію», яка включає короткострокову рекреаційну активність в межах повсякденності. Закордонні науковці визначають також перехідну форму, до якої належить рекреаційний або лікувально-оздоровчий туризм, та пограничні форми туризму на кшталт спортивного, релігійного, культурно-пізнавального. Ці форми є проміжними між чистим туризмом і рекреацією [49].

Проведене дослідження показало широку дискусійність питання щодо розмежування понять «рекреація» і «туризм». Можна дійти висновку, що розвиток туристичної й рекреаційної діяльності все більше вносить певних коректив в погляди дослідників через розширення існуючих форм і функцій туризму. Проте безспірним є той факт, що дефініції «рекреація» і «туризм» не є однозначними

поняттями. Для охоплення усієї сфери відповідної економічної діяльності доцільно їх використовувати як взаємодоповнюючі.

Туристично-рекреаційні ресурси є підґрунтям формування туристично-рекреаційного потенціалу. Для обґрунтування цього твердження доцільно дослідити поняття «туристично-рекреаційний потенціал».

На думку Г. В. Будзович, туристично-рекреаційний потенціал являє собою сукупність можливостей природних ресурсів, історико-культурних комплексів та об'єктів, соціально-економічні показники на певній території створювати умови для організованого туризму, відпочинку та інших видів рекреаційної діяльності з дотриманням режиму її охорони, що складається з таких складових, як природні ресурси, історико-культурні комплекси й об'єкти та соціально-економічні показники [50]. Слід звернути увагу, що соціально-економічні показники не можуть відноситися до туристично-рекреаційного потенціалу, адже є складовими елементами системи показників щодо його оцінювання.

Низка вчених розглядає туристично-рекреаційний потенціал як передумову організації рекреаційної діяльності. Зокрема, Т. В. Ніколаєнко, вважає, що туристично-рекреаційний потенціал території – це сукупність природних, культурно-історичних, соціально-економічних, геополітичних та інших передумов для організації рекреаційної діяльності на певній території [51].

Аналогічні конотації можна побачити в інших роботах науковців, які, підкреслюючи, ємність і багатоаспектність цього поняття, розкривають його суть через «сукупність природних, етнокультурних та соціально-історичних ресурсів» у поєднанні з господарською і комунікаційною інфраструктурою території, що є передумовами територіального розвитку [52].

Група авторів виходять з того, що туристичний-рекреаційний потенціал включає в себе сукупність різноманітних матеріальних і нематеріальних потенціалів, які формують туристичний інтерес до певної території, визначаючи їх як підґрунтя діяльності з виробництва та споживання туристичного продукту. Автори підкреслюють їх управлінський з огляду на розвиток туристичного комплексу території [53].

Опираючись на погляди автора Ю. Кінзерського щодо тлумачення дефініції потенціал, варто зазначити, що існує два підходи до його трактування. Перший – базується на ресурсному розумінні потенціалу. За дослідженнями українських науковців Інституту економіки та прогнозування НАН України в наукових джерелах спостерігається 58% згадувань щодо такого тлумачення потенціалу [54].

Прихильники інших поглядів розкривають сутність потенціалу через можливість «досягати певну визначену мети (наприклад, задовольняти потреби населення, забезпечувати попит на продукцію, підтримувати економічну безпеку держави та ін.) [55].

Отже, формування туристично-рекреаційного потенціалу залежить від можливостей використання ресурсів і розвитку туристично-рекреаційної діяльності на конкретній території, з одного боку, а з іншого – ці ресурси мають використовуватися у напрямку досягнення мети соціально-економічного розвитку певної території. Здатність туристичних операторів ефективно використовувати рекреаційний потенціал території є ключем до успішного розвитку як туристичної індустрії, так й самого регіону. З чого виходить, що кожний регіон через формування і використання ресурсів створює відповідний туристично-рекреаційний потенціал, який відповідає здатності суб'єктів господарювання використовувати ці ресурси.

Подальше поглиблення тлумачень і трактувань про діяльність курортно-рекреаційної сфери потребує визначення терміну «рекреаційна територія». Рекреаційна територія, як визначається у словнику з географії туризму, рекреалогії та рекреаційної географії, – складова земельного фонду, що використовується в туризмі, лікуванні та відпочинку; система взаємопов'язаних природних, природно-соціальних і соціальних компонентів, функціонування яких покликано забезпечувати рекреаційний попит населення [56].

В економічних джерелах можна зустріти ототожнення понять рекреаційна територія і зона відпочинку. Зокрема, в тлумачному словнику з екології суть поняття «рекреаційна територія» трактується, як територія, що використовується для оздоровлення, масового відпочинку людей, туризму та екскурсій [57].

Закон України від 25.06.1991 року № 1264-ХІІ «Про охорону навколишнього природного середовища» виділяє рекреаційні зони, під якими розуміються «ділянки суші і водного простору, призначені для організованого масового відпочинку населення і туризму» [58]. В цьому контексті, рекреаційну територію досліджує Л. Черчик, визначаючи останню як «певну частину земної поверхні та надземного простору», що має певні властивості щодо позитивного впливу «на здоров'я, розвиток людини, і на якій створюються або можуть бути створені заклади рекреаційного профілю для надання рекреаційних послуг на основі використання цих ресурсів і умов» [59].

Варто зазначити, що зона визначається як простір з певними межами, але як зауважує Г. В. Пашенцева «обмеженість в ділянках суші можна виділити», якщо мова йде про водний простір, то «це зробити вкрай важко у зв'язку зі специфічними властивостями цього середовища» [60].

Згідно концепції інфраструктури зони відпочинку включають в себе місця для фізичних вправ, реабілітаційних та лікувальних або оздоровчих заходів, у тому числі із використанням природних лікувальних ресурсів, масового дозвілля людей, подорожей та огляду визначних пам'яток.

На думку Н. М. Ступень, при визначенні поняття «рекреаційна територія» має бути врахована «роль та вплив рекреації на всі соціальні й економічні процеси в регіоні» та інфраструктура [61].

Приймаючи до уваги погляди авторів, можна визначати рекреаційну територію як природній комплекс, що вміщує певну інфраструктуру та використовується для туристично-рекреаційної діяльності. Прикладом є національні, регіональні, місцеві природні комплекси (парки, майданчики для гольфу, басейни і водойми, що використовуються для риболовлі, плавання, катання на човнах тощо. Варто звернути увагу на те, що рекреаційна територія є складовою туристично-рекреаційного потенціалу і визначається межами природного комплексу відповідно до форм власності – державної, комунальної, приватної.

Дослідження не буде повним, якщо суть такого поняття, як «туристично-рекреаційна інфраструктура» не буде розкрито.

Опираючись на визначення, яке наводиться в Наказі Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів від 26.07.2022 року № 256 «Про затвердження Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України», під рекреаційною інфраструктурою слід розуміти сукупність елементів облаштування і засобів організації для здійснення рекреаційної діяльності». Елементи рекреаційної інфраструктури можуть бути віднесені до таких типів призначення: торговельного, побутового, соціально-культурного чи іншого призначення [8].

Питання туристично-рекреаційної інфраструктури, зокрема її сутність, структура, ознаки та особливості досліджувалися в наукових періодичних виданнях такими авторами, як В. О. Анопрієнко, А. С. Близнюк, О. Є. Гарбера, Г. Горіна, Т. Котенко, І. В. Смаль, Н. В. Чир та ін. [62-68].

У наукових працях О. Анопрієнко, рекреаційна інфраструктура висвітлюється з точки зору дієвого підходу. Автор стверджує, що останню слід розуміти як «сукупність галузей, засобів та видів діяльності, спеціалізованих підприємств функціональне призначення яких виявляється у забезпеченні ефективного використання природно-рекреаційних ресурсів (об'єктів, комплексів, територій) для задоволення потреб рекреантів». На думку автора, до рекреаційної інфраструктури слід включати такі сектори, рекреаційно-виробничий, рекреаційно-побутовий, функціонально-спеціалізований та культурно-історичний [62].

В аналогічному напрямку розкриває зміст рекреаційної інфраструктури В. Новікова, акцентуючи увагу на її на соціальній ролі [69].

З точки зору функціонального призначення розкриває сутність рекреаційної інфраструктури О. Є. Гарбера, підкреслюючи про необхідність включення до неї таких елементів як «транспорт та шляхи сполучення, місця перебування та

відпочинку: готелі, пансіонати, санаторії, будинки відпочинку, що мають відповідний рівень послуг: рекреаційних, медичних, розважальних» [63].

І. В. Смаль вважає, що рекреаційна інфраструктура – це «комплекс установ санаторно-курортної чи туристичної сфери, закладів харчування, розваг і комунікацій, які реалізують послуги дозвілля, туризму, лікування, оздоровлення, зв'язку і транспорту, та її функції і взаємодія покликані задовольнити «потреби людей у дозвіллі» [68].

Узагальнюючи дослідження щодо розкриття суті рекреаційної інфраструктури варто зазначити, що всі дослідники її розглядають з точки зору сукупності засобів й об'єктів, які призначені забезпечувати функціонування туристично-рекреаційної сфери.

Виходячи з цілей дисертаційної роботи є необхідність сфокусувати увагу на курортно-рекреаційній сфері, застосовуючи функціональний і суб'єктно-об'єктний підходи.

1.2 Квінтесенція механізму публічного управління

З огляду на мету дисертаційної роботи доцільно розкрити сутність механізму публічного управління. В наукових джерелах це питання викликає досить багато дискусій. Зокрема проблема виявляється у ототожненні дефініцій «механізм державного управління» і «механізм публічного управління». Перед тим як перейти до дослідження визначених вище дефініцій є сенс зупинитися на розкритті поняття механізм управління.

На думку Ю. Лисенка та П. Єгорова, механізм управління – це «система формування цілей і стимулів, які дають змогу перетворити у процесі трудової діяльності рух матеріальних та духовних потреб членів суспільства на рух засобів виробництва» [70].

О. М. Ковалюк вважає, що механізм управління – це «система форм, методів, важелів, інструментів, які використовуються в діяльності держави і

підприємств за відповідного нормативного, правового та інформаційного їх забезпечення політикою на мікро- та макрорівні» [71].

В економічних джерелах в процесі дослідження механізму управління низка авторів, серед яких Організація з економічного співробітництва та розвитку (OECD) [72-74] фокусують увагу на таких фундаментальних складових, як цілі, функції, принципи, методи, способи, прийоми управління. У цьому контексті механізм управління досліджується з точки зору системності, пов'язуючи між собою елементи, за допомогою яких відбувається гомеостаз системи. Проте важливо розуміти, що механізм не може функціонувати як відокремлений організм, адже його призначення – досягати цілі, які визначаються суб'єктом управління певної організації.

У підтвердження висунутої тези Л. А. Васютинська зазначає, що «механізм не функціонує поза системою. Він орієнтований на виконання функцій останньої відповідно до визначених цілей» [75].

У цьому контексті є сенс навести твердження Ж. М. Балабанюк, яка зазначає, що організація – це цільова система, [76] а «вплив суб'єкта управління на об'єкт управління» здійснюється через утворення двох підсистем – керуючої і керованої. Саме механізм управління й здійснює взаємодію цих підсистем, які у сукупності утворюють систему управління організації. Зазначене доводить невід'ємність механізму управління від цілісної системи, а відтак він може розглядатися як підсистема, тобто йому будуть притаманні всі властивості системи.

Процесний підхід до механізму управління обґрунтовується в роботах Н. Нижника, С. Мосова та Г. Лелікова, які зазначають, що механізм становить собою сукупність дій, які забезпечують здійснення кожного етапу головного процесу. Дослідники розкриваючи сутність цього поняття не заперечують його системності. Фокусуючи увагу на стан взаємодії керованої і керуючої систем, який визначається через отримання певного результату у межах визначених цілей. Автори звертають увагу на те, що механізм управління «є засобом організації, де

взаємопов'язані методи, засоби і принципи управління, що й забезпечує ефективну реалізацію цілей управління» [77].

Отже, механізм управління виступає сукупністю взаємопов'язаних елементів, які допомагають в роботі інших системних складових, покликаних стимулювати трансформаційні процеси в системі управління.

Переходячи до предмету дослідження вважається за доцільне визначитися з квінтесенцією терміну «механізм публічного управління».

З огляду на ключову ознаку визначеного механізму, якою є «публічне управління» доцільно розглянути підходи до трактування останнього.

Термін «публічне управління» вперше використав англійський державний службовець Десмонд Кілінг, на думку якого публічне управління – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики [78]. Таке тлумачення досліджуваного поняття визначає особливість публічного управління з огляду на ціле покладання. Автор звертає увагу на функціональну особливість управління.

Дж. М. Пріфінер та Р. Пристюс вважають, що публічне управління – це управління організацією та напрямком людських і матеріальних ресурсів для досягнення бажаних цілей [79]. У наведеному визначенні автори не виділяють характерні ознаки публічного управління. Фокус уваги сконцентрований на менеджменті організації. Отже, таке трактування нівелює функціональні особливості сфери застосування, а відтак є досить узагальненим.

В. Б. Дзюндзюк у розкритті сутності публічного управління наголошує на таких ключових його особливостях як сфера відносин, регулювання суспільних процесів та проблемне поле [80].

Адміністративний контекст прослідковується у підходах до трактування дефініції публічне управління у працях О. Ю. Оболенського, який наголошує на суспільній природі процесів управління [81].

Діяльнісний підхід застосовується у дослідженнях аналізованого поняття у працях Д. В. Карамишева [82].

Автор зауважує на тому, що «публічне управління включає ту діяльність, яка забезпечує ефективне функціонування всієї системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування». Отже, тут конкретизуються рівні публічної діяльності.

Визначаючи характерні ознаки публічного управління, варто звернути увагу на те, що публічне управління реалізується в контексті актуальних подій та в реальних соціально-економічних, політичних і культурних умовах. Це неможливо без врахування взаємодії з суспільством, оскільки публічне управління є невід'ємною частиною суспільства (зокрема, через персонал публічної адміністрації — політичних посадових осіб, державних і муніципальних службовців) і здійснюється у тісній взаємодії з ним.

Поняття «публічне управління» відображає інтегральний системний механізм, елементами якого виступають політичні програмні орієнтири і пріоритети, нормативне регулювання, процедури, фінансовані державою або органами місцевого самоврядування централізовані, і децентралізовані організаційно-управлінські структури та їх персонал, що відповідають за адміністрування діяльності у певній галузі суспільних відносин на національному, субнаціональному та місцевому рівнях.

Підводячи підсумок проведеному дослідженню, варто звернути увагу на те, що саме суб'єктно-об'єктна складова визначає функціональні особливості механізму публічного управління. Нівелювання цього аспекту приводить до підміни понять у тлумаченнях механізму публічного управління низки авторів. Зокрема, трактуючи механізм публічного управління В. М. Князев та В. Д. Бакуменко, зауважують на тому, що останній є сукупністю практичних заходів, засобів, важелів та стимулів, «за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей [83]. Такий підхід звужує сферу функціоналу цього механізму, фокусуючи увагу на такому суб'єкті, як державна влада, випускаючи з погляду інший ключовий суб'єкт – місцеве самоврядування.

В. Малиновський визначає механізм публічного управління з точки зору «сукупності засобів організації управлінських процесів та способів їх впливу на розвиток керованих об'єктів із використанням відповідних методів управління», але розкриваючи суть поняття з точки зору призначення цього механізму, автор також звужує його цілеспрямованість до державного управління» [84].

І. Ісаєнко, розкриваючи суть механізму публічного управління визначає, що «будь-які механізми управління – чи державного, чи публічного управління формують певний зміст, який визначається способом та характером дій на об'єкт впливу» [85]. Автор зауважує, що різниця названих механізмів характеризується його суб'єктами та об'єктами впливу, які визначають «способи та методи» управління. З цим не можна не погодитися, але виокремлення лише механізму державного управління не відображає цілісності механізму публічного управління, адже нівелюється роль органів місцевого самоврядування як суб'єкта публічного управління.

Науковці відзначають, що специфічною рисою публічного управління є механізм контролю суспільства над усіма органами державної влади і органами місцевого самоврядування, якого відповідно немає державне управління [86].

На думку І. Ісаєнко «механізм державного управління» та «механізм публічного управління», що будь-які механізми управління – чи державного, чи публічного управління формують певний зміст, який визначається способом та характером дій на об'єкт впливу. Способи реалізуються через певні алгоритми та процедури дій. Відмінність полягає насамперед як у суб'єктах, так і в об'єктах впливу, що зумовлює в подальшому суттєві відмінності у формах, способах і методах дій (впливу) [85].

У дослідженнях А. І. Неділько зазначається, що не слід ототожнювати поняття «механізм державного управління» і «механізм виконавчої влади», якщо мова йде про механізм публічного управління, адже останній є ширшим поняттям, оскільки «стосується суспільства, а не лише виконавчої влади» [87]. Є сенс уточнити, деякі дискусійні аспекти щодо висунутої тези. По-перше, механізм виконавчої влади – це частина механізму публічного управління. Функціональне

призначення виконавчої влади полягає в реалізації прийнятих рішень на практиці, що здійснюється за участю відповідних виконавчих органів влади. По-друге виконавча влада за принципом розподілу влади є складовою її трьох гілок (наряду з законодавчою і судовою) [88].

Якщо мова йде про механізм публічного управління з точки зору його функціонального призначення, то він охоплює не тільки виконавчі функції, але й такі, як: розробка державної політики; планування і прогнозування соціально-економічного розвитку територій; організація, координація діяльності органів державної влади і контроль за виконанням поставлених завдань та ін.

Отже, механізм публічного управління є ширшим поняттям, ніж механізм державного управління з огляду на рівні прийняття рішень, тобто мова йде про рівень державного управління, де приймаються рішення загальнодержавного значення і рівень муніципального управління, де прийняття рішень здійснюється відповідно до пріоритетів соціально-економічного розвитку певних територій. Крім того, варто враховувати різні повноваження, якими наділені суб'єкти публічного управління а також джерела фінансового забезпечення їх діяльності.

Вважається недоцільним ототожнення понять «механізм державного управління» і «механізм публічного» впливає з огляду на нівелювання впливу такої складової публічного управління як муніципальне управління. Це пов'язано з тим, що як на державному рівні, так і на муніципальному рівні:

- використовуються єдині ресурси управління (суспільні ресурси);
- ставиться загальна ціль управління – забезпечення суспільних благ;
- існують єдині принципи управління (зокрема, законність, доцільність, ефективність, розподіл повноважень, транспарентність тощо):
- застосовується єдина система нормативно-правового забезпечення;
- використовуються аналогічні методи й інструменти управління.

Як зауважує низка науковців, «механізм публічного управління є штучно сформованою системою, яка чітко структурована» має законодавчу основу, включає методи, засоби і інструменти, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на об'єкти управління. Важливим у цьому трактуванні є

авторський підхід до формування механізму публічного управління як штучної системи [89-90].

Системний підхід до розкриття сутності механізму публічного управління використовується дослідниками з огляду на те, що останній визначає поведінку системи через виявлення таких її властивостей, як: цілісність, яка впливає із взаємодії і взаємозалежності її елементів; динамічність як реакція системи на зовнішні і внутрішні збудники, які спричиняють зміни поведінки системи у часі і впливають на її адаптацію до змін зовнішнього середовища; емергентність, що виявляється у виникненні нових властивостей якості, яка не притаманна окремим елементам, але виявляється як результат їх взаємодії.

Не викликає сумнівів й теза, що механізм публічного управління є «штучно сформованою системою» з огляду на такі обґрунтування:

1. Соціальний конструкт – продукт діяльності суб'єкта управління, вироблений для розв'язання суспільних проблем, що не є природнім явищем.

2. З правової сторони, закони і нормативно правові акти не є перманентними. Вони створюються і змінюються відповідно до виникаючих змін у середовищі функціонування системи.

3. Публічні органи влади формують свою організаційну структуру залежно від потреб суспільства, а відтак вона утворюється штучно і може змінюватися у часі.

4. Механізм публічного управління базується на певних ідеологічних уявленнях про те, як має бути влаштовано суспільство. Відповідно ідеологія може змінюватися залежно від історичного періоду і соціальних умов.

Л. Приходченко в дослідженні механізму державного управління також використовує системний підхід. Підкреслюючи системоутворюючу властивість механізму державного управління, автор зазначає, що механізм державного управління є «складовою державної управлінської системи, декомпозиція якої забезпечує адресність і цільовий характер його дії». Саме цілеспрямованість такої системи розкриває зміст і вектор переходу об'єкта управління у бажаний стан. [91].

Не дивлячись на те, що фокус уваги у дослідженнях сконцентрований на механізмі державного управління, з точки зору методології наведене визначення є підґрунтям для розуміння механізму публічного управління. У своїх працях автор також обґрунтовує складові механізму державного управління, до яких відносить нормативно-правовий, організаційний і економічний. В основу аргументації щодо виділення таких складових закладається методологічний підхід, тобто кожна визначена складова формується відповідно до сукупності методів, інструментів і важелів, притаманних лише їй.

Отже, в основі розкриття сутності механізму державного управління автору базується на системному підході, виділяючи його складові на основі сукупності методів, інструментів та важелів, які застосовуються для його дієвості. Так, до групи економічних методів механізму публічного управління можна віднести методи програмно-цільового бюджетування, податкові методи, методи державних закупівель, методи державного регулювання та ін.

Група нормативно-правових методів включає в себе, зокрема, такі методи, як нормативно-правове регулювання, надзір, правові процедури тощо.

До групи організаційних методів можна включити структурування (створення органів влади різних рівнів, визначення їх функцій і повноважень), делегування повноважень, координація, контроль та ін.

Опираючись на описаний вище підхід, можна додати й інші складові публічного механізму. Зокрема, це стосується інституціональної складової.

Виокремлення інституціональної складової можна обґрунтувати тим, що на відміну від організаційної складової, яка визначає структуру внутрішніх процесів, інституціональна складова включає в себе норми, цінності, формальні й неформальні правила, закони, традиції, які впливають на поведінку системи публічного управління через сукупність відповідних методів та інструментів.

О. Радченко досліджуючи поняття інституційний механізм державного управління визначає останній як «сукупність інституцій, структур, послідовних дій, форм, станів і процесів» [92].

Як зауважує О. Федорчак, існують різні підходи до розкриття суті інституціонального механізму державного управління, які в тій або іншій мірі виділяють його характерні ознаки з точки зору сукупності інститутів і взаємозв'язків між ними, способу встановлення порядку і методологічних впливів, системи правових норм й принципів, набір певних правил і організаційних структур для їх реалізації [93].

В науковій літературі часто зустрічаються погляди щодо розгляду сукупності механізмів публічного управління як комплексу механізмів, які складаються «певних підвидів» [94-95].

Для розуміння відмінностей у підходах до застосування дефініцій «механізм публічного управління» та «механізми публічного управління» варто застосувати метод порівняльного аналізу.

Ключові відмінності дефініцій «механізм публічного управління» та «механізми публічного управління» відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика дефініцій «механізм публічного управління» та «механізми публічного управління»

Параметр відмінності	Дефініція «механізм публічного управління»	Дефініція «механізми публічного управління»
1	2	3
Фокус розгляду	Цілісна система	Виокремлені компоненти системи
Контекст застосування	Концептуальні основи	Специфічні методи, способи й інструменти
Мета використання	Структурування системи публічного управління	Виокремлення методологічних аспектів у рамках специфічних компонентів системи

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 1.3, поняття «механізм публічного управління» використовується при застосуванні системного підходу, якщо механізм публічного управління розглядається як елемент системи публічного управління. Використання дефініції «механізми публічного управління» здійснюється з точки

зору інструментального підходу, який передбачає виокремлення часткового із загального, тобто мова йде про специфічність методології та інструментарію, які застосовуються в певних механізмах публічного управління як відособлені компоненти, що взаємодіють між собою. Отже, можна дійти висновку, що обидва досліджувані поняття є взаємопов'язаними і за змістовністю й функціональністю відмінностей не існує, Суть питання полягає у рівнях абстрагування: механізм публічного управління – це загальне поняття, що охоплює систему у цілому, а механізми публічного управління – конкретні елементи системи, що характеризують специфіку його реалізації.

Продовжуючи дискусію щодо специфічності механізмів публічного управління доцільно зупинитися на його класифікаційних ознаках, які дозволяють систематизувати існуючі механізми публічного управління, виявляти їх особливості та закономірності функціонування (таблиця 1.4).

Таблиця 1.4 – Класифікація механізмів публічного управління.

Ознаки 1	Зміст 2
За типом інструментів управління	Регуляторні механізми: Закони, постанови, нормативно-правові акти, які встановлюють правила та стандарти для діяльності різних секторів. Фінансові механізми: Бюджетування, податкові системи, фінансування програм та проєктів, гранти. Адміністративні механізми: Організаційна структура, управлінські процедури, інституційні рамки, які забезпечують функціонування публічних інституцій. Контрольні механізми: Аудит, моніторинг, оцінка ефективності діяльності публічних інституцій
За рівнем управління	Національні механізми: Механізми, що реалізуються на рівні центрального уряду або національних органів влади. Місцеві механізми: Механізми, що функціонують на рівні місцевих органів влади, таких як міські ради, обласні адміністрації. Глобальні механізми: Механізми, що діють в рамках міжнародних організацій або міжурядових угод.
За функціональним призначенням	Управлінські функції: Механізми, що забезпечують загальне управління і координацію діяльності публічних інституцій. Секторні механізми: Специфічні механізми для управління окремими секторами, такими як охорона здоров'я, освіта, транспорт. Соціальні механізми: Механізми, що націлені на соціальний захист, інтеграцію та розвиток суспільства.

Продовження таблиці 1.4

За типом взаємодії	Інституційні механізми: Механізми, що пов'язані із структурою і функціонуванням публічних інституцій. Механізми взаємодії з громадськістю: Механізми, які забезпечують участь громадян у процесах публічного управління, наприклад, через консультації, петиції, участь у громадських слуханнях. Механізми партнерства: Механізми співпраці між державними, приватними та громадськими секторами.
За ступенем централізації	Централізовані механізми: Механізми, в яких основні рішення приймаються на вищому рівні управління. Децентралізовані механізми: Механізми, що дозволяють нижчим рівням управління приймати автономні рішення.
За спрямованістю	Проактивні механізми: Механізми, що орієнтовані на попередження проблем і запобігання кризовим ситуаціям. Реактивні механізми: Механізми, що спрямовані на реагування на вже виниклі проблеми і кризи.
За типом управлінського підходу	Традиційні підходи: Механізми, що базуються на класичних моделях управління, таких як ієрархічна структура і директивне управління. Інноваційні підходи: Механізми, що використовують інноваційні методи управління, такі як адаптивне управління, публічне партнерство або інструменти електронного урядування.
За характером управлінського впливу	Механізми прямого впливу. Здійснення прямого впливу на об'єкт управління. Механізми непрямого впливу. Здійснення непрямого впливу на об'єкт управління (наприклад, податкові преференції, інвестиційні кредити тощо)

Складено за: [96].

Окрему увагу треба приділити чинникам, що впливають на систему публічного управління. Сучасний розвиток системи публічного управління обумовлюється кількома ключовими чинниками. Зокрема, йдеться про можливість організувати дистанційну роботу для працівників державного сектору, спрощення процесу працевлаштування нових кадрів, а також залучення військових фахівців до роботи у військово-цивільних адміністраціях. Водночас особлива увага приділяється підвищенню професійного рівня працівників, особливо з урахуванням умов, що виникають під час воєнного стану [97].

У дослідженнях Н. В. Піроженко та інших науковців використано методи експертного оцінювання для визначення основних чинників впливу на систему публічного управління, зокрема в економіці, застосовано моделювання для ієрархічного впорядкування цих чинників з застосуванням теорії графів [98].

Значний внесок у покращення функціонування державного управління зробила децентралізація, впроваджена раніше. Вона дала змогу місцевим громадам отримати більше повноважень і відповідальності, самостійно вирішувати актуальні проблеми та контролювати якість послуг, що надаються населенню.

Дослідження різних підходів до розкриття сутності механізму публічного управління дозволило виділити низку ключових аспектів щодо його дослідження:

1. Основні компоненти механізму публічного управління:

- інституції та органи влади: різні державні, місцеві та громадські інституції, які здійснюють управлінські функції;

- процеси та процедури, які спрямовані на реалізацію політики публічного управління, включаючи розробку стратегій, прийняття рішень, їх впровадження та моніторинг результатів;

- ресурсне забезпечення: фінансові, матеріальні і трудові ресурси, які використовуються з метою досягнення визначених управлінських цілей.

2. Взаємодія між компонентами:

- міжсекторальна взаємодія, яка виявляється через взаємовідносини між державним, приватним і громадським секторами для досягнення визначених спільних цілей на основі партнерства, координації та інтеграції;

- взаємодія між гілками влади: як законодавча, виконавча та судова гілки влади співпрацюють і контролюють одна одну у процесі управління.

3. Цілі та функції механізму:

- задоволення потреб суспільства у забезпеченні благ через вплив механізму публічного управління на вирішення соціально-економічних проблем через реалізацію політик та програм.

- ефективність та результативність досягнення очікуваних результатів: оцінка того, наскільки ефективно механізм виконує свої функції та досягає поставлених цілей.

4. Адаптація та інновації:

- адаптація до змін: як механізм публічного управління адаптується до змін в умовах, таких як політичні, економічні чи соціальні зміни.

- інновації та модернізація: впровадження нових підходів, технологій та методів для підвищення ефективності управління.

5. Історичний та порівняльний аспект:

- історичний розвиток: як змінювався механізм публічного управління з часом, які реформи були проведені.

- порівняльний аналіз: використання вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо реалізації механізмів публічного управління з метою виявлення кращих практик та їх імплементації.

1.3. Сутнісні характеристики механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в контексті детермінант його розвитку

Курортно-рекреаційна сфера є однією з найбільш важливих складових соціально-економічної структури будь-якої країни, оскільки вона не лише сприяє розвитку туризму та курортної справи, а й має значний вплив на економічне зростання, соціальне благополуччя населення та збереження культурно-природної спадщини. Враховуючи ці аспекти, важливість функціонування ефективного механізму публічного управління у цій сфері стає необхідною умовою для досягнення її збалансованого розвитку .

Механізм публічного управління в курортно-рекреаційній сфері охоплює сукупність управлінських, організаційних, правових і економічних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування курортів та рекреаційних територій, збереження екологічного балансу та сприяння розвитку курортно-рекреаційної інфраструктури. Це передбачає взаємодію між різними рівнями влади – від державних органів влади до органів місцевого самоврядування із залученням до вирішення проблемних питань приватного сектору та громадськості у процесі управління [99-100].

Курортно-рекреаційна сфера є найбільш соціально орієнтованою галуззю економіки країни та виконує такі важливі функції: профілактичне оздоровлення населення, лікування певних захворювань, відновлення здоров'я після перенесених захворювань та операцій, покращення морального та духовного здоров'я тощо. Організація курортно-рекреаційної діяльності спричиняє значний соціально-економічний ефект, що полягає у підвищенні загального стану здоров'я та працездатності, зниження кількості лікарняних листів тощо.

Курортно-рекреаційна сфера та система охорони здоров'я в Україні тісно взаємопов'язані, оскільки спільно працюють над збереженням і відновленням здоров'я населення.

Санаторно-курортне лікування та відпочинок рекомендується всім людям незалежно від віку та ступеня зайнятості з метою підвищення природного імунітету, профілактики та лікування багатьох захворювань, відновлення втрачених життєвих сил та ліквідації стресових станів. Система охорони здоров'я багато років використовує потужності санаторіїв та курортів, щоб будь-який бажаючий міг відновити своє здоров'я у місцевих природно-кліматичних умовах та уникнути непотрібної акліматизації. У цьому полягає соціальна роль та актуальність розвитку курортно-рекреаційних комплексів, які надають необхідний набір доступних лікувально-оздоровчих та рекреаційних послуг.

Виходячи з предмету дослідження доцільно дослідити сутність механізму публічного управління, який визначається сферою застосування.

Аналіз літературних джерел дозволи виявити певне дискусійне поле щодо розкриття суті понятійного апарату «державне управління курортно-рекреаційною сферою» й «державне регулювання курортно-рекреаційною сферою». Підміна цих понять викривляє сутність публічного механізму у курортно-рекреаційній сфері. Ми вважаємо, що це пов'язано їх щільним взаємозв'язком.

Зокрема, Н. А. Близнюк пропонує розглядати державного управління рекреаційною сферою «як вид діяльності держави, що передбачає цілеспрямований вплив на систему відносин на ринку рекреаційних послуг з

метою збалансованого розвитку через діяльнісний механізм державного управління». При автор звертає увагу, що «більшість дискусій у розкритті суті державного управління стосуються його співвіднесенням з поняттям державне регулювання, яке визначається ширшим змістом та прикладним характером» [101].

При порівнянні понять «державне управління курортно-рекреаційною сферою» та «державне регулювання курортно-рекреаційною сферою» Н. В. Яцук, який зазначає, що перше «визначає мету соціально-орієнтованої економіки», а друге є системою заходів з урегулювання відхилень у процесі досягнення цієї мети» [102].

Як вважають С. В. Майстро і С. М. Домбровська, сутність державного регулювання курортно-рекреаційної сфери доцільно розкривати через «сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу органів державної влади на розвиток туристичної галузі і створення умов для ефективної співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектора щодо розвитку туризму через різні механізми: адміністративні, організаційні, економічні, правові, екологічні тощо» [103].

Неоднозначність, що простежується у трактуванні досліджуваних понять, викликає необхідність в поглибленні цього дослідження з метою визначення відмінних ознак щодо розкриття їх суті на основі порівняльного аналізу (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика дефініцій «механізм державного управління у курортно-рекреаційній сфері» та «механізм державного регулювання у курортно-рекреаційній сфері».

Ознака	Механізм державного регулювання у курортно-рекреаційній сфері	Механізм державного управління у курортно-рекреаційній сфері
Функціональне призначення	Упорядкування суспільних відносин в процесі виробництва та надання рекреаційних послуг.	Ефективне функціонування курортно-рекреаційної сфери.
Основні цілі	Здійснення захисту інтересів споживачів та забезпечення безпеки туристів, збереження природних ресурси та культурної спадщини держави, підтримка підприємництва у сфері туризму, запобігання монополізації ринку туризму.	Створення сприятливих умов для розвитку туризму, задоволення потреб населення у відпочинку та оздоровленні, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку рекреаційних територій.
Спрямованість та область застосування	Досягнення короткострокових цілей, контроль і корегування поточних процесів у курортно-рекреаційній сфері	Досягнення стратегічних цілей, реалізація стратегій соціально-економічного розвитку регіонів відповідно до визначених пріоритетів розвитку туристичної галузі
Особливості інструментарію	Переважно законодавчі акти, нормативні документи, що регулюють функціонування курортно-рекреаційної сфери.	Широкий спектр інструментів, наприклад, державні та місцеві цільові програми, бюджетні інвестиції, податкові преференції, субвенції тощо.

Джерело: складено автором

На основі проведеного порівняння ключових ознак механізму державного регулювання у курортно-рекреаційній сфері та механізму державного управління у курортно-рекреаційній сфері (таблиця 1.5) можна дійти висновку, що механізм державного регулювання забезпечує баланс між інтересами держави, бізнесу та суспільства, сприяє стійкому розвитку туристичної галузі, збереженню природно-рекреаційних ресурсів й культурної спадщини. Механізм державного управління у курортно-рекреаційній сфері спрямований на створення умов для сталого

розвитку курортно-рекреаційної сфери, підвищення конкурентоспроможності ринку рекреаційних послуг та зміцнення іміджу країни як привабливого туристичного комплексу.

Взаємозв'язок аналізованих механізмів визначається їх функціональними особливостями, яка виявляється в функціях управління, а відтак функція регулювання є складовою функцій управління. Отже, поняття «механізм державного управління у курортно-рекреаційній сфері» є ширшим за поняття «механізм державного регулювання у курортно-рекреаційній сфері».

На основі проведеного вище дослідження можна дійти висновку, що суть механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері слід розкривати з точки зору поєднання системного і процесного підходів. Системний підхід проявляється у взаємодії органів публічного управління, місцевих громад і приватного сектору, а процесний – у чіткій послідовності управлінських процесів.

З огляду на зазначене, під механізмом публічного управління у курортно-рекреаційній сфері слід розуміти цілісну систему взаємопов'язаних способів, засобів, методів, інструментів і важелів, які забезпечують ресурсне забезпечення, регулювання та координацію діяльності між органами публічного управління, місцевими громадами і приватним сектором через структуровані процеси з метою створення умов для сталого розвитку туризму і курортів.

З огляду на цільову спрямованість механізму публічного управління, який визначається сферою застосування вважається за доцільне здійснити факторний аналіз щодо його функціонування.

Основою для реалізації механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є чітка та ефективна законодавча база, що регулює діяльність у сфері туризму та рекреації. Як на тому зауважує О. Нодь, створення законів, нормативних актів, стандартів та регулюючих документів сприятимуть розвитку курортних територій, забезпечують належний рівень безпеки та якості послуг, а також охорону навколишнього середовища. Це може включати: законодавство, яке регулює будівництво та експлуатацію туристичних об'єктів; нормативи щодо

екологічної безпеки та збереження природних ресурсів; положення, що визначають права та обов'язки туристичних компаній та споживачів послуг [104].

Роль нормативно-правового механізму публічного управління на розвиток рекреаційно курортної сфери можна визначити наступним:

1. Нормативно-правовий механізм створює правові основи для розвитку курортно-рекреаційної сфери, приймаючи закони та підзаконні акти, які визначають статус курортних територій, порядок їх використання, вимоги до якості послуг, що надаються, екологічні стандарти тощо.

2. Інший аспект впливу виявляється в регулюванні відносин між заінтересованими сторонами. Зокрема визначаються права та обов'язки державних органів, бізнесу, місцевих громад та туристів.

3. Адаптована нормативно-правова база створює сприятливі умови для залучення інвестицій у розвиток курортної інфраструктури.

4. Забезпечує безпеку туристів: Встановлює вимоги щодо безпеки об'єктів розміщення, атракціонів та інших туристичних об'єктів.

5. Зберігає природні ресурси через встановлення обмежень на господарську діяльність щодо їх використання у курортних територіях.

6. Сприяє розвитку конкуренції через створення рівних умов всім учасникам ринку, що запобігає монополізації цього ринку.

Законодавча база, насамперед, повинна створити основу для стабільного розвитку курортної інфраструктури та забезпечити високі стандарти якості, автономію ресурсного живлення та безпеку відпочиваючих.

Не менш важливим фактором є формування стратегії розвитку курортно-рекреаційної сфери.

Держава визначає стратегічні пріоритети розвитку курортно-рекреаційної сфери на основі загальнодержавних економічних і соціальних цілей. Розробка національної та регіональних стратегій розвитку курортів дозволить здійснити комплексний підхід до використання природних, культурних і соціальних ресурсів. Це включає: визначення найбільш перспективних курортних зон та визначення їх спеціалізації (лікувально-оздоровчі курорти, культурно-туристичні,

екологічні, спортивні тощо); розробку планів розвитку інфраструктури (доріг, об'єктів харчування, готелів, транспортних з'єднань, медичних установ); визначення механізмів стимулювання інвестицій у курортні та рекреаційні зони, зокрема через пільгові податкові умови чи державні програми підтримки [105].

Важливо зауважити, що у період воєнного стану питання ефективного публічного управління у туристичній та курортній сфері набуває особливої актуальності, адже воно спрямоване на забезпечення безпеки та збереження стабільності галузі. В таких умовах ключовими стають трансформація управлінських підходів, адаптація до нових викликів, а також тісна співпраця з усіма зацікавленими сторонами. Досвід показує, що держави, які опинилися в умовах збройного конфлікту, активно шукають нестандартні підходи та впроваджують сучасні технології для підвищення ефективності туристичного управління. Важливим чинником цього процесу є співпраця з населенням та міжнародними партнерами, що дозволяє розробляти дієві стратегії та програми розвитку галузі [106].

Розробка стратегії повинна базуватися на глибокому аналізі поточного стану галузі, враховувати можливості сталого розвитку та забезпечення збалансованого раціонального використання природних ресурсів, особливо це стосується великого різноманіття природних лікувальних ресурсів в Україні, які є основним курортноутворюючим фактором. Вплив бюджетно-податкових інструментів на розвиток механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, перш за все, виявляється у фінансовому забезпеченні державних програм, надання субсидій, грантів та кредитів для розвитку інфраструктури, а також стимулювання приватних інвестицій у туристичну галузь. Механізми фінансування включають: інвестиційні програми, що підтримують будівництво нових об'єктів туризму та відновлення існуючих; спеціальні державні фонди для розвитку курортних зон; пільгові кредити та податкові пільги для підприємств, що займаються туризмом і рекреацією; фінансування інфраструктури дозволяє створювати сучасні курортні комплекси та забезпечувати високий рівень обслуговування відпочиваючих [107].

Бюджетне фінансування має бути спрямоване на підтримку сталого розвитку курортно-рекреаційної сфери, через екологічно чисті та енергоефективні технології в будівництві та експлуатації курортних об'єктів та збереження природних ресурсів та біорізноманіття.

Розбудова транспортної інфраструктури (дороги, аеропорти, залізничні лінії) є необхідною умовою для забезпечення зручного доступу до курортних територій з огляду на розвиток цифрової інфраструктури для покращення туристичних послуг. Використання цифрових технологій також допоможе зробити туристичний сервіс більш зручним та ефективним, що детально розглядає у своїх наукових працях О. Поступна. Особливу увагу у її працях приділено можливостям удосконалення функціонування туристичних компаній на місцевому рівні через впровадження сучасних цифрових рішень. Зокрема, досліджуються шляхи використання систем онлайн-бронювання, автоматизованих механізмів управління кадрами та фінансами, а також хмарних сервісів, що сприяють підвищенню продуктивності бізнес-процесів.

Окремий акцент зроблено на перспективах розвитку віртуальних турів як інноваційного засобу просування туристичних локацій. У цьому контексті аналізується потенціал віртуальної та доповненої реальності, зокрема створення інтерактивних цифрових екскурсій, що дозволяють користувачам відчувати атмосферу дестинацій ще до фізичної поїздки.

Також розглядається можливість запровадження в Україні концепції SMART-туризму, яка передбачає інтеграцію новітніх технологій, дотримання принципів сталого розвитку, активне залучення місцевих громад та ефективне управління ресурсами. У матеріалі підкреслюється, що така модель може істотно посилити привабливість українських туристичних об'єктів, сприяти збільшенню туристичних потоків та забезпечити високий рівень задоволеності відвідувачів [108].

Контроль і моніторинг діяльності курортно-рекреаційної сфери як організаційний фактор передбачає нагляд за дотриманням нормативних вимог у курортно-рекреаційній сфері з метою забезпечення якості послуг, підтримки

екологічного стану, безпеки та законності курортно-рекреаційної діяльності. Це включає: встановлення державних стандартів для різних типів курортних та туристичних послуг; перевірку діяльності курортних підприємств, санаторіїв та туристичних компаній; моніторинг екологічної ситуації в курортних зонах, забезпечення охорони природи та стійкого використання природних ресурсів.

Регулювання діяльності через відповідні органи влади дозволить забезпечити стабільність галузі та гарантувати високий рівень послуг для туристів [109].

Не менш важливим є вплив фактору розвитку міжнародного співробітництва та просування на зовнішні ринки

Одним із важливих важелів механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є її інтеграція у міжнародну туристичну систему. На думку К. В. Снігур, держава може сприяти розвитку туристичних потоків за допомогою участі в міжнародних організаціях, таких як Світова організація туризму (UNWTO), просування національних курортів через міжнародні виставки та рекламні кампанії, а також укладання угод про співпрацю з іншими країнами в туристичній сфері. Це забезпечує залучення іноземних туристів, що є важливим джерелом валютних надходжень і стимулює розвиток національної економіки. [110]. Необхідність просування національних курортів на нових ринках, співпраця з популярними блогерами та інфлюенсерами, створення контенту, орієнтованого на нові покоління туристів, зокрема молодь і мандрівників, що шукають нетрадиційні маршрути та нові види відпочинку розширюють можливості впливу механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Окрему увагу слід приділити впливу децентралізації на функціонування курортно-рекреаційної сфери. Децентралізація має особливе значення, оскільки вона сприяє більш ефективному управлінню курортними територіями, даючи змогу місцевим органам влади краще орієнтуватися на специфічні потреби і можливості своїх територій та ресурсів. Це дозволяє забезпечити високий рівень адаптації місцевих ініціатив, гнучкість у прийнятті рішень, підвищення ефективності використання місцевих ресурсів, а також активізацію економічного

та соціального розвитку в рекреаційних зонах. У цьому контексті децентралізація має ряд ключових аспектів, які варто розглянути детальніше [111].

Однією з основних особливостей децентралізації в курортно-рекреаційній сфері є делегування повноважень і ресурсів між державною і місцевою владою. Якщо державні органи ї влади займаються розробкою загальних політик і стандартів, то органи місцевого самоврядування повинні адаптувати ці цей інструментарій до конкретних умов курортних територій. Децентралізація дозволяє органам місцевого самоврядування приймати рішення щодо розвитку курортних територій, включаючи організацію туристичної інфраструктури, надання послуг, моніторинг якості обслуговування та екологічний контроль.

Децентралізація сприяє тому, що місцеві органи влади мають можливість враховувати специфіку своїх територій при прийнятті управлінських рішень. Кожен курорт чи рекреаційна зона має свої унікальні особливості: природні ресурси, культурну спадщину, інфраструктуру, що вимагає індивідуального підходу до управління [112]. Децентралізація дає можливість для активної участі місцевих громад у процесах управління курортно-рекреаційною діяльністю. Це не тільки покращує управління, але й сприяє підвищенню рівня довіри між місцевими органами влади та населенням. Інший аспект впливу децентралізації полягає у сприянні економічному розвитку курортних територій шляхом надання місцевим органам влади більше можливостей для залучення інвестицій.

Залучення громадян до процесу прийняття рішень щодо розвитку курортних територій дає можливість врахувати інтереси місцевих жителів, що підвищує ефективність реалізації проєктів і знижує ймовірність виникнення конфліктів між населенням та органами влади [113].

Місцеві органи влади, маючи більшу свободу в управлінні, повинні створювати сприятливі умови для розвитку малого і середнього бізнесу , діяльність якого зосереджена на розвитку курортно-рекреаційної сфери.

Через застосування інструментарію механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері щодо взаємодії між державою і бізнесом можна здійснювати вплив на розвиток курортних територій. Це передбачає взаємодію

держави, яка здійснює регулювання та підтримку загальних принципів розвитку, і приватних компаній, що займаються реалізацією конкретних проєктів та наданням послуг у курортно-рекреаційній сфері. Така співпраця дозволяє досягти комплексного і ефективного розвитку курортно-рекреаційних територій, сприяє оптимізації використання ресурсів, стимулює інвестиції та підвищує рівень якості послуг.

Приватний сектор є основним джерелом інвестицій у курортну інфраструктуру, зокрема в будівництво санаторно-курортних закладів, велнес-спа-курортів ресторанів, спортивних об'єктів та інших туристичних інфраструктур. Він відповідає за створення конкурентних послуг, встановлення цін на них і забезпечення відповідної якості [114].

На думку І. Я. Антоненко, важливим аспектом цієї координації є те, що кожен з секторів має свої специфічні завдання та можливості, а їх правильна взаємодія забезпечує гармонійний розвиток курортно-рекреаційної інфраструктури. Державні органи надають стратегічне спрямування, регулюють діяльність і створюють умови для розвитку, а приватні підприємства безпосередньо реалізують інвестиційні проєкти, забезпечують надання послуг і виконання економічних функцій [115].

Розкриваючи зміст наведеної тези вважається за доцільне виділити функціональні особливості механізму публічного управління у цьому контексті, які полягають, зокрема у:

- створенні нормативно-правових рамок для діяльності курортно-рекреаційних підприємств, що регулюють екологічні вимоги, стандарти якості, ліцензування та сертифікацію послуг, що забезпечує правову основу для приватних компаній, гарантуючи стабільність та передбачуваність ринку.

- стимулювання інвестиції в розвиток курортно-рекреаційної інфраструктури через податкові преференції, субсидії, гранти чи надання державних гарантій для інвесторів, що створює сприятливі умови для залучення приватних компаній до реалізації програм/проєктів у курортно-рекреаційній сфері.

Розвиток туризму та рекреації пов'язаний із значними впливами на навколишнє середовище, тому необхідність поєднання економічних інтересів із екологічною стабільністю стає важливою умовою для функціонування курортних територій. У цьому контексті екологічний моніторинг та реалізація принципів сталого розвитку стають невід'ємною частиною механізму публічного управління в курортно-рекреаційній сфері. Вплив екологічного фактору визначає напрями та способи використання природних ресурсів, збереження біорізноманіття та підтримання екологічної рівноваги в курортних зонах [116].

На думку Р. Ю. Кривенкової, одним із дієвих засобів публічного управління для стимулювання відновлення туристичної сфери в післявоєнний період може стати впровадження спеціальних туристичних карток, які охоплюватимуть усі області України. Такі картки можуть сприяти активізації туристичного потенціалу країни, забезпечуючи зручний доступ до туристичних об'єктів, послуг і маршрутів.

Ефективне поєднання зусиль та ресурсів трьох ключових учасників – влади, бізнесу та громадянського суспільства – створює синергію, яка є основою для формування туристичного потенціалу. Ці фактори дають надію, що розвиток територіальних громад має бути спільною ціллю цієї співпраці. Завдяки належній підтримці туристичної галузі громади можуть отримати додаткові фінансові надходження, що сприятимуть їхньому стабільному функціонуванню та подальшому розвитку [117].

Такий інструмент, як екологічний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти зміни в екологічному стані курортних територій і забезпечувати своєчасний вплив через такий важіль як штрафи з метою захисту природних лікувальних ресурсів. Постійний моніторинг дозволяє виявляти екологічні загрози на ранніх стадіях, що надає можливість розробляти адаптивні стратегії для їх нейтралізації, запобігати або мінімізувати негативних наслідків для навколишнього середовища.

Інфраструктурні фактори що впливають на функціонування механізму публічного управління у курортно-туристичній сфері визначають умови комфорту для відпочинку і туризму. Завдяки інфраструктурі, що формується на курортній

території, відбувається освоєння рекреаційних ресурсів, підвищуються привабливість курортно-рекреаційної сфери, забезпечується доступність до туристичних послуг, збільшується ємність курортних територій без шкоди для навколишнього середовища, компенсується несприятливий вплив природно-кліматичних умов регіону.

Підводячи підсумок дослідженню та метою виявлення особливостей функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері доцільно здійснити класифікацію вище досліджених факторів за змістом та характером впливу (таблиця 1.5).

Таблиця 1.6. – Класифікація факторів, що впливають на функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

За змістом	За характером впливу	
	Екзогенні	Ендогенні
1	2	3
Політико-правові фактори	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія розвитку курортно-рекреаційної сфери на національному рівні; - ступінь розвитку нормативно правової бази в сфері регулювання рекреаційної діяльності та інфраструктури ринку курортно-рекреаційних послуг; - стратегічне значення окремих територіальних курортно-рекреаційних комплексів. 	<ul style="list-style-type: none"> - стратегія соціально-економічного регіонального розвитку; - стратегія соціально-економічного розвитку територіальних громад; - нормативне правове забезпечення курортно-рекреаційної діяльності курортно-рекреаційних територій; - довгострокові програми розвитку курортно-рекреаційних територій;

Продовження таблиці 1.6

1	2	3
Організаційно-інституціональні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - ефективність діяльності уряду і галузевих відомств щодо регулювання курортно-рекреаційної діяльності; - розвиненість мережі недержавних інститутів, які впливають на розвиток курортно-рекреаційної сфери; - розвиток взаємовідносин між державними органами влади і бізнесом. 	<ul style="list-style-type: none"> - дієвість функціонування органів місцевого самоврядування та відомчих організацій в курортно-рекреаційній сфері; - розвиненість недержавних інститутів, які впливають на розвиток курортно-рекреаційної сфери в регіоні; - взаємодія підприємницьких структур і органів місцевого самоврядування.
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентна спроможність державних установ на національному ринку курортно-рекреаційних послуг; - фіскальна політика держави у сфері курортно-рекреаційної діяльності; - рівень інфляції; - рівень платоспроможності домогосподарств; - інвестиційні пріоритети держави щодо розвитку курортно-рекреаційної сфери. 	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток логістичної мережі в регіоні; - розвиток супутніх сервісів; - інвестиційна політика регіонального розвитку; - кадровий потенціал курортно-рекреаційної території; - рівень безробіття в регіоні; - рівень доходів населення в регіоні; - підприємницький потенціал та інвестиційний клімат в регіоні.
Соціально-демографічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - рівень та структура захворюваності населення; - зміна вікової структура населення; - рівень міграції населення; - зміна чисельності населення; 	<ul style="list-style-type: none"> - рівень та структура захворюваності населення в регіоні; - вікова структура населення регіону; - чисельність внутрішньо-переміщених осіб та міграційні процеси в регіоні; - доступність до курортно-рекреаційних послуг в регіоні.
Природно-кліматичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - розосередженість природно-кліматичних ресурсів у країні; - ступінь розвиненості природних об'єктів відпочинку в країні; - кліматичні особливості в регіонах країни та інших державах. 	<ul style="list-style-type: none"> - стан природно-кліматичних ресурсів у регіоні; - кліматичні особливості регіону.
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> - національна політика у сфері охорони зовнішнього середовища; 	<ul style="list-style-type: none"> - чисельність промислових підприємств, яка здійснює негативний вплив на розвиток курортно-рекреаційної території; - екологічна політика регіону.
Інфраструктурні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - розвиненість інфраструктури на національному рівні та закордонних курортах. 	<ul style="list-style-type: none"> - стан розвитку курортно-рекреаційної інфраструктури в регіоні:

У таблиці 1.6 групування факторів здійснилося з огляду на характер їх впливу. якщо походження екзогенних факторів зумовлене впливом зовнішніх умов на стан ринку санаторно-курортних послуг ендогенні фактори виявляються лише на регіональному рівні.

Групування факторів за визначеними класифікаційними ознаками дозволяє здійснювати структурування проблем, які виявляються в процесі практичної реалізації механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Висновки до розділу 1

В цьому розділі проведене дослідження надало можливість з'ясувати, що рекреація і туризм є взаємодоповнюючими елементами і мають своє виявлення через здійснення економічної діяльності, формуючи тим самим відповідну сферу застосування; курортно-рекреаційна діяльність є складовою цього функціоналу; територіальна приналежність здійснюваної економічної діяльності передбачає існування трьох форм власності в цій сфері – державної, комунальної і приватної, які впливають на формування економічних відносин між задіяними суб'єктами.

Встановлено, що особливості сучасної рекреації фокусуються на соціальних аспектах, особливо на реабілітації та відновленні фізичного і ментального здоров'я, зокрема серед військовослужбовців та українського населення в умовах воєнного стану.

Підтверджено, що у наукових джерелах активно досліджуються такі терміни, як «рекреаційна діяльність», «рекреаційні ресурси», «туристично-рекреаційний потенціал». Проте їх точне визначення та трактування вимагають додаткових досліджень через різноманітність підходів.

Визначено, що підхід до організації рекреаційної діяльності має включати не тільки забезпечення високої якості обслуговування, але й ефективне використання природних та антропогенних ресурсів, що створюють можливості для розвитку цієї сфери. Важливим моментом є необхідність синергії різних видів

рекреаційної діяльності, що дозволяє забезпечити більш комплексний підхід до задоволення потреб відпочиваючих.

З'ясовано, що організація рекреаційної діяльності в Україні потребує системного підходу, врахування економічних, екологічних та соціальних аспектів, що дозволить створити сприятливі умови для розвитку цієї сфери та підвищення якості життя населення.

Встановлено основне розмежування між рекреацією та туризмом, яке полягає у тому, що рекреація розглядається як більш широке поняття, в той час як туризм є його частиною. Отже, рекреація має соціальну природу, тоді як туризм вважається більш економічним. Це розмежування є важливим для правових та організаційних аспектів розвитку сфер туризму та рекреації, оскільки дозволяє чітко визначити їхні функціональні особливості та вплив на суспільство, однак треба зауважити, що для повноцінного відновлення людини поєднання туристичних та курортно-рекреаційних послуг є найліпшим.

З огляду на мету дослідження механізму публічного управління розкрито сутність цього поняття в контексті теоретичних підходів. Дослідження механізму публічного управління відображає не лише практичні аспекти його функціонування, але й глибокі теоретичні роздуми щодо суті цього явища.

Визначено, що механізм управління, чи то в контексті державного, чи публічного управління, є системою взаємопов'язаних елементів. Це система форм, методів, засобів, інструментів та важелів, які використовуються для досягнення визначених цілей та вирішення соціальних завдань. Це зокрема передбачає включення не лише органів державної влади, але й місцевого самоврядування як невід'ємної частини публічного управління. Визначення механізму публічного управління в межах його функціонального призначення охоплює більше, ніж лише реалізацію державної політики на рівні виконавчих органів. Воно включає планування, прогнозування, координацію, контроль і реалізацію політики на різних рівнях управління.

Встановлено, що сутність механізму публічного управління полягає не лише у формуванні управлінських рішень, але й у забезпеченні ефективної

взаємодії між різними суб'єктами управлінського процесу на різних рівнях управління, зокрема на місцевому рівні, що відрізняє його від механізму державного управління.

Отже, механізм публічного управління є ширшим поняттям та передбачає інтеграцію багатьох інструментів, методів і підходів до управління на різних рівнях та сферах суспільного життя.

Запропоновано в результаті дослідження різних підходів до механізму публічного управління використовувати основні аспекти, які допоможуть глибше зрозуміти цю складну концепцію.

По перше, системний підхід до механізму публічного управління дозволяє побачити його як цілісну систему, у якій кожна частина (нормативно-правова, організаційна, економічна) виконує свою специфічну роль.

По друге, інституціональна складова механізму публічного управління, яка є важливим елементом, оскільки включає в себе норми, цінності, традиції, які суттєво впливають на взаємодію суб'єктів публічного управління.

Наступним важливим аспектом вважаємо інструментальний підхід, який дозволяє виокремити конкретні механізми публічного управління, зокрема через виділення специфічних методів і інструментів для кожної складової системи, що забезпечує більш точну адаптацію методів до реальних умов управлінської практики.

Черговим значущим моментом означено адаптацію та інновації в механізмі публічного управління, що дозволяють забезпечити його здатність реагувати на зміни в умовах політичної, економічної та соціальної ситуації.

Проведена порівняльна характеристика дефініцій «механізм публічного управління» та «механізми публічного управління».

Встановлено, що поняття «механізм публічного управління» використовується при застосуванні системного підходу, якщо механізм публічного управління розглядається як елемент системи публічного управління. Використання дефініції «механізми публічного управління» здійснюється з точки зору інструментального підходу, який передбачає виокремлення часткового із

загального, тобто мова йде про специфічність методології та інструментарію, які застосовуються в певних механізмах публічного управління як відособлені компоненти, що взаємодіють між собою. Отже, механізм публічного управління – це загальне поняття, що охоплює систему у цілому, а механізми публічного управління – конкретні елементи системи, що характеризують специфіку його реалізації.

Також, у даному розділі було здійснено порівняння понять «державне управління» та «державне регулювання» курортно-рекреаційною сферою, з'ясувавши їх функціональні особливості та взаємозв'язок. Аналіз показав, що механізм державного управління є більш широким та орієнтованим на стратегічні цілі, в той час як механізм регулювання спрямований на досягнення короткострокових цілей і контроль поточних процесів.

На основі приведеного вище дослідження встановлено, що суть механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері слід розкривати з точки зору поєднання системного і процесного підходів. Системний підхід проявляється у взаємодії органів публічного управління, місцевих громад і приватного сектору, а процесний – у чіткій послідовності управлінських процесів.

З огляду на зазначене, під механізмом публічного управління у курортно-рекреаційній сфері слід розуміти цілісну систему взаємопов'язаних способів, засобів, методів, інструментів і важелів, які забезпечують ресурсне забезпечення, регулювання та координацію діяльності між органами публічного управління, місцевими громадами і приватним сектором через структуровані процеси з метою створення умов для сталого розвитку туризму і курортів.

Наголошено, що однією з головних умов для сталого розвитку курортно-рекреаційної сфери є створення екологічно безпечної та енергоефективної інфраструктури, що дозволяє зберегти природні ресурси та біорізноманіття. Транспортна та цифрова інфраструктура є важливими складовими, що сприяють доступності курортних територій і забезпечують більш зручні умови для туристів. У цьому контексті розвивається інноваційний підхід до регулювання туристичних

послуг, що включає інтеграцію технологічних рішень та контроль за екологічною ситуацією.

Підтверджено, що роль міжнародного співробітництва, просування національних курортів на зовнішніх ринках, а також співпраця з блогерами та інфлюенсерами є важливим аспектом механізму публічного управління, що сприяє залученню іноземних туристів і стимулює розвиток національної економіки. Залучення громадян до процесу прийняття рішень дозволяє підвищити ефективність реалізації проєктів, знижуючи ймовірність виникнення соціальних конфліктів.

Таким чином, визначено, оптимізація механізму публічного управління в курортно-рекреаційній сфері повинна враховувати всі перелічені фактори, їх взаємодію та сприяти інтеграції економічних, соціальних і екологічних інтересів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО І ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ

2.1 Аналіз нормативно-правового забезпечення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Курортно-рекреаційна сфера України базується на санаторно-курортному комплексі та великій кількості різноманітних природних лікувальних ресурсів, які є основним курортоутворюючим фактором перетворення України в туристично-привабливу країну [118]. Значущість курортно-рекреаційної сфери в Україні з огляду на виклики сьогодення є досить великою, адже потреби в реабілітації військовослужбовців й українського населення, що потерпало від наслідків воєнних дій, постійно зростають, а відтак й необхідність використання механізмів публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, адаптованих до сучасних реалій, набуває своєї актуальності.

Основними для функціонування курортно-рекреаційної сфери в Україні за рахунок механізму публічного управління вважається ряд основних нормативних актів Державного агентства розвитку туризму України (далі ДАРТ) [119].

Закон України від 05.10.2000 року № 2026-III «Про курорти» (далі Закон України «Про курорти») є основоположним актом, який регулює діяльність у сфері курортів в Україні. Він визначає правові, організаційні та економічні основи функціонування курортів, а також класифікацію курортних територій. Закон містить поняття курортів, які поділяються на лікувальні, оздоровчі, рекреаційні та туристичні.

Основна мета закону – забезпечення ефективного використання природних лікувальних ресурсів та розвиток курортної інфраструктури. Документ також встановлює вимоги до організації курортних зон, включаючи їх благоустрій, екологічну безпеку та доступність для населення. Закон визначає права та

обов'язки суб'єктів курортної діяльності, зокрема підприємств, органів державної влади та місцевого самоврядування [24].

Крім того, закон передбачає механізми державного контролю за дотриманням норм і стандартів у курортній сфері. Він також акцентує увагу на необхідності розвитку кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації працівників курортної індустрії. Закон сприяє залученню інвестицій у курортну сферу та визначає основи для створення сприятливого інвестиційного клімату. Таким чином, він слугує важливим інструментом для розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні, але потребує вдосконалення, враховуючи проблеми сьогодення, які потребують оперативних рішень.

Пропонуємо для поліпшення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері до Закону України «Про курорти» ввести зміни, які сприятимуть вдосконаленню цього процесу (таблиця 2.1).

Визначені у таблиці 2.1 зміни дозволять значно покращити ефективність управління курортами, сприятимуть сталому розвитку рекреаційних та туристичних територій та забезпечать високий рівень послуг для відпочиваючих.

Наказ № 256 Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України встановлює правові, економічні та організаційні основи для розвитку рекреаційної діяльності в країні. Він визначає поняття рекреації та її види, включаючи активний, пасивний відпочинок і лікування. Основною метою Наказу є забезпечення раціонального використання рекреаційних ресурсів, їх охорона та відновлення [8].

Наказ регулює організацію рекреаційних зон, включаючи умови для розвитку інфраструктури, яка сприяє відпочинку громадян. Він також підкреслює важливість екологічної безпеки та збереження природних територій під час реалізації рекреаційних проєктів. Однією з ключових вимог є забезпечення доступності рекреаційних об'єктів для всіх верств населення, включаючи людей з обмеженими можливостями.

Наказ також містить положення про державне управління у сфері рекреації, визначаючи ролі різних органів влади та місцевого самоврядування. Важливим

аспектом є розвиток партнерства між державою, приватним сектором та громадськими організаціями. Наказ передбачає механізми фінансування рекреаційних проєктів, що сприятимуть залученню інвестицій [120].

Таблиця 2.1 – Пропозиції щодо змін у Законі України «Про курорти», які сприятимуть розвитку курортно-рекреаційної сфери через використання інструментів механізму публічного управління

Пропозиції	Сутність впровадження
1	2
Удосконалення механізмів державного контролю та моніторингу	Необхідно чітко визначити органи, відповідальні за контроль за діяльністю курортів, а також впровадити регулярний моніторинг якості послуг. Встановлення чітких стандартів для курортних зон, щоб забезпечити високий рівень безпеки і якості для туристів.
Покращення координації між державними та місцевими органами влади:	Розробка більш детальних механізмів співпраці між центральною та місцевою владою для ефективного управління курортами. Залучення місцевих органів управління до розробки стратегії розвитку курортної інфраструктури, що дозволить краще адаптувати рішення до локальних потреб.
Визначення чітких процедур для отримання ліцензій і дозволів	Спрощення адміністративних процедур для отримання дозволів на будівництво та експлуатацію курортних об'єктів, щоб зменшити бюрократичні бар'єри для інвесторів. Встановлення прозорих і зрозумілих критеріїв для отримання ліцензій і сертифікацій для курортних установ.
Розвиток системи фінансування та державних дотацій:	Включення механізмів державного фінансування для розвитку інфраструктури курортних зон, що включає створення спеціальних фінансових інструментів для залучення інвестицій. Створення програм державної підтримки для курортів, що потребують модернізації або реконструкції.
Визначення прав та обов'язків місцевих громад:	Окреслення прав місцевих громад щодо управління природними ресурсами та розвитком курортних зон, щоб залучити місцеве населення до розвитку туризму. Визначення конкретних норм для охорони природного середовища, щоб зберегти екологічну рівновагу курортних територій.
Вдосконалення інформаційної прозорості та громадської участі	Створення прозорих механізмів для громадського обговорення стратегій розвитку курортних територій. Введення більш активної участі громадськості та туристичних асоціацій у процесі ухвалення рішень щодо курортної політики.
Врахування сталого розвитку курортної галузі:	Впровадження принципів сталого розвитку при плануванні та управлінні курортними територіями, що включає екологічні та соціальні аспекти. Розробка норм, які б заохочували використання екологічно чистих технологій і відповідального управління природними ресурсами.

Джерело: складено автором

Таким чином, цей Наказ є важливим інструментом для інтеграції рекреаційної діяльності в економічний розвиток України та покращення якості життя населення через доступ до природних ресурсів і рекреаційних можливостей, має базову структуру для розвитку рекреації в Україні, але вимагає доповнень і коригувань для ефективнішого функціонування галузі.

Наказ № 256 Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України містить положення, які потребують уваги та актуалізації для підвищення їхньої ефективності, зокрема:

- у визначенні рекреації: не дивлячись на чітке розкриття поняття «рекреація», визначення її видів, деякі аспекти потребують уточнення. Це стосується, зокрема, взаємодії різних типів рекреації, таких як оздоровча, культурно-освітня та спортивна;

- наказ наголошує на необхідності раціонального використання природних територій для рекреаційних цілей, однак, на практиці виникають питання щодо забезпечення належної охорони навколишнього середовища та екологічної безпеки на цих територіях;

- фінансування рекреаційних проєктів: у наказі відсутні чіткі механізми фінансування рекреаційних проєктів, що значно ускладнює залучення інвестицій та розвиток необхідної інфраструктури;

- взаємодія органів влади: брак чітких механізмів взаємодії між державними та місцевими органами влади створює значні труднощі в ефективному управлінні рекреаційними територіями.

Наказ потребує актуалізації в частині технологічного розвитку рекреаційної сфери (наприклад, розвиток екологічного туризму, цифровізація послуг, енергонезалежність).

Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95 «Про туризм» (далі Закон України «Про туризм») визначає правові, економічні та організаційні основи розвитку туристичної діяльності в Україні. Він регулює відносини між суб'єктами туристичної діяльності, державними органами, а також споживачами туристичних

послуг. Основною метою закону є створення сприятливих умов для розвитку туризму як важливого сектора економіки [47].

Закон містить визначення основних термінів, таких як «туризм», «турист», «туристичний продукт» та інші. Він визначає класифікацію видів туризму, зокрема культурний, екологічний, активний, медичний та інші.

У Законі акцентовано увагу на захисті прав споживачів курортних та туристичних послуг, встановлюючи вимоги до якості надання послуг; визначено роль держави у розвитку туризму, зокрема через формування державної політики, планування та реалізацію програм.

Сприяння міжнародному співробітництву є важливим аспектом, який Закон України «Про туризм» прагне забезпечити. Це досягається завдяки створенню умов для розвитку туристичної інфраструктури, залученню інвестицій та популяризації України як привабливого туристичного напрямку для іноземних гостей. Крім того, у цьому законі значна увага приділяється регулюванню ліцензування туристичної діяльності та відповідальності за порушення норм у цій сфері. Усі ці положення роблять Закон України «Про туризм» ключовим інструментом для розвитку туристичної індустрії в Україні та її інтеграції у світовий туристичний ринок.

Попри важливі позитивні акценти, Закон України «Про туризм» має кілька недоліків, серед яких неузгодженість із сучасними тенденціями у сфері туризму та курортів. Вважаємо необхідним провести відповідне оновлення документу, щоб він відповідав актуальним вимогам туристичної індустрії, зокрема в частині цифрових технологій та онлайн-сервісів, енергонезалежної роботи туристичних об'єктів.

Також вважаємо, що Закон України «Про туризм» потребує уточнення щодо механізмів контролю та відповідальності за надання туристичних послуг, що допоможе уникнути потенційних невідповідностей та уникнути зловживань. Також окремі положення закону можуть призводити до надмірної бюрократії для підприємців, що перешкоджає розвитку галузі.

Інший аспект проблематики полягає у недостатньому фінансовому забезпеченні туристичних проєктів, особливо на рівні місцевих органів влади, що гальмує розвиток туристичної та курортної сфер. Це перешкоджає адаптації туристичних об'єктів до міжнародних стандартів, що може ускладнювати співпрацю з іноземними туристичними операторами.

Зазначені питання потребують вирішення через зміни відповідних положень у Законі України «Про туризм».

Наступним блоком нормативно-правових актів, що забезпечують реалізацію механізму публічного управління в державі є наступні:

Державні санітарні правила і норми, які регулюють санітарно-епідеміологічні вимоги до організації санітарно-епідеміологічного благополуччя в курортних зонах: ДСанПіН 2.2.2.028-99 «Санітарні правила щодо утримання територій населених пунктів»; Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів від 25.09.2020 р. № 2205 [121-122].

Ці санітарні правила сприяють забезпеченню безпеки та комфорту туристів, а також охороні здоров'я населення у курортно-рекреаційних зонах.

Постанови Кабінету Міністрів України, що регулюють діяльність у сфері курортів, затверджують програми розвитку курортної інфраструктури. Такими нормативно-правовими актами є Постанова Кабінету Міністрів України від 24 грудня 2019 року № 1162 «Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму» [123].

Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) – центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері туризму та курортів України.

Діяльність ДАРТ зосереджена, насамперед, на розвитку туристичного потенціалу регіонів, а також на проведенні маркетингових кампаній для просування країни як привабливого туристичного напрямку на внутрішньому і на міжнародному рівнях. Саме ці аспекти складають його мету, яка полягає у просуванні туристичного бренду України у світі, розвитку внутрішнього туризму

та підвищення якості національного туристичного продукту і його конкурентоспроможності для залучення більшої кількості туристів [124].

Нормативно-правова база України створює комплексні умови для вивчення, раціонального використання, охорони та збереження природних лікувальних ресурсів і рекреаційних територій. Ця система регулювання охоплює низку ключових сфер:

- основи використання природних ресурсів, а саме: регулювання надр, водних, лісових та земельних ресурсів закріплюється відповідними кодексами України (Кодекс України «Про надра», Водний Кодекс України, Лісовий Кодекс України, Земельний Кодекс України), де визначаються загальні правила використання відповідних об'єктів та їхній захист [125-128];

- охорона довкілля та екологічна безпека регулюються Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища» та «Про оцінку впливу на довкілля» з огляду на забезпечення екологічної безпеки та мінімізації негативного впливу на природу при використанні цих ресурсів [129-130];

- природно-заповідний фонд має законодавче обґрунтування, яке висвітлено у Законі «Про природно-заповідний фонд», яким регулюється створення та функціонування територій зі спеціальним охоронним статусом з метою забезпечення збереження унікальних природних комплексів, які часто мають рекреаційний потенціал [131];

- спеціальні дозволи та порядок користування закріплюється у низці постанов Кабінету Міністрів України деталізує процедури надання спеціальних дозволів на користування надрами (включно з мінеральними водами), проведення аукціонів, надання гірничих відводів, а також визначає правовий режим зон санітарної охорони водних об'єктів та порядок видачі дозволів на спеціальне водокористування. Ці документи також регулюють державну експертизу та оцінку запасів корисних копалин, а також порядок визначення розмірів водоохоронних зон (Постанова Кабінету Міністрів України від 30.05.2011 року № 615 «Про затвердження Порядку надання спеціальних дозволів на користування надрами» [132]; Постанова Кабінету Міністрів України від

30.05.2011 року № 594 «Про затвердження Порядку проведення аукціонів з продажу спеціальних дозволів на користування надрами» [133]; Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.1995 року № «Про затвердження Положення про порядок надання гірничих відводів» [134]; Постанова Кабінету Міністрів України від 18 грудня 1998 року № 2024 «Правовий режим зон санітарної охорони водних об'єктів» [135]; Постанова Кабінету Міністрів України від 13 березня 2002 року № 321 «Про затвердження Порядку видачі дозволів на спеціальне водокористування та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 10 серпня 1992 р. № 459» [136]; Постанова Кабінету Міністрів від 22.12.1994 року № 865 «Про затвердження Положення про порядок проведення державної експертизи та оцінки запасів корисних копалин» [137]; Постанова Кабінету Міністрів від 08.05.1996 року № 846 «Про затвердження Порядку визначення розмірів і меж водоохоронних зон та режиму ведення господарської діяльності в них» [138]);

- медико-біологічна оцінка та ведення кадастру регулюються наказами Міністерства охорони здоров'я України, у яких встановлюється порядок медико-біологічної оцінки якості та цінності природних лікувальних ресурсів, методи їх використання, а також регламентують створення та ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів (Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 02.11.2007 року № 685 «Про створення Центру ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів» [139]; Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 23.09.2009 року № 687 «Про затвердження Інструкції по створенню і веденню Державного кадастру природних лікувальних ресурсів» [140]; Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 28.09.2009 року № 692 «Про затвердження методичних рекомендацій з методів досліджень біологічної дії природних лікувальних ресурсів та преформованих лікувальних засобів» [141];

- геологічне вивчення та контроль визначаються положеннями наказів Державної комісії України по запасах корисних копалин та Держгірпромнагляду, у яких висвітлюються інструкції із застосування класифікації запасів і ресурсів мінеральних підземних вод та лікувальних грязей, а також методичні

рекомендації для державного нагляду за охороною надр, а накази Міністерства екології та природних ресурсів України регламентують стадії геологорозвідувальних робіт на підземні води та уніфіковані форми актів державного нагляду (Наказ Міністерства екології та природних ресурсів України від 16.07.2001 року № 260 «Про затвердження Положення про стадії геологорозвідувальних робіт на підземні води (гідрогеологічні роботи)» [142]; Наказ Державної комісії України по запасах корисних копалин від 02.09.2002 року № 162 «Про затвердження Інструкції про зміст, оформлення та порядок подання до Державної комісії України по запасах корисних копалин матеріалів попередньої геолого-економічної оцінки родовищ підземних вод» [143]; Наказ Міністерства екології та природних ресурсів України від 26.06.2019 року № 229 «Про затвердження Уніфікованої форми акту, що складається за результатами проведення планових (позапланових) заходів державного нагляду (контролю) щодо додержання суб'єктом господарювання вимог законодавства у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр» [144]; Наказ Міністерства охорони здоров'я України від 02.11.2007 року № 685 «Про створення Центру ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів» [145]; Наказ Державної комісії України по запасах корисних копалин від 14.03.2002 року № 32 «Про затвердження Інструкції із застосування Класифікації запасів і ресурсів корисних копалин державного фонду надр до родовищ мінеральних підземних вод» [146]; Наказ Державної комісії України по запасах корисних копалин від 29.12.2004 року № 298 «Про затвердження Інструкції із застосування Класифікації запасів і ресурсів корисних копалин державного фонду надр до родовищ лікувальних грязей» [147]; Наказ Держгірпромнагляду Міністерства надзвичайних ситуацій України від 24.03.2006 року № 51 «Про затвердження Методичних рекомендацій здійснення державного нагляду за охороною надр при розробці родовищ мінеральних підземних вод» [148];

Усі ці нормативно-правові акти, разом із врахуванням Європейських вимог до якості та використання природних лікувальних ресурсів (згідно з Кредо

Європейської асоціації курортів), формують комплексний механізм нормативно-правового регулювання для раціонального використання природних лікувальних ресурсів у курортно-рекреаційній та туристичній сферах України. Вони забезпечують системний підхід до управління цими цінними ресурсами, їх охороною, медико-біологічною оцінкою та інтеграцією в економічний обіг [149-151].

Окрему увагу слід приділити основному нормативному документу, який визначив вектор розвитку країни у курортно-рекреаційній сфері в Україні - Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 року № 168-р «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [118].

Метою реалізації Стратегії визначено формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну, інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі [118].

Значення рекреаційних природних ресурсів для розвитку туризму полягає в їхній неповторній цінності для суспільства, а також у тому, що вони є чинником стимулювання економічної діяльності [152]. Саме унікальність природних ресурсів повинна бути основою для розвитку курортно-рекреаційної сфери через їх раціональне використання.

Але варто наголосити на тому, що рекреаційні ресурси необхідно використовувати не тільки раціонально, але й ефективно. Цю проблематику варто розв'язувати саме через використання механізму публічного управління та державного регулювання.

Надзвичайно важливим правовим аспектом механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є управлінський контекст делегування повноважень органам державної влади та місцевого самоврядування в сфері надання рекреаційних послуг. Це делегування передбачає не лише передачу

певних функцій, але й визначення пріоритетів, які повинні відповідати загальнодержавній політиці.

Рекреаційні послуги є важливою складовою соціальної інфраструктури. Вони сприяють покращенню якості життя громадян, забезпечуючи їм можливість відпочивати, оздоровлюватися та брати участь у культурних заходах. У цьому контексті органи державної влади та місцевого самоврядування повинні діяти відповідно до чітко визначених пріоритетів, серед яких розвиток туризму, охорона навколишнього середовища та забезпечення соціальної справедливості.

З точки зору галузевого управління, державна політика може передбачати створення сприятливих умов для розвитку різних напрямків рекреації: екологічного, культурного, спортивного тощо. Кожен із цих напрямків потребує особливого підходу, тому передача повноважень місцевим органам влади є необхідною для коригування політики відповідно до специфіки регіону. Місцева влада, маючи кращу інформацію про потреби місцевих громад, здатна ефективніше реалізувати ініціативи, які відповідають інтересам населення.

В просторовому сенсі, управлінські рішення мають враховувати географічні та соціально-економічні особливості територій. Наприклад, в містах з високою щільністю населення необхідно більше уваги приділяти створенню малих рекреаційних зон, парків і скверів, тоді як у сільських районах акцент може бути зроблено на розвитку природних маршрутів та еко-туризму. Це вимагає ефективного планування території та стратегічного підходу до використання природних ресурсів [153]. Успішне делегування повноважень вимагає прозорості в управлінні, співпраці між різними рівнями влади та залучення громади до процесу прийняття рішень. Таким чином, реалізація рекреаційних послуг стане не лише функцією влади, а й спільною відповідальністю суспільства, що забезпечить стійкий розвиток і покращення якості життя.

Делегування повноважень органам державної влади та місцевого самоврядування в контексті надання рекреаційних послуг є складним і багатогранним процесом, що вимагає глибокого аналізу та стратегічного підходу. Ключові, аспекти цього процесу у широкому сенсі приведено у таблиці 2.2.

Як показує аналіз, попри визнання важливості синергії між державним стратегічним баченням та місцевим управлінням (таблиця 2.2), чинна нормативно-правова база не завжди забезпечує адекватні інструменти для реалізації цієї синергії. Відсутність чітких положень щодо фінансування місцевих рекреаційних проєктів, неузгодженість у розподілі повноважень, а також недостатні механізми контролю та моніторингу (таблиця 2.3) гальмують розвиток галузі.

Таблиця 2.2 – Ключові аспекти делегування повноважень органам державної влади та місцевого самоврядування в контексті надання рекреаційних послуг.

Ключові аспекти	Опис
1	2
Стратегічне планування та політика	Державна політика в сфері рекреаційних послуг повинна бути комплексною та включати різні елементи: розвиток інфраструктури, охорону навколишнього середовища, популяризацію здорового способу життя та культурні ініціативи. Важливо, щоб стратегічні плани враховували регіональні особливості, враховуючи потреби місцевих жителів та потенціал територій.
Розвиток місцевого самоврядування	Органи місцевого самоврядування мають відігравати центральну роль у реалізації політики надання рекреаційних послуг. Це включає в себе: <ul style="list-style-type: none"> - аналіз потреб громади: залучення населення до обговорення та збору пропозицій щодо розвитку рекреаційних послуг. місцеві опитування та форуми можуть стати ефективними інструментами; - створення спеціалізованих програм: впровадження програм, які відповідають специфічним потребам регіону, таких як еко-туризм, культурні події або спортивні заходи; - фінансування та ресурси: місцева влада може шукати додаткові фінансові ресурси, включаючи гранти, спонсорство та партнерства з приватним сектором.
Екологічна сталість	Врахування екологічних аспектів є критично важливим у сфері рекреаційних послуг. Органи влади повинні забезпечувати: <ul style="list-style-type: none"> - збереження природних ресурсів: оцінка впливу рекреаційних заходів на навколишнє середовище та розробка заходів для мінімізації негативних наслідків; - пропаганду екологічного туризму: створення умов для розвитку екологічного туризму, який може включати прогулянки природою, екскурсії та освітні програми, що підвищують свідомість населення про екологію.

Джерело: складено автором

В таблиці 2.3 конкретизовано основні аспекти, які необхідно враховувати при делегуванні повноважень у сфері рекреаційних послуг, щоб забезпечити їх ефективність та відповідність потребам громади.

Таблиця 2.3 – Ознаки управлінського контексту делегування повноважень у сфері рекреаційних послуг

Ознака	Сутність
1	2
1. Правова база	Визначення нормативно-правових актів, які регулюють делегування, зокрема закони про місцеве самоврядування.
2. Чіткість повноважень	Формулювання конкретних повноважень, що делегуються, та відповідальності за їх виконання.
3. Фінансування	Аналіз бюджетних ресурсів та механізмів фінансування, включаючи можливості залучення інвестицій.
4. Координація та співпраця	Налагодження співпраці між державними та місцевими органами, а також громадськими організаціями.
5. Контроль і моніторинг	Впровадження системи контролю за виконанням делегованих повноважень та якістю надання послуг.
6. Залучення громади	Залучення місцевих жителів до процесу прийняття рішень через громадські слухання та ініціативи.
7. Навчання та розвиток персоналу	Організація навчальних програм для підвищення кваліфікації працівників місцевого самоврядування.
8. Інфраструктура	Оцінка та розвиток рекреаційної інфраструктури для забезпечення доступності послуг.
9. Сталий розвиток	Урахування екологічних принципів у плануванні та наданні рекреаційних послуг.
10. Оцінка ефективності	Розробка індикаторів для оцінки ефективності делегованих повноважень та зворотного зв'язку.

Джерело: складено автором

Згідно із Законом України від 09.07.2022 року № 2389-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій», туризм визначений як одна з ключових сфер для державного інвестування [120]. Основна увага в реалізації інвестиційної політики держави зосереджена на будівництві курортно-

рекреаційних об'єктів та інфраструктури для туристів. Однак слід зазначити, що інвестиції в розвиток туристично-рекреаційної сфери вимагають значних фінансових вкладень через велику кількість послуг, що супроводжують основні послуги. Крім того, специфіка використання рекреаційних ресурсів передбачає постійне залучення великих інвестицій у розвиток інфраструктури курортів, і тому це питання має бути вирішене через створення сприятливого інвестиційного клімату з використанням механізмів державного регулювання. Зокрема, можуть бути застосовані податкові інструменти для підтримки великих інвестиційних проєктів [155].

За словами Н.А. Нагірної, інвестування в курортно-рекреаційну сферу має численні переваги, що підтверджується міжнародним досвідом. Зокрема, важливою перевагою є постійне збільшення попиту на рекреаційні послуги [156]. Це підтверджує статистика, згідно з якою, у період з 2018 по 2021 рік частка рекреаційної галузі у світовому валовому внутрішньому продукті (далі ВВП) становила 9%, із середнім щорічним зростанням на рівні 8–9% [157]. Водночас українська туристична індустрія в цей період внесла 7% у ВВП країни.

Як зазначає Ю. Солодовник, наявність великих запасів рекреаційних ресурсів з унікальними оздоровчими та лікувальними властивостями, якими володіє Україна, формує значний рекреаційний потенціал держави. Однак відсутність ефективних механізмів державного регулювання та публічного управління курортно-рекреаційною сферою заважає повністю реалізувати цей потенціал [158].

Поглиблюючи думку попереднього автора, А.С. Близнюк вказує, що причинами нестабільного розвитку курортно-рекреаційної сфери та неефективного використання рекреаційних ресурсів є певні прогалини в законодавстві, що стосуються стратегії розвитку ринку рекреаційних послуг [159].

Практично ці питання виявляється в проблемі збільшення потоків курортних та туристичних відвідувачів у регіони, що може призвести до негативного впливу на їх екосистеми. Тому через механізми публічного управління ці проблеми повинні вирішуватись максимально ефективно [154].

Для дієвості механізму публічного управління курортно-рекреаційною сферою зростає потреба у впровадженні таких правових інструментів, які сприятимуть створенню сприятливого інвестиційного середовища та адаптації галузі до нових викликів, включаючи підвищення безпеки та відновлення інфраструктури. Це підкреслює критичну потребу в комплексній актуалізації та доопрацюванні нормативно-правових актів.

Слід також відмітити значущість Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [160] та впровадження визначених ним норм в практику. Цим Законом визначаються державні фінансові гарантії надання необхідних пацієнтам послуг з медичного обслуговування та лікарських засобів належної якості, реімбурсації лікарських засобів та медичних виробів (включаючи допоміжні засоби) за рахунок коштів Державного бюджету України за програмою медичних гарантій.

Медичні заклади системи охорони здоров'я часто співпрацюють із курортними установами, направляючи пацієнтів на санаторно-курортне лікування після гострих станів, травм або операцій. Це сприяє зменшенню навантаження на лікарні та покращує загальні результати лікування. Крім того, розвиток курортної сфери підтримує профілактичний напрям медицини, допомагаючи попереджувати хронічні захворювання через оздоровчі програми.

Національна служба здоров'я України (далі НСЗУ) надає можливість лікування пацієнтів із орфанними захворюваннями за рахунок державних програм. Однак існує розрив між державним фінансуванням і місцевими бюджетами, які часто є джерелом покриття додаткових витрат. Це створює нерівність у доступі до лікування залежно від регіону проживання пацієнта. Для розв'язання цієї проблеми необхідно вдосконалити механізми фінансування орфанних програм на державному рівні [161].

Варто зауважити, що послуги з медичного обслуговування НСЗУ наразі не передбачають санаторно-курортне відновлення. Однак, у сучасних умовах, особливо з огляду на війну та її наслідки, існує нагальна потреба в розширенні медичних послуг НСЗУ. Це має включати медичну реабілітацію, оздоровлення,

лікування та профілактику захворювань, що надаються на базі санаторно-курортних закладів України, зокрема з використанням унікальних природних лікувальних ресурсів.

Необхідність розширення медичних послуг визначається наступним:

1. Війна спричинила безпрецедентну кількість поранених, ветеранів та цивільних осіб, які потребують комплексної та тривалої реабілітації, зокрема фізичної, психологічної та соціальної. Санаторно-курортні заклади з їхньою специфічною інфраструктурою, кваліфікованим персоналом та унікальними природними чинниками (мінеральні води, лікувальні грязі, кліматотерапія) є ідеальним місцем для такого відновлення. Ігнорування цього потенціалу означає упущення ефективного інструменту для повернення людей до повноцінного життя.

2. Постійний стрес, пов'язаний з війною, економічними викликами та невизначеністю, негативно впливає на здоров'я всього населення. Включення профілактичних та оздоровчих програм до пакетів НСЗУ допоможе запобігти розвитку хронічних захворювань, підвищити загальний рівень здоров'я українців та зберегти їхню працездатність. Це критично важливо для повоєнного відновлення країни.

3. Україна має розгалужену мережу санаторно-курортних закладів з великим досвідом та значними природними ресурсами. Інтеграція цих закладів у систему медичних гарантій НСЗУ дозволить ефективніше використовувати вже існуючу інфраструктуру, а не будувати нову. Це також забезпечить їхню стабільну роботу, збереження робочих місць та розвиток регіонів.

4. У контексті євроінтеграційних прагнень України, розширення медичних послуг НСЗУ у напрямку реабілітації та профілактики відповідає найкращим європейським практикам. Багато країн ЄС активно використовують санаторно-курортні послуги для реабілітації, профілактики та підтримки здоров'я громадян, розуміючи їхню довгострокову економічну та соціальну вигоду.

5. Рання реабілітація та профілактика в умовах санаторіїв можуть запобігти ускладненням захворювань, скоротити терміни стаціонарного лікування та

зменшити потребу у медичному втручанні у майбутньому. Це допоможе оптимізувати витрати НСЗУ та зменшити навантаження на лікарні, звільняючи їхні потужності для лікування.

Включення медичної реабілітації, оздоровлення та лікування на базі санаторно-курортних закладів до пакетів послуг НСЗУ є не просто бажаною опцією, а стратегічною необхідністю для відновлення людського капіталу України, забезпечення сталого розвитку та відповідності сучасним викликам і міжнародним стандартам. Тому виникає необхідність адаптувати законодавство до сучасних реалій у цьому контексті.

Унікальні природно-лікувальні ресурси можуть бути використані для лікування, оздоровлення та реабілітації не лише українців, які потребують психологічного та фізіологічного відновлення, а й туристів з-за кордону. Як засвідчує практика розвинених країн, туристична індустрія є вагомим джерелом поповнення бюджетів різних рівнів. Проте стрімкий розвиток цієї сфери може завдати шкоди довкіллю. У зв'язку з цим виникає необхідність формування завдань щодо посилення державного контролю за використанням рекреаційного потенціалу, що дозволить забезпечити збалансований розвиток курортної інфраструктури та збереження природних ресурсів.

Як засвідчує зарубіжний досвід, доцільним є формування центрів ведення кадастрів з метою оптимізації публічного управління природними лікувальними ресурсами. Це дозволяє забезпечити їх раціональне використання, збереження, розвиток курортної інфраструктури та залучення вітчизняних і зарубіжних інвестицій. Для впровадження такого підходу необхідна розробка відповідної законодавчої основи та правових інструментів, які чітко визначатимуть функції та повноваження таких центрів; порядок збору, систематизації та оновлення інформації про природні лікувальні ресурси; процедури інтеграції цих даних з іншими державними реєстрами та кадастрами.

Створення цих правових інструментів забезпечить системний підхід до управління цінними природними ресурсами та сприятиме їх ефективному використанню.

Отже, виходячи з унікальності природно-рекреаційних ресурсів і враховуючи їх чутливість до антропогенного впливу, питання щодо ефективного їх використання. В діапазон завдань щодо розв'язання окреслених питань входить проведення постійного моніторингу природно-рекреаційних ресурсів та комплексне оцінювання використання рекреаційного потенціалу регіонів.

Для виконання цього завдання вважається за необхідне розробити систему комплексного оцінювання рекреаційного потенціалу з огляду на такі групи параметрів [154]:

- фізіологічні параметри – описують вплив біологічних факторів на організм людини;
- психологічні параметри – необхідні для оцінювання рівня комфортності з огляду на державні стандарти та очікування споживачів;
- естетичні параметри – оцінюють відповідність елементів ландшафту та дизайну естетичним нормам, враховуючи особливості його сприйняття потенційними споживачами;
- екологічні параметри – дозволяють оцінювати взаємовплив факторів природних екосистем та рекреаційного навантаження, процесів рекреаційної сукцесії, планування обов'язкових заходів та витрат на охорону навколишнього середовища;
- економічні параметри – включають оцінку вартості природних угідь та трудових ресурсів, залучених до рекреаційної діяльності, для розрахунку певної туристичної ренти, без стягнення якої неможлива тривала експлуатація цих угідь.

Розробка та впровадження такої системи, підкріпленої відповідними правовими нормами та стандартами, забезпечить не лише раціональне використання, але й збереження природно-рекреаційного потенціалу для майбутніх поколінь.

Вивчення та облік рекреаційного потенціалу повинні мати прагматичний характер і бути спрямованими на організацію його використання на рівні об'єднаних територіальних громад. Це також має слугувати інформаційною базою для розробки пріоритетів стратегічного розвитку цих громад. Визначивши

наявність, обсяги, ступінь привабливості та можливості використання рекреаційного потенціалу, можна аналізувати й оцінювати ефективність його використання, а також економічні вигоди та соціальні ефекти. Такий підхід дозволить оптимізувати ресурси, підвищити якість послуг і забезпечити сталий розвиток територій, що значно покращить якість життя населення та привабливість регіонів для туристів.

Проблематика, яка пов'язана з правовим забезпеченням механізму публічного управління в курортно-рекреаційній сфері фокусується на питаннях осучаснення низки нормативно-правових актів з огляду реалії сьогодення. Зокрема, питання торкаються відновлення інфраструктури багатьох українських територій, ліквідації екологічних катастроф у зв'язку з веденням бойових дій, втрати частини ландшафту тощо. Законодавчі норми мають бути адаптовані до сучасних змін в природно-рекреаційному середовищі.

2.2. Дослідження проблемного поля функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Матеріальною основою функціонування та розвитку курортів є природні лікувальні ресурси, які, з одного боку, визначають спеціалізацію санаторно-курортних і рекреаційних закладів та курортних територій, а з іншого – є необхідною умовою виробництва курортно-рекреаційних послуг через залучення до економічного кругообігу їх різних видів (мінеральних та термальних вод, лікувальних грязей, бішофіту, озокериту, ропи лиманів та озер тощо). Природні лікувальні ресурси та території курортів є об'єктними та функціонально структурними складовими курортно-рекреаційної сфери, раціональне використання яких потребує задіяння певних механізмів публічного управління [162].

Публічне управління використанням природних лікувальних ресурсів і охороною курортних територій на регіональному рівні можна розглядати як діяльність органів публічної влади, що включає: забезпечення умов для

раціонального використання природних лікувальних ресурсів у регіоні; організаційно-правове забезпечення реалізації програм і проектів розвитку курортів; регулювання відносин власності, що виникають у процесі використання природних лікувальних ресурсів. Основним механізмом публічного управління в сфері курортів і рекреації, як вже було визначено раніше, є організаційно-правовий, який визначає правила для економічної діяльності, що пов'язана з видобутком, освоєнням, використанням, охороною, реалізацією та правом власності на природні лікувальні ресурси.

Не зважаючи на сучасні проблеми у існуванні країни курортно-рекреаційна сфера є однією з важливих галузей національної економіки України. Вона включає в себе розвинену інфраструктуру для відпочинку, оздоровлення та туризму, яка надає значні можливості для розвитку місцевих економік, забезпечення зайнятості населення та залучення інвестицій. Організаційно-правовий механізм публічного управління в цій сфері спрямований на створення умов для ефективного функціонування курортних зон та рекреаційних територій, збереження природних ресурсів і розвитку інфраструктури для надання високоякісних послуг [163].

За останні роки в Україні здійснено ряд реформ і ініціатив завдяки механізму публічного управління, спрямованих на поліпшення управління курортно-рекреаційною сферою, які мають значний потенціал для подальшого розвитку галузі.

Одним із основних здобутків є розробка та прийняття низки сучасних та необхідних законодавчих актів, що сприяють покращенню організаційно-правового механізму управління курортно-рекреаційною сферою в Україні, а саме:

Закон України «Про курорти» [24], який визначає основні принципи функціонування курортних територій, правові основи створення та розвитку курортних зон. Згідно з цим законодавчим актом, курорти в Україні поділяються на різні типи, серед яких виділяються курорти загальнодержавного та місцевого значення. Він також визначає основи державного управління курортами, права та

обов'язки органів місцевої влади та підприємців, які займаються діяльністю в цій сфері.

Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 26.07.2022 року № 256 «Про затвердження Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України»[8] прийнятий для врегулювання питання використання земель рекреаційного призначення та забезпечення їх належного охоронного статусу. Це надало можливість встановлення чітких меж рекреаційних зон, визначає роль держави в охороні цих територій, а також сприяє збереженню екологічного балансу.

У рамках державної програми розвитку туризму та курортів в Україні були запроваджені кілька ключових заходів, у тому числі створення «Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [118] спрямованих на розвиток курортно-рекреаційних територій. Вони охоплюють різноманітні аспекти, від поліпшення інфраструктури до стимулювання інвестицій та підвищення якості туристичних послуг.

Важливим завданням стало модернізація транспортної доступності курортних зон, зокрема через покращення дорожньої інфраструктури, будівництво та реконструкцію доріг, а також модернізацію залізничних і авіасполучень. Це забезпечує легший доступ до популярних курортних територій, зокрема в Карпатах, на Чорноморському узбережжі, а також у прифронтових регіонах. Також до цього можна віднести будівництво нових аеропортів і модернізація існуючих. Для покращення доступу до курортів було розширено мережу регіональних аеропортів, а також відновлено і реконструйовано інфраструктуру в зонах туристичної привабливості.

Програма зі створення та розвитку спеціальних туристичних кластерів передбачала підтримку для їх створення з метою об'єднання курортів, готелів, рекреаційних об'єктів та інших підприємств для забезпечення комплексного розвитку певних територій. Наприклад, розвиток кластерів в Карпатах, на узбережжі Чорного та Азовського морів, а також у селах та містах, що мають потенціал для розвитку рекреаційної діяльності.

Також одним із важливих кроків на рівні державної влади стало сприяння в реконструкції та ребрендингу старих курортних комплексів, які потребували оновлення інфраструктури та модернізації послуг для відповідності сучасним стандартам.

Одним із основних завдань програми було створення сприятливого інвестиційного клімату для розвитку курортної інфраструктури. Було передбачено надання податкових пільг, спрощення адміністративних процедур для інвесторів, а також створення спеціальних економічних зон, що забезпечували б додаткові стимули для розвитку курортних територій. В рамках програми запроваджувались ініціативи щодо підтримки малого і середнього бізнесу, включаючи програми субсидій та кредитування для створення нових готельних комплексів, туристичних атракцій, центрів оздоровлення тощо.

Важливим заходом стало розроблення та впровадження національної стратегії брендування туризму в Україні. Це включало активну рекламну кампанію для популяризації українських курортів на міжнародному рівні, організацію участі в міжнародних туристичних виставках, а також створення інтернет-ресурсів для просування курортних територій.

Активно впроваджувалась популяризація національних курортів серед українців. Особливу увагу було приділено розвитку внутрішнього туризму. Розроблені ініціативи націлені на підтримку туристичних подорожей українців по території країни, зокрема через організацію національних туристичних маршрутів, сприяння відновленню історичних та культурних пам'яток.

Програма також включала заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників у сфері туризму та курортно-рекреаційних послуг. Це охоплювало навчальні курси та сертифікацію для готельєрів, гідів, менеджерів туристичних компаній, а також для працівників інших галузей, пов'язаних із туризмом. Було розроблено та впроваджено стандарти для надання туристичних послуг, що дозволило підвищити їх якість та забезпечити відповідність міжнародним стандартам.

Державна програма також передбачала заходи для стимулювання припливу іноземних туристів. Це включало укладання угод про співпрацю з міжнародними туристичними асоціаціями, участь в міжнародних туристичних ярмарках та виставках, а також рекламні кампанії за кордоном. Частиною державної програми стало спрощення візових вимог для громадян інших країн, що сприяло збільшенню потоку іноземних туристів в Україну.

Важливим кроком стало створення Міністерства розвитку громад та територій України [164], яке є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України.

Цей орган є головним координатором у сфері курортно-рекреаційного управління, особливо в частині розробки і реалізації політики на регіональному та місцевому рівнях. Міністерство співпрацює з органами місцевого самоврядування для ефективного використання природних та рекреаційних ресурсів, забезпечення розвитку інфраструктури та підвищення якості обслуговування відпочивальників.

Місцеві органи влади активно впливають на розвиток курортно-рекреаційної сфери через розробку та реалізацію місцевих програм розвитку туризму, рекреації та курортної діяльності. Вони мають повноваження щодо затвердження планів зонування територій, надання дозвільних документів для будівництва туристичних об'єктів та курортних комплексів.

Одним із важливих досягнень в останні роки є реформа децентралізації, яка дала більшу автономію місцевим громадам у питаннях управління курортами та рекреаційними територіями. Це дозволяє більш ефективно використовувати ресурси на місцях і прискорити процеси розвитку курортних зон. Місцеві органи мають можливість розробляти стратегії розвитку рекреаційної інфраструктури, залучати інвестиції та сприяти підвищенню рівня обслуговування на територіях курортів.

З метою спрощення адміністративних процедур і зменшення бюрократичних бар'єрів у курортно-рекреаційній сфері, в Україні активно впроваджуються системи електронного урядування. Це дозволяє підприємцям і громадянам швидше отримувати дозвільні документи, реєструвати курортні

об'єкти, подавати заявки на державні субсидії, а також отримувати консультації та іншу необхідну інформацію.

Попри певні здобутки та прогрес у розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні, механізм публічного управління у цьому напрямку залишається недостатньо ефективним у кількох аспектах. Це пов'язано з низкою структурних, законодавчих і адміністративних проблем, що гальмують розвиток цієї важливої для економіки країни сфери.

Однією з найбільших проблем є фрагментація управлінських функцій у курортно-рекреаційній сфері, що призводить до розпорошеності ресурсів і відсутності єдиної стратегічної політики. У різних регіонах країни курортно-рекреаційні території управляються за різними принципами та стандартами, що створює значні труднощі для розвитку загальної стратегії. Кожен орган місцевого самоврядування може по-своєму інтерпретувати політику держави, а відсутність єдиної національної концепції розвитку курортної інфраструктури ускладнює координацію дій між державними та місцевими органами влади.

В Україні відсутня чітка координація між різними державними органами, які відповідають за курортно-рекреаційну сферу. Наприклад, Міністерство розвитку громад та територій, Міністерство економіки, Державне агентство розвитку туризму України, органи місцевого самоврядування – всі вони мають часткові функції, які часто перекриваються або не узгоджуються між собою. Така ситуація створює численні бюрократичні бар'єри для розвитку курортів і рекреаційних територій, а також сприяє дублюванню функцій і неефективному використанню ресурсів.

Процедури отримання дозволів на будівництво або модернізацію курортних об'єктів, як правило, є складними та заплутаними. Адміністративні бар'єри, відсутність прозорості в процесах дозвільного управління, а також численні перевірки і тривалі строки розгляду заявок гальмують інвестиційну активність у курортно-рекреаційній сфері. Деякі правила і норми навіть не дозволяють повною мірою використовувати рекреаційні ресурси для бізнесу, в той час як подібні процедури в інших країнах є набагато простішими.

Україна досі не має чітко визначеної та дієвої маркетингової стратегії для просування своїх курортів і туристичних об'єктів на міжнародному рівні. Попри наявність потенціалу, українські курорти не завжди можуть конкурувати з іншими популярними туристичними напрямками через недостатній рівень міжнародного брендингу і рекламних кампаній. Проблеми з просуванням туристичних послуг за кордоном часто пов'язані з браком фінансування, недостатньою підтримкою з боку держави та бізнесу.

Контроль за якістю курортних послуг є важливою проблемою в Україні. Незважаючи на розвиток законодавчої бази і нормативних актів, які передбачають сертифікацію туристичних послуг, на практиці існує значний дефіцит державного контролю за їх виконанням. Високий рівень адміністративної корупції, слабка кадрова підготовка та відсутність ефективної системи моніторингу приводять до того, що курортні комплекси не завжди дотримуються стандартів якості. У результаті туристи можуть зустрічати низьку якість обслуговування, що знижує загальний рівень привабливості курортів.

Курортно-рекреаційна діяльність часто негативно позначається на стані навколишнього середовища, особливо у випадку нераціонального використання природних ресурсів, забруднення водойм і забруднення атмосфери. Законодавство України недостатньо ефективно регулює ці питання, і в результаті рекреаційна діяльність може призводити до серйозних екологічних проблем, які можуть поставити під загрозу подальший розвиток курортних територій.

Існує проблема неефективного використання рекреаційних ресурсів, зокрема в частині земель курортного призначення. Часто землі, що мають бути використані для курортної інфраструктури, забруднюються або переводяться під інші цілі, що заважає розвитку рекреаційних територій. Не завжди забезпечується ефективне управління земельними ресурсами, що веде до їхнього нераціонального використання або безконтрольної забудови.

З огляду на вищесказане, серед основних питань, що вимагають вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є:

необхідність впровадження системи раціонального використання природних лікувальних ресурсів та реалізація права власності на ці ресурси.

Інший блок проблемних питань, пов'язаний з ефективним використанням і охороною природних лікувальних ресурсів, зокрема:

1. Проблема державної власності та розпорядження ресурсами. Незважаючи на законодавче закріплення державної власності на підземні мінеральні та термальні води, ропу, лікувальні грязі як об'єкти загальнодержавного значення відповідно до постанови Кабінету Міністрів від 12.12.1994 року № 827 про затвердження переліків корисних копалин загальнодержавного та місцевого значення [165], існують складнощі з ефективним управлінням, контролем за їхнім використанням та розмежуванням повноважень між різними державними органами.

2. Проблема вичерпності та зростання витрат на видобуток. Природні лікувальні ресурси є обмеженими, що проявляється у тенденції до збільшення фінансових та технологічних витрат на їх видобуток і подальшу переробку, що може впливати на вартість лікування та конкурентоспроможність курортів [166].

3. Проблема ведення обліку та кадастру. Попри вимоги Закону України «Про курорти» щодо ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів, існує недостатня ефективність та повнота цього обліку, що ускладнює стратегічне планування їх використання та охорону [24].

4. Проблема збереження біорізноманіття при експлуатації. Експлуатація природних лікувальних ресурсів може мати негативний вплив на видове різноманіття екосистем, що потребує посилення контролю та впровадження заходів щодо збереження біологічного різноманіття відповідно до чинного законодавства.

5. Проблема забезпечення раціонального, сталого та безпечного використання. Існує ризик нераціонального, несталого та екологічно небезпечного використання природних лікувальних ресурсів, що потребує впровадження ефективних механізмів контролю та стимулювання відповідального ресурсокористування [139].

6. Проблема забезпечення платності та строковості ресурсокористування: Механізми платності (рентна плата) та строковості (ліцензування) користування природними лікувальними ресурсами не завжди є достатньо ефективними для забезпечення належного рівня надходжень до бюджету та стимулювання відповідального використання ресурсів на довгостроковій основі [167].

Відносини між суб'єктами в системі видобутку, раціонального використання та охорони природних лікувальних ресурсів передбачають участь на різних рівнях влади та управління, а також багатьох конкретних отримувачів цих ресурсів у процесах мобілізації та перерозподілу ресурсів. Більшість таких дій, особливо технологічні процеси, не є чітко нормативними і здебільшого базуються на суб'єктивно сформованих договірних відносинах. Коли приймаються управлінські рішення щодо розподілу ресурсів, важливо, щоб дії суб'єктів були узгоджені, а ресурсне забезпечення делегованих повноважень допомагало подолати розрив між юридичною відповідальністю та фінансовими можливостями [168].

Держава завжди виконувала роль законотворця та головного наглядача, що забезпечує дотримання «правил гри» в процесі ресурсного забезпечення функціонування і розвитку курортів. Тому ефективність інституцій залежить від тих, хто їх створює і контролює їх виконання – тобто від осіб, що знаходяться при владі та займаються державною адміністрацією. Від того, як кваліфіковано влада впровадить інституційні обмеження і механізми контролю за їх дотриманням, залежить, наскільки рівноправно всі учасники, які використовують ресурси для досягнення своїх цілей, зможуть діяти в межах загальної системи управління курортами [162].

Отже, для ефективного функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері необхідно розробити спеціалізовані режими, які будуть детально прописані в нормативних актах. Ці акти повинні регламентувати дії власників ресурсів під час їх перерозподілу, що дозволить забезпечити ресурсну підтримку функціонування і розвитку курортів в умовах ефективного управління.

Одним з спеціальних режимів є ресурсний режим, який визначається як система інститутів щодо управління природними ресурсами [169].

Інший спеціалізований режим, що виділений В. Ляшенком, – регуляторний режим або специфічний порядок, що регулює відносини, включаючи правові обмеження та стимули [170].

Особливості ресурсного режиму включають в себе [162]:

- встановлюється органами публічної влади;
- регулює конкретні відносини між суб'єктами;
- включає економіко-правові та організаційні інструменти;
- визначає сприятливість умов для суб'єктів підприємництва;
- значення прав власності.

Права власності є основою ресурсних режимів, оскільки вони визначають обмеження на використання ресурсів і закріплюються в нормативних актах. Конфлікти щодо прав власності можуть виникати, коли кілька суб'єктів претендують на один ресурс, що особливо актуально в умовах надексплуатації ресурсів. Відкрите використання обмежених ресурсів може призводити до ситуації, коли вигоди отримує лише один суб'єкт, а витрати несе вся спільнота [171].

Погоджуємось з автором і вважаємо, що ефективні правила регулювання допоможуть уникнути конфліктів і сприятимуть раціональному використанню ресурсів. Для ефективного управління ресурсами в курортно-рекреаційній сфері важливо ретельно регулювати права власності та встановлювати чіткі правила використання ресурсів. Це дозволить не тільки уникнути конфліктів, але й забезпечить стійкий розвиток регіонів, де ці ресурси розташовані.

Реалізація державою потенціалу курортно-рекреаційних ресурсів для соціально-економічного розвитку повинна передбачати комплекс заходів, спрямованих на формування ресурсного режиму як інституційного механізму економічно ефективного та раціонального використання ресурсного потенціалу курортних регіонів. Прийняття управлінських рішень щодо ресурсного забезпечення розвитку курортного регіону має ґрунтуватися на єдиній і

взаємопов'язаній системі прав власності, правил та процедур, що регулюють діяльність осіб, зацікавлених у використанні природних лікувальних ресурсів.

Одним з базових положень інституційного забезпечення використання природно-ресурсного потенціалу курортних регіонів є вирішення проблем власності. Критерієм щодо визначення права власності є вибір такої її форми, яка забезпечить, з одного боку, найкращі умови для розвитку курортних територій, а з іншого – високий рівень зацікавленості в ефективному використанні, охороні, збереженні та поліпшенні якісних характеристик цих ресурсів.

Отже, виникає необхідність у формуванні єдиної інформаційної бази, що включає відомості про форми, об'єкти, суб'єкти власності, характер відносин між ними, які формуються з приводу володіння, користування, розпорядження природними ресурсами. Право власності дає можливість встановлювати правила експлуатації ресурсу, отримувати дохід від експлуатації, передавати права користування, розпорядження, продавати тощо.

Природні лікувальні ресурси, як вид природних ресурсів, становлять особливу категорію об'єктів правовідносин, що зумовлює специфічність їх правового режиму – регулювання їх використання, відтворення та охорони через спеціальні еколого-правові засади природокористування, в залежності від їх поділу, відповідно до статті 39 Закону України від 25.06.1991 року № 1264-XII «Про охорону навколишнього природного середовища», на природні лікувальні ресурси загальнодержавного і місцевого значення [58].

Законодавчо визначено дві основні форми використання природних ресурсів: на титулі права власності; на титулі права постійного і тимчасового природокористування [172].

Використання природних ресурсів за титулом права власності забезпечується системою юридичних норм та правових методів, якими регулюють та забезпечують реалізацію суб'єктами повноважень щодо володіння, користування та розпорядження належними їм природними ресурсами:

- право володіння – право фактичного (фізичного або господарського) панування над кожним природним об'єктом, яке може належати не тільки

власнику, але й особі, якій власник передав свій природний об'єкт на підставі договору;

- право користування – це право власника задовольняти за допомогою природних ресурсів свої потреби, тобто забезпечену законом можливість їх безпосередньої господарської експлуатації для наданих цілей, шляхом експлуатації їх корисних властивостей;

- право розпорядження – є визнана за власником гарантована йому можливість самостійного використання природних ресурсів відповідно до їх цільового призначення, надання у використання та відчуження іншим суб'єктам на договірних засадах.

Використання природних ресурсів за титулом права природокористування забезпечується сукупністю правових засобів врегулювання відносин щодо раціонального та економічно ефективного використання, збереження і охорони природних ресурсів, забезпечення інтересів та законних прав суб'єктів природокористування.

Право природокористування є найбільш поширеною формою використання природних ресурсів, але, на відміну від права власності, не включає у себе правомочність розпорядження природними ресурсами і охоплює тільки володіння та користування.

Особливості реалізації повноважень власника природних ресурсів суб'єктами господарювання викладені у статті 150, а повноважень природокористувача – у статті 151 Господарського кодексу України [172].

Не зважаючи на те, що законодавство допускає використання певних природних ресурсів як на титулі права власності, так і на титулі права природокористування, використання природних лікувальних ресурсів є дещо специфічним й забезпечується через спеціальне правове регулювання – «природоресурсне законодавство», відповідно до якого, природні лікувальні ресурси можуть передаватися тільки у користування, і законодавство не передбачає можливості їх передачі у власність.

Так, зокрема, надра (родовища підземних мінеральних вод, ропи, лікувальних грязей, озокерита, бішофіта), відповідно до ст. 4 Кодексу України про надра, є виключною власністю народу України і надаються тільки у користування. До того ж, перелічені види природних лікувальних ресурсів, відповідно до ст. 6 Кодексу України про надра, входять до групи корисних копалин загальнодержавного значення [173].

Але, іноді виникають суперечливі ситуації щодо питань власності на природні лікувальні ресурси, що потребує роз'яснення. Так, відповідно до частини 1 статті 90 Земельного кодексу України [174], власники земельних ділянок мають право використовувати, в установленому порядку, для власних потреб наявні на земельній ділянці загальнопоширені корисні копалини. Принцип, за яким власник земельної ділянки автоматично визнається власником корисних копалин під площею земельної ділянки у юриспруденції отримав назву акцесії.

В Україні принцип акцесії застосовується лише до так званих загальнопоширених корисних копалин, які згідно статті 39 Закону України від 25.06.1991 року № 1264-ХІІ «Про охорону навколишнього природного середовища»[58], відносяться до корисних копалин місцевого значення. Проте, відповідно до затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.12.1994 року № 827 «Про затвердження переліків корисних копалин загальнодержавного та місцевого значення» [175] природні лікувальні ресурси не відносяться до загальнопоширених. Таким чином, формою використання усіх видів природних лікувальних ресурсів є титул права тимчасового природокористування, про що також йдеться в ст. 17 Закону України «Про курорти» [24] – «родовища корисних копалин, що належать до природних лікувальних ресурсів, надаються у користування юридичним і фізичним особам для використання з метою лікування, реабілітації, профілактики захворювань та оздоровлення людей».

Відповідно до статті 149 Господарського кодексу України [172], суб'єкти господарювання використовують у господарській діяльності природні лікувальні

ресурси в порядку спеціального або загального природокористування. Загальні засади виокремлення права загального та спеціального використання природних лікувальних ресурсів викладені у ст. 38 Закону України від 25.06.1991 року № 1264-ХІІ «Про охорону навколишнього природного середовища» [58].

Реалізація суб'єктами господарювання права загального природокористування стосується тільки деяких видів природних лікувальних ресурсів, які не відносяться до надр і не є корисними копалинами, а є природними умовами з лікувальними факторами: морська вода, природні об'єкти та комплекси зі сприятливими для лікування кліматичними умовами. Дані види природних лікувальних ресурсів не закріплюються за конкретними суб'єктами (за винятком лікувальних пляжів, які є частиною лікувальної інфраструктури санаторно-курортних закладів, відповідно до ДБН В.2.2 [176] (ДБН В.2.2-10-2001, 2001), не надаються дозволи на їх використання, таке право не потребує державно-правової реєстрації та є невід'ємною умовою життєдіяльності людини та її повноцінного фізіологічного існування. Право загального природокористування реалізується безоплатно відносно об'єктів загального користування для задоволення рекреаційних та оздоровчих потреб.

На відміну від загального, право спеціального природокористування має наступні характеристики: здійснюється за плату; природний лікувальний ресурс закріплюється за конкретним суб'єктом; право та режим використання підлягає державно-правовій реєстрації й фіксації в кадастровій документації; обов'язковим є отримання дозволу на спеціальне використання природного лікувального ресурсу.

Не врегульоване право спеціального природокористування окремим для природних лікувальних ресурсів поресурсовим законом створює певні складнощі для господарюючих суб'єктів, що пов'язано з дією кількох законодавчих актів стосовно одного виду природних лікувальних ресурсів.

Наприклад, спеціальне природокористування підземними мінеральними водами має наступний правовий режим:

- для отримання права на видобування необхідно оформити спеціальний дозвіл на користування надрами [173] (ст. 14 Кодексу про надра);
- для отримання права на їх використання необхідно оформити дозвіл на спеціальне водокористування [126] (ст. 48 Водного кодексу);
- для отримання права на їх використання за цільовим призначенням – лікування, оздоровлення, реабілітація – необхідно отримати медичний (бальнеологічний) висновок [24] (ст. 19 Закону України «Про курорти»).

В аспекті спеціального природокористування слід наголосити на тому, що незважаючи на те, що процедури надання в користування природних ресурсів врегульовані в поресурсових законах і кодексах, відносно природних лікувальних ресурсів окремого акту ресурсного законодавства не існує. Єдиним нормативним документом є Кодекс України про надра, в якому природні лікувальні ресурси розглядаються як корисні копалини, без врахування їх специфічної властивості – цінності їх медичної (біологічної) дії на організм людини. Але при цьому, є окремий Державний кадастр природних лікувальних ресурсів, надання відомостей із якого є обов'язковим при оформленні права спеціального природокористування на природні лікувальні ресурси.

Для спрощення ситуації вважаємо необхідним впровадження комплексу заходів на державному рівні, які дозволять усунути складнощі, пов'язані з багатьма законодавчими актами, що регулюють спеціальне природокористування природними лікувальними ресурсами.

Слід розробити та ухвалити спеціальний нормативно-правовий акт, який регулював би всі аспекти використання природних лікувальних ресурсів з врахуванням їх специфічної властивості — лікувальної дії на організм людини, також їх видобування, використання та охорону. Це дозволило б знизити правову плутанину та зібрати всі вимоги в одному документі.

Потрібно створити єдину процедуру для отримання усіх дозволів на експлуатацію природних лікувальних ресурсів, яка б враховувала всі аспекти — від отримання права на їх видобування; оформлення дозволу на спеціальне

водокористування та отримання права на їх використання за цільовим призначенням – лікування, оздоровлення, фасування тощо.

Організувати ведення єдиного реєстру або електронної платформи, де зберігалася б вся інформація про природні лікувальні ресурси, дозвільні документи, медичні висновки та інші документи, необхідні для їх використання. Це б значно спростило доступ до інформації та дозволило оперативно отримувати необхідні дозволи та висновки.

Розробити механізм міжвідомчої співпраці. Для полегшення процесу отримання відповідних документів для експлуатації природних лікувальних ресурсів необхідно посилити координацію між державними органами, такими як Міністерство екології, Міністерство охорони здоров'я та інші, які відповідають за різні аспекти їх використання. Це дозволить спростити процеси для потенційних інвесторів і уникнути дублювання процедур.

Ці кроки допоможуть створити більш ясне, ефективне та узгоджене правове середовище для господарюючих суб'єктів, що займаються використанням природних лікувальних ресурсів, та зменшать правову невизначеність, яка наразі існує.

2.3 Міжнародний досвід функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

В сучасній Україні актуальним на державному рівні є розвиток санаторно-курортної сфери та туризму, однак ці напрями мають бути конкурентоспроможними, для цього необхідна нова стратегія розвитку та вдосконалення існуючої державної політики з урахуванням міжнародного досвіду та існуючих моделей її розвитку.

Рекреація в умовах глобального розвитку стає дедалі важливішою, виступаючи основним двигуном економічного зростання для багатьох країн і покращення життя мешканців місцевих громад. Згідно з Гаагською декларацією про туризм, найголовнішим правом є право на «відпочинок, вільний час і

оплачувану відпустку, а також право використовувати цей час для подорожей з освітніми та розважальними цілями, а також на отримання благ, пов'язаних з туризмом, як внутрішнім, так і зовнішнім» [177].

Статистика свідчить про масштаби рекреаційної діяльності: 20 % (одна п'ята) населення світу щорічно бере участь у рекреаційних заходах; 40-55% мешканців великих міст у вихідні виїжджають за місто для відпочинку; витрати на рекреацію в розвинутих країнах у 2,3 рази перевищують витрати на одяг і взуття, а на 18 % – витрати на продукти харчування [178]. Таким чином, відпочинок, раніше вважаючись привілеєм, сьогодні перетворюється на важливу частину споживчого попиту і стає звичайним елементом способу життя. Потреба в курортно-рекреаційних послугах є складовою суспільних потреб і розвивається відповідно до загальних тенденцій. На формування рекреаційних потреб впливають збільшення вільного часу, зміни в його структурі та суттєва трансформація способу життя людей в умовах науково-технічного прогресу.

Використання міжнародного досвіду у сфері курортів та туризму перебуває на стадії розвитку та формування. Сутність та потенціал реалізації сучасних підходів до публічного управління у курортно-рекреаційній та туристичних сферах залишаються недостатньо дослідженими, що вимагає подальшої теоретичної та практичної деталізації. Вивчення та імплементація світових моделей публічного управління у сфері туризму залишаються актуальними напрямками для наукового аналізу та їх практичної реалізації.

Зарубіжні країни мають добре розвинену систему управління та регулювання рекреаційно-курортної діяльності, яка діє як на центральному, так і на місцевому рівнях. Це є важливим прикладом для України, оскільки тут немає чітко визначеної та законодавчо закріпленої системи управління в цій сфері. Влада повинна активно сприяти розвитку і якісному наданню рекреаційних послуг, спільно з громадськістю та приватним сектором розвивати рекреаційну інфраструктуру в регіонах. Це допоможе наповнити місцеві бюджети і підвищити імідж України на міжнародному туристичному ринку.

Беручи до уваги досвід Європейських країн щодо використання природних лікувальних ресурсів на курортах, в оздоровницях та курортних закладах, слід зауважити, що воно регламентується нормативними документами, що прийняті Європейською Асоціацією курортів: Кредо Європейської Асоціації курортів (Credo, 2004), Критерії якості Європейської асоціації курортів (European spas association, 2005), Критерії якості Німецької асоціації курортів (DHV & DTV, 2018), методологія Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) тощо [179-180].

Такі стандарти можуть стати основою для створення національних стандартів щодо функціонування курортно-рекреаційної сфери в Україні, які повинні одночасно сприяти підвищенню рівня вітчизняних курортів до європейських та враховувати їх національні особливості.

Першим приклад функціонування курортно-рекреаційної сфери розглянемо Францію, де питання регулювання туризму та рекреації належить до компетенції Міністерства транспорту та суспільних робіт, в структурі якого діють Державний секретаріат з питань туризму та Управління туризму. Ці органи відповідають за управління, регулювання галузі, інвестиції та міжнародні зв'язки у сфері туризму. Крім того, існує кілька інших організацій, які мають дорадчий голос у питаннях управління туризмом:

1. Рада з туризму при Міністерстві транспорту та суспільних робіт.
2. Французьке агентство туристського інжинірингу.
3. Національна наглядова рада з туризму (відповідає за маркетингові дослідження та статистику).
4. Національне агентство з питань відпускних подорожей (соціальний туризм).
5. Національний комітет із процвітання Франції (екологія та озеленення міст) [181].

На регіональному рівні представники центральної виконавчої влади займаються питаннями розвитку рекреаційної та туристичної сфери і підпорядковуються префектам. Їхня діяльність спрямована на координацію місцевих ініціатив, оскільки місцева влада має значні повноваження в галузі

рекреації та туризму [182]. Місцеві органи влади розробляють плани рекреаційного освоєння територій, які ще не досягли достатнього рівня розвитку в цій сфері. Держава активно підтримує ці процеси, і французи вважають, що потенціал їх рекреаційно-туристичного сектору ще далеко не вичерпаний [183]. З огляду на вищесказане робимо висновок, що Україна може запозичити низку ефективних практик з управління курортно-рекреаційною сферою, що були впроваджені у Франції, для удосконалення своєї системи управління в цій галузі. Наприклад, надання таких повноважень існуючим структурам влади, відповідальних за управління туризмом і рекреацією, дорадчих та спеціалізованих органів з питань туризму та рекреації. Такі органи зможуть зосередитися на маркетингових дослідженнях, розробці стратегій просування українських курортів на міжнародних ринках та підтримці інвестиційних ініціатив.

Також в Україні можна відокремити спеціалізовані агентства для розвитку туризму для різних соціальних груп (пенсіонери, малозабезпечені категорії, люди з обмеженими можливостями) та екологічного туризму, особливо в природних заповідниках і курортних зонах, які максимально погружають відпочиваючих у нативну природу. Прототипами таких агентств є Національне агентство з питань відпускних подорожей для розвитку соціального туризму та Національний комітет із процвітання Франції.

Удосконалення управління курортно-рекреаційною сферою в Україні шляхом імплементації досвіду Франції може сприяти більш ефективному розвитку цієї галузі.

В Іспанії питання розвитку курортів та туризму координує Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, який підпорядковується Міністерству економіки. Крім цього, до складу Міністерства входять:

- Центральна дирекція з туризму, яка займається адміністративними питаннями та розробкою загальних напрямів державної політики в цій сфері, а також опікується переобладнаними в розкішні готелі замками, фортецями та палацами.

- Готельна мережа Paradores, що налічує 83 готелі, розміщені в історичних будівлях.

- Два виставково-конгресних центри в Мадриді та Малазі, а також Іспанський інститут туризму [184].

Для координації їхньої діяльності в країні створена Рада з розвитку туризму, до складу якої входять представники державних органів усіх рівнів і приватного бізнесу. Іспанія займає перше місце у світі за обсягом річного бюджету на просування національного туристичного продукту за кордоном, 70 % якого забезпечується урядом.

Загалом, та належна фінансова підтримка з боку держави та місцевих органів влади сприяють повноцінному обслуговуванню та наданню якісних рекреаційних послуг.

Такий підхід, на нашу думку, обумовлено одним з ведучих місць Іспанії на ринку курортів та туризму у світі та для України не є актуальним, так як враховуючи реалії сьогодення розвиток рекреаційної сфери не може бути пріоритетний в країні на разі.

Місцеві органи влади Туреччини активно працюють над диверсифікацією рекреаційно-туристичної галузі, прагнучі не лише до пляжного та культурного туризму, але й намагаючись зменшити сезонність у обслуговуванні туристів. Для цього впроваджуються проекти, спрямовані на розвиток лікувального та зимового туризму.

Особливо перспективними напрямками є кліматолікування та грязелікування. Крім того, в Туреччині починають розвивати ще один вид туризму – клінічний (медичний).

Органи державного управління Туреччини прийняли рішення здавати в оренду на 49 років земельні ділянки на досить ліберальних умовах: за мінімальну плату будь-якому інвестору, хто брав на себе зобов'язання побудувати там готель. На такі цілі їм надавали безвідсотковий кредит і звільняли від сплати податків на 5 років. Цей досвід перейняв уряд Єгипту та Тунісу. Уряд Кіпру здає в оренду

землю з метою стимулювання будівництва нових туристських об'єктів на 99 років із можливістю подальшого продовження оренди на аналогічний термін [185].

Безперечно досвід Туреччини може бути корисним для України через схожість кліматичних умов, що надає можливість зменшити сезонність для відпочиваючих та наявність однакових природних лікувальних ресурсів – морська вода, лікувальні грязі, мінеральні та термальні води тощо.

Досвід Канади є особливо цікавим, оскільки ініціатива щодо визначення пріоритетів у сфері рекреації та туризму передана на рівень провінцій та муніципалітетів. Канада досягла значних успіхів у цій галузі завдяки ефективній державній політиці, яка підтримує місцеві ініціативи і забезпечує їх фінансування. Важливим фактором є також обмеження державних структур у прийнятті регуляторних актів, що ускладнюють дозвільні процедури і посилюють контроль.

Яскравим прикладом є роль місцевої влади канадського міста Тіммінс в Онтаріо у наданні рекреаційних послуг. Тут існує організація «Туризм Тіммінса», яка координує маркетинг туризму, укладає угоди та працює над розвитком привабливості міста. Ця організація складається з працівників муніципалітету, але активно співпрацює з бізнесом і громадськістю, зокрема через підкомітет Корпорації економічного розвитку Тіммінса (КЕРТ), заснований на державно-приватному партнерстві. Спільні зусилля цих організацій спрямовані на активізацію рекреаційної діяльності та проведення різноманітних заходів у місті. «Туризм Тіммінса» також відповідає за створення і розвиток основних рекреаційно-туристичних об'єктів. Бюджет на маркетинг усіх об'єктів становить близько 60 тисяч канадських доларів [177].

У стратегічному плані міста розвиток туризму представлений як головна мета муніципалітету. «Туризм Тіммінса» працює у партнерстві з готелями й об'єктами відвідування – культурними та туристськими центрами над проведенням маркетингових досліджень міста та створенням механізму єдиного обстеження, яке б допомогло визначити цільовий ринок і гарантувало, що місто пропонує рекреантам і туристам ті послуги, що користуються попитом. До завдань місцевої влади належать питання виділення відповідних ресурсів і

орієнтація підтримки приватного сектора на сприяння розвитку та надання рекреаційних послуг [177].

Імплементация досвіду Канади в управлінні курортно-рекреаційною сферою України може значно покращити ефективність цієї галузі, сприяючи розвитку сталого туризму, покращенню інфраструктури та залученню інвестицій. Ключові аспекти, такі як підтримка місцевих ініціатив, екологічно чистий туризм, розвиток медичного туризму, та інвестиційні механізми можуть активно сприяти розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні.

Окрему увагу слід приділити сфері публічного управління, зокрема у формуванні безбар'єрного середовища в туристичній та курортній галузях Італії. Значну увагу країна приділяє вдосконаленню управлінських механізмів, які забезпечують рівний доступ для людей з інвалідністю в різних сферах суспільного життя. Протягом останніх десятиліть Італія активно модернізує державну політику, інфраструктуру, туристичні локації та громадські простори з урахуванням інклюзивних потреб.

Згідно з офіційними статистичними даними, в Італії проживає понад 4,3 мільйона людей з інвалідністю, що становить близько 5,2% від загальної чисельності населення. Уряд приділяє значну увагу розвитку інклюзивного туризму, впроваджуючи спеціальні програми, спрямовані на соціальну інтеграцію таких громадян. Зокрема, інвестуються кошти в удосконалення транспортної інфраструктури, облаштування публічних просторів, а також розширення можливостей доступу до медичних і освітніх послуг.

Туризм та курорти відіграють особливу роль, оскільки Італія є одним із найпривабливіших туристичних напрямків у світі, щороку приймаючи мільйони гостей. Зусилля державних органів зосереджені на створенні умов для доступу до історичних та культурних об'єктів для всіх без винятку. Наприклад, у містах Рим і Флоренція було значно покращено інфраструктуру для людей з обмеженими можливостями, зокрема забезпечено безперешкодний доступ до таких пам'яток, як Колізей і Ватиканські музеї.

Крім того, уряд Італії реалізує національну ініціативу «Italy for All» («Італія для всіх»), яка спрямована на формування інклюзивного туристичного середовища. Італія також є однією з провідних країн у правовому регулюванні питань інклюзії. Зокрема, Закон «Legge 104» передбачає заходи соціального захисту та створення безбар'єрного доступу до освіти і працевлаштування для осіб з інвалідністю. Реалізація таких ініціатив підтверджує прагнення Італії до забезпечення рівних прав і можливостей для всіх громадян [186].

Вважаємо, що такий приклад доцільним для впровадження у часи воєнного стану та повоєнному відновленню країни у курортно-рекреаційній та туристичній сферах, з огляду на велику кількість громадян з обмеженими можливостями та потребуючими відновлення, реабілітації та відпочинку.

Безперечно заслуговує уваги післявоєнний розвиток туризму та курортної справи у країнах Балканського регіону, який демонструє приклад успішного відновлення через поєднання державної політики, міжнародної підтримки та ефективного управління. Залежно від підходу до збереження пам'яті про конфлікт, виділяють кілька моделей: збереження історичного ландшафту, поступове згасання пам'яті та повне її витіснення. Особливо яскраво ці підходи проявляються в Боснії і Герцеговині та Хорватії. Перша все ще зберігає сліди минулого у туристичній комунікації, тоді як друга робить акцент на сучасному розвитку та уникає нагадувань про війну, активно просуваючи себе як привабливий туристичний напрямок.

Значний внесок у відновлення регіону зробив Європейський Союз. Завдяки фінансуванню було модернізовано інфраструктуру, відновлено об'єкти культурної та природної спадщини, покращено екологічну ситуацію, розроблено системи сталого управління, а також підтримано регіональну співпрацю, зокрема в транскордонному туризмі. Одним із важливих аспектів стало також інвестування в людський капітал – навчання фахівців туристичної галузі, розвиток місцевого самоврядування та створення ефективних стратегій управління.

Балкани, завдяки своїм унікальним природним умовам, багатому культурному спадку та активній міжнародній підтримці, змогли перетворити важке минуле на точку зростання. Туризм та рекреація тут поступово стають потужним інструментом економічного і соціального відновлення, сприяючи інтеграції регіону в ширший європейський простір [187].

Приклад Балканських країн вважаємо доцільним для використання в Україні з метою повоєнного відновлення, при умові підтримки Європейського союзу, який зіграв значну роль у аналогічному відновленні зазначених країн.

Ефективним прикладом є механізми публічного управління у курортно-рекреаційній сфері Польщі. Курортно-рекреаційна сфера Польщі має значний вплив на економіку країни, соціальне життя населення та екологічний стан регіонів. Управління цим сектором є складним процесом, що вимагає взаємодії між державними органами, місцевими адміністраціями, приватними підприємствами та громадськістю.

Основою публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є правова база, що складається з низки законів та нормативних актів. Найважливішими документами є: «Закон про туризм»: регулює діяльність туристичних компаній, забезпечує права споживачів та встановлює стандарти якості послуг; «Закон про охорону навколишнього середовища»: визначає правила використання природних ресурсів та охорони екології в рекреаційних зонах; «Місцеві регламенти»: включають правила забудови, управління природними територіями та заходи щодо розвитку інфраструктури.

Управління курортно-рекреаційною сферою в Польщі здійснюється на трьох основних рівнях: національному, регіональному та місцевому.

На національному рівні основну роль відіграють Міністерство спорту та туризму, яке відповідає за розробку стратегій, політик та програм, а також за контроль за виконанням законодавства. Міністерство проводить моніторинг туристичної діяльності, організовує дослідження ринку та розвиває міжнародну співпрацю [184].

Регіональні адміністрації, такі як воєводства, виконують роль посередника між державними інститутами та місцевими громадами. Вони відповідають за реалізацію національних програм на місцевому рівні, координацію дій між різними суб'єктами та забезпечення фінансування проєктів.

На місцевому рівні (гміни) публічне управління реалізується через органи місцевого самоврядування, які мають значну автономію. Вони займаються розробкою місцевих стратегій розвитку курортів, управлінням земельними ресурсами та наданням послуг, необхідних для підтримки туристичної інфраструктури.

Важливим механізмом управління в курортно-рекреаційній сфері є партнерство між державними та приватними структурами. Це партнерство включає: «Державні програми підтримки»: надання субсидій та грантів для приватних підприємств, що займаються розвитком інфраструктури та послуг; «Спільні проєкти»: реалізація ініціатив, спрямованих на розвиток курортів, покращення якості послуг та впровадження інновацій; «Громадські консультації»: залучення місцевих жителів до процесу прийняття рішень щодо розвитку курортів.

З огляду на вищесказане робимо висновок, що механізми публічного управління у курортно-рекреаційній сфері Польщі демонструють складну взаємодію між державними, приватними та громадськими структурами. Ефективне управління вимагає гнучкості, інновацій та врахування потреб усіх учасників. Забезпечення стійкого розвитку курортів стане ключовим фактором для майбутнього економічного зростання Польщі та покращення якості життя її громадян.

Така сучасна, європейська політика є прийнятною для України і може бути прикладом, враховуючи, що процеси розвитку курортно-рекреаційної сфери та туризму в Польщі запровадилися значно раніше ніж в Україні.

Одним із факторів, що об'єднує реалізацію державних заходів щодо раціонального використання природних лікувальних ресурсів в Україні та за кордоном є створення Кадастру природних лікувальних ресурсів.

Інформаційно-аналітичним підґрунтям для здійснення державного моніторингу якості та раціонального використання рекреаційних ресурсів повинен стати кадастр природних лікувальних ресурсів і кадастр природних територій курортів. Кадастр природних лікувальних ресурсів є системою відомостей про кількість, якість та інші важливі характеристики, що мають значення для лікування та профілактики захворювань. Він повинен охоплювати всі природні лікувальні ресурси, які виявлені та обліковуються на території, а також можливі обсяги, способи та режими їх використання.

Наразі забезпечує ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів, систематичне наповнення бази даних та обґрунтування порядку створення автоматизованої системи ДУ «Укр. НДІ МР та МОЗ України». На сьогодні до Державного кадастру природних лікувальних ресурсів внесено відомості про 654 мінеральні води, 11 пелоїдів, 6 бішофітів і 2 глини. Необхідним є впровадження на державному рівні автоматизованої електронної системи ведення Державного кадастру, що дозволить інтегрувати відомості до єдиної геоінформаційної системи України, яка містить геопросторові дані різних кадастрів та інформаційних систем [146].

Наприклад, у Австрії існує добре розвинена система кадастру, що включає облік мінеральних вод, лікувальних грязей та інших лікувальних ресурсів. Державні органи регулярно оновлюють інформацію, що дозволяє контролювати якість ресурсів і їх використання [188].

У Словенії функціонує кадастр термальних вод, що містить дані про їх склад, лікувальні властивості та географічне розташування. Це сприяє розвитку курортного бізнесу та туристичної інфраструктури. властивості та екологічні умови. Це сприяє популяризації оздоровчого туризму [189].

Система обліку природних лікувальних ресурсів у Турції зведена до кадастру та включає детальну інформацію про їх лікувальні властивості та екологічні умови. Це сприяє популяризації оздоровчого туризму в країні [190].

Таким чином, відзначаємо, з огляду на зарубіжний досвід, що ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів в Україні у сучасному

електронному доступі створить основу для здійснення державного моніторингу якості та раціонального використання рекреаційних ресурсів, стане підґрунтям для науково обґрунтованого зонування регіонів з визначенням спеціалізації курортів відповідно до їх лікувально-оздоровчого потенціалу. Це також забезпечує відповідність критеріям сталого розвитку, що є принциповим для екологічно безпечного просторового планування курортних територій.

Взагалі, дослідники вказують на те, що у світовій практиці існують три традиційні моделі публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Перша модель передбачає державне регулювання курортної діяльності, друга реалізується через спеціалізований центральний орган виконавчої влади, а третя делегує відповідні повноваження центральним курортним та туристичним адміністраціям, які тісно співпрацюють з органами місцевого самоврядування. Однак останнім часом в більшості досліджень міжнародного туристичного ринку виокремлюється чотири моделі управління, які кожна країна адаптує відповідно до своїх суспільних потреб, що виявляється через різний ступінь державного втручання в туристичну сферу [191-193].

Аналіз наукових публікацій останніх років свідчить про відсутність універсальної структури, що відображала б ступінь впливу держави на розвиток курортно-рекреаційної сфери. Впровадження в Україні світових моделей публічного управління в цій сфері значною мірою залежить від ряду чинників, серед яких соціально-економічний розвиток держави, політична стабільність, рівень освіти та освіченості населення, фінансова забезпеченість, транспортна інфраструктура та суспільне ставлення до курортно-рекреаційної сфери.

Висновки до розділу 2

Поглиблено вивчення сучасних нормативно-правових актів (законів, кодексів, наказів, постанов, стандартів) спрямованих на функціонування курортно-рекреаційної сфери України та раціональне і ефективне використання та

охорону природних лікувальних ресурсів, які виступають основним курортоутворюючим фактором.

Запропоновано пропозиції щодо змін у основних нормативно-правових актах для забезпечення більш ефективної дії механізму публічного управління курортно-рекреаційної сфери, враховуючи проблеми сьогодення, які потребують оперативних рішень:

Закон України «Про курорти» – удосконалення механізмів державного контролю та моніторингу; покращення координації між державними та місцевими органами влади; визначення чітких процедур для отримання ліцензій і дозволів; розвиток системи фінансування та державних дотацій; визначення прав та обов'язків місцевих громад; вдосконалення інформаційної прозорості та громадської участі; врахування сталого розвитку курортної галузі.

Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 26.07.2022 року № 256 «Про затвердження Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України» – чітке визначення типів рекреації (оздоровчої, культурно-освітньої, спортивної тощо); регулювання щодо раціонального використання природних ресурсів та одночасно екологічно безпечного для рекреаційних територій; створення чітких механізмів взаємодії між державними та місцевими органами влади для покращення управління рекреаційними територіями; актуалізація в частині технологічного розвитку рекреаційної сфери (розвиток екологічного туризму, цифровізація послуг, енергонезалежність).

Закон України «Про туризм» – чітке визначення механізму контролю та відповідальності за якість туристичних послуг, що надаються; зменшення бюрократії, що притаманна окремим положенням документу та перешкоджає розвитку галузі; посилення адаптації туристичних об'єктів до міжнародних стандартів, за рахунок регулювання фінансування туристичних проектів, зокрема на рівні місцевих органів влади.

Рекомендовано в подальшому поступове рішення інших важливих питань, проведенням наступних змін у відповідних нормативно-правових актах:

- забезпечити прозорість і доступність процесів надання дозволів та ліцензій на користування надрами через впровадження електронних платформ для подачі заявок і моніторингу їх виконання;

- посилити значущість закону «Про оцінку впливу на довкілля», запровадивши обов'язкову оцінку екологічного впливу для всіх курортних і рекреаційних об'єктів, особливо тих, хто використовує природні лікувальні ресурси;

- удосконалити розвиток системи державного моніторингу та контролю за використанням природних лікувальних ресурсів через внесення змін до Наказів МОЗ України для створення детальних механізмів державного нагляду за дотриманням санітарних і екологічних норм на курортах і рекреаційних територіях та створення централізованих баз даних, які дозволяють стежити за їх актуальним станом для оцінювання рівня використання рекреаційного потенціалу регіонів;

- реалізовувати через податковий механізм надання податкових пільг або податкового кредиту, що допоможе знизити податкове навантаження на ключові об'єкти рекреаційної інфраструктури, також важливим стане вплив державних субвенцій, які можуть бути спрямовані на модернізацію чи відновлення санаторно-курортних закладів. Включити до пакетів Національної служби здоров'я України медичну реабілітацію, оздоровлення, лікування та профілактику захворювань на базі санаторно-курортних закладів України;

- створити державні механізми для залучення інвестицій із залученням фінансових інструментів, таких як екологічні гранти та кредити для розвитку курортів, що використовують природні лікувальні ресурси та введення змін до земельного та водного кодексів в частині регулювання використання природних лікувальних ресурсів;

- покращити інтеграцію європейських стандартів за допомогою посилення їх виконання та вимог до якості природних лікувальних ресурсів для інтеграції українських курортів у міжнародну курортну індустрію.

Проаналізовано низку ефективних практик з управління курортно-рекреаційною сферою, що були впроваджені у Франції, Іспанії, Туреччині, Канаді, Німеччині, Словенії, Італії й запропоновано імпантувати зарубіжний досвід механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері Франції, Італії, Туреччини, Польщі придатні для функціонування курортно-рекреаційною сфери в Україні.

Зазначено, що державний підхід щодо регулювання сфери курортів та туризму в Іспанії не є актуальним в Україні. Враховуючи реалії сьогодення розвиток рекреаційної сфери не може бути пріоритетний в нашої країні зараз, на відміну від Іспанії, яка займає ведуче місце на ринку курортів та туризму у світі та уряд якої не має проблем пов'язаних з повоєнним відновленням країни.

Відзначено, що головною позицією, що об'єднує реалізацію державних заходів щодо раціонального використання природних лікувальних ресурсів (основний курортноутворюючий фактор) в Україні та за кордоном є створення кадастру природних лікувальних ресурсів. Добре розвинена система кадастру природних лікувальних ресурсів існує у Австрії, Словенії, Турції.

Встановлено, що необхідним є впровадження у практичну діяльність на державному рівні автоматизованої системи ведення Державного кадастру, що дозволить інтегрувати відомості до єдиної геоінформаційної системи України, яка містить геопросторові дані різних кадастрів та інформаційних систем.

Зазначено, що попри певні здобутки та прогрес у розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні, механізм публічного управління у цьому напрямку залишається недостатньо ефективним у кількох аспектах. Це пов'язано з низкою структурних, законодавчих і адміністративних проблем, що гальмують розвиток цієї важливої для економіки країни сфери, особливо, в період повоєнного відновлення.

Для спрощення ситуації зауважено необхідним впровадження комплексу заходів на державному рівні, які дозволять усунути складнощі, пов'язані з багатьма законодавчими актами, що регулюють спеціальне природокористування

природними лікувальними ресурсами, як основним курортноутворюючим фактором.

Рекомендовано розробити та ухвалити спеціальний нормативно-правовий акт, який регулював би всі особливості використання природних лікувальних ресурсів з урахуванням їх специфічної властивості – лікувальної дії на організм людини, тобто їх видобування, раціональне використання та охорону. Це дозволило б знизити правову плутанину та зібрати всі вимоги в одному документі.

Запропоновано створити єдину процедуру для отримання усіх дозволів на експлуатацію природних лікувальних ресурсів, яка б враховувала всі аспекти – від отримання права на їх видобування; оформлення дозволу на спеціальне застосування до отримання права на їх використання за цільовим призначенням – лікування, оздоровлення, реабілітація населення тощо.

Зроблено акцент на організації ведення єдиного реєстру або електронної платформи, де зберігалася б вся інформація про природні лікувальні ресурси, дозвільні документи, медичні (бальнеологічні) висновки та інші документи, необхідні для їх використання. Це б значно спростило доступ до інформації зацікавленим сторонам та дозволило їм оперативно, раціонально та ефективно розвивати курортно-рекреаційну сферу в Україні.

Зазначено необхідність розробити механізм міжвідомчої співпраці. Для полегшення процесу отримання відповідних дозвільних документів для експлуатації природних лікувальних ресурсів необхідно посилити координацію між державними органами, такими як Міністерство екології, Міністерство охорони здоров'я та іншими, які відповідають за різні аспекти їх використання. Це дозволить спростити відповідні процеси для потенційних інвесторів і допоможе їм уникнути дублювання процедур на шляху до практичного використання природних лікувальних ресурсів, що позитивно відображається на розвитку курортно-рекреаційної сфери країни.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНІЙ СФЕРІ

3.1 Стратегічні орієнтири удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Курортно-рекреаційна галузь здатна суттєво підтримати економічне зростання та покращити життя людей, але її прогрес стримують неефективне управління, нестача ресурсів і зовнішні потрясіння. Ключем до подолання цих перешкод є стратегії розвитку курортів і туризму, які забезпечують гармонійне використання природних і культурних багатств. Стратегії розвитку туризму і курортів, що спрямовані на посилення координації, забезпечення екологічної стійкості, модернізацію інфраструктури та ін., покликані оптимізувати механізми публічного управління, покращуючи доступність і якість туристичних й рекреаційних послуг. Крім того, тісна співпраця між органами влади та приватним бізнесом створює сприятливий інвестиційний клімат для сталого розвитку курортних і рекреаційних територій. Реалізація стратегії розвитку туризму і курортів у визначених напрямках не тільки надає можливості долати існуючі перешкоди і розв'язувати виникаючі проблеми, але й закладає фундамент для подальшого довготривалого розвитку курортно-рекреаційної сфери, посилюючи її економічний та соціальний вплив.

Одним з ключових напрямків удосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є розвиток інфраструктури. Якість інфраструктури безпосередньо впливає на туристичну привабливість та конкурентоспроможність курортів. Враховуючи зростаючий попит на інноваційні та високотехнологічні послуги, модернізація інфраструктури є невід'ємною частиною стратегії розвитку курортно-рекреаційних територій. Вважаємо, що важливою умовою розвитку інфраструктури є ефективне використання інвестиційних механізмів. Дія таких механізмів повинна включати залучення державних та приватних інвестицій у розвиток об'єктів туризму, транспорту,

екологічних і рекреаційних послуг. Для цього необхідна чітка державна політика та механізми підтримки інвесторів, які можуть включати податкові пільги, субсидії та створення сприятливих умов для бізнесу.

Інфраструктура є одним з головних чинників, що визначають ефективність функціонування курортно-рекреаційних територій. Вона охоплює такі елементи, як транспорт, комунальні послуги, готельний та ресторанний сервіс, медичні та оздоровчі заклади, а також культурно-освітні установи. Публічне управління має на меті забезпечення розвитку інфраструктури в цих сферах, створення умов для залучення приватних інвестицій та ефективного використання державних ресурсів.

Однозначно розвиток інфраструктури є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності курортів. Це стосується як поліпшення традиційної інфраструктури (доріг, транспортних мереж, готелів), так і розвитку новітніх технологій, таких як електронні платформи для бронювання послуг, система моніторингу якості навколишнього середовища, система безпеки та також інші інноваційні рішення. Задоволення вимог сучасних туристів неможливе без відповідної інфраструктури, тому ефективне управління цим процесом є критично важливим.

Не менш важливим аспектом є інтеграція екологічних принципів у процеси публічного управління в курортно-рекреаційній сфері. Рекреаційне використання природних ресурсів, зокрема природних лікувальних ресурсів, повинно здійснюватися з урахуванням принципів їх раціонального використання та збереження екологічної рівноваги. Таким чином, вважаємо важливою складовою управлінської діяльності впровадження екологічних стандартів та норм по забезпеченню контролю за їх дотриманням. Ефективне управління екологічними аспектами в курортно-рекреаційній сфері вимагає створення інститутів, які б здійснювали екологічний моніторинг, оцінку впливу на навколишнє середовище та контроль за дотриманням природоохоронних норм. Важливим є також стимулювання курортних зон до сертифікації за міжнародними та вітчизняними

стандартами екологічного туризму, що підвищить їх «здорову» конкурентоспроможність на державному ринку та за кордоном.

Сучасні тенденції вимагають, щоб рекреаційна діяльність здійснювалася з урахуванням екологічних обмежень та збереження природних ресурсів для майбутніх поколінь. Серед стратегічних напрямків удосконалення публічного управління необхідно виділити інтеграцію екологічних принципів у процеси планування, управління та моніторингу рекреаційних територій.

Одним з важливих аспектів сталого розвитку курортно-рекреаційної сфери є екологічний менеджмент. Це включає в себе запровадження заходів, спрямованих на збереження боротьбу з забрудненням довкілля та запобігання перенавантаженню використання природних ресурсів з іншої сторони їх ефективного та раціонального застосування. У свою чергу, публічне управління повинно бути зорієнтоване на здійснення контролю та забезпечення відповідності стандартам екологічної безпеки, що дозволяє зберегти не тільки привабливість курортних зон, але й сприяти економічно-вигідному розвитку курортно-рекреаційної сфери.

Технології сьогодення відіграють ключову роль у вдосконаленні механізмів публічного управління в курортно-рекреаційній сфері. Зокрема, впровадження цифровізації процесів управління дозволить значно підвищити ефективність державного управління, що у свою чергу знизить адміністративні бар'єри та забезпечить прозорість діяльності органів влади. Основними факторами такого ребредингу існуючої системи повинні стати автоматизовані системи моніторингу стану якості курортних територій та земель оздоровчого призначення, включаючи моніторинг якості природних лікувальних ресурсів, а також використання даних відповідних державних органів охорони здоров'я щодо прогнозування об'єму потоків населення, що потребують оздоровлення та реабілітації і управління ними.

Необхідним є запровадження цифрових технологій для покращення взаємодії між контингентом, що потребує відновлення ментального та фізіологічного стану та адміністрацій курортних закладів та місцевих підприємств

відповідного профілю. Зокрема, створення єдиної електронної платформи для бронювання та управління послугами курортно-рекреаційної сфери допоможе оптимізувати вказані процеси та зробити їх доступними для користувачів.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій в управлінські процеси курортно-рекреаційних територій може значно полегшити взаємодію між державними органами, бізнесом і споживачами.

Розвиток кадрового потенціалу в публічному управлінні наступний стратегічний напрямок вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Сучасні управлінці повинні мати не лише глибокі знання в галузі економіки, екології та менеджменту, а й розуміти специфіку курортно-рекреаційної сфери, її потреби та проблеми.

Важливим є розвиток професійної підготовки та перепідготовки кадрів, підвищення рівня кваліфікації спеціалістів, які працюють у публічному управлінні курортно-рекреаційної сфери. Це включає не лише академічну підготовку, а й практичне навчання та впровадження прогресивних, сучасних управлінських підходів. Кадри мають володіти здатністю приймати обґрунтовані та своєчасні рішення з огляду на швидкоплинні зміни зовнішнього середовища, розуміти перспективи використання курортно-рекреаційної бази країни у повоєнному відновленні. Кадрове забезпечення в курортно-рекреаційній сфері повинно включати в себе як професійне навчання, так і постійну перепідготовку працівників, які повинні бути обізнаними в галузі екології, економіки, соціальних і культурних аспектів курортної діяльності, враховуючи проблематику сьогодення.

Невід'ємною частиною стратегічного розвитку курортно-рекреаційної сфери є інтеграція національних механізмів публічного управління у міжнародні процеси. Це включає співпрацю з міжнародними організаціями, обмін досвідом та адаптацію кращих практик управління курортними зонами з урахуванням специфіки національної економіки та культури.

Інтеграція у міжнародні процеси туристичної та курортно-рекреаційної сфери передбачають необхідність адаптації внутрішньої нормативно-правової

бази країни до міжнародних стандартів, розвиток міжнародних зв'язків та підтримку прийняття національних курортів у міжнародні асоціації.

Публічне управління в курортно-рекреаційній сфері повинно спрямувати свої зусилля на врахування міжнародних тенденцій та стандартів. Для ефективного розвитку курортно-рекреаційної сфери важливо інтегрувати національні стратегії в глобальні світові процеси, орієнтуючись на кращі практики міжнародного досвіду у рекреаційної діяльності. Це включає в себе співпрацю з міжнародними організаціями, участь у глобальних ініціативах та адаптацію політик публічного управління до умов на міжнародному ринку, враховуючи національні інтереси.

Інтеграція у міжнародні процеси повинна бути спрямована на досягнення від держави гнучкості в управлінських рішеннях та адаптації державних нормативно-правових актів до вимог міжнародних стандартів з метою визнання наявного потенціалу вітчизняної курортно-рекреаційної сфери країни та його перспектив. Створення сприятливого середовища для розвитку міжнародного туризму допоможе залучити інвестиції, підвищити конкурентоспроможність курортних зон та забезпечити стійкий розвиток цієї сфери в глобальному світовому контексті.

Сьогодні стратегічне планування поступово стає невід'ємною частиною управлінської практики. Методи, що були розроблені для потреб бізнесу, починають використовуватися і в державному управлінні, хоча іноді й з певною обережністю. Впровадження таких підходів уже дало помітні результати, зокрема у підвищенні ефективності управлінських процесів і покращенні здатності реагувати на запити громадян. Подібні нововведення потребують адаптації, проте можуть бути успішно реалізовані за умови, що отримують підтримку та визнання з боку зацікавлених сторін [194].

Визначені напрямки мають бути інтегровані у стратегію розвитку туризму та курортів держави. Такий стратегічний документ був прийнятий Розпорядженням Кабінету міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Її

основною метою є підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі, розвиток інфраструктури та залучення інвестицій [118].

Оцінюючи отримані результати Стратегії, варто зазначити, що до повномасштабного вторгнення, на державному рівні було реалізовано багато стратегічних завдань, пов'язаних з розвитком туризму та курортів в Україні. Що стосується покращення туристичної інфраструктури відкрито нові туристичні об'єкти, проведено ребрединг старих курортів та розпочато розвиток нових туристичних регіонів. Такі зміни потребували покращення транспортного сполучення між туристичними та курортними центрами, що й було реалізовано у певному ступеню.

Реалізація Стратегії вже продемонструвала перші позитивні зрушення у залученні інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства. Зокрема, завдяки прийняттю змін до Закону України «Про туризм» у 2024 році, що дозволило спростити процедури землевідведення під туристичні об'єкти. Зокрема, обсяг прямих іноземних інвестицій у готельний сектор прибережних регіонів Одеської області зріс на 15% порівняно з періодом, що передував прийняттю Стратегії. Крім того, успішним прикладом державно-приватного партнерства стало започаткування спільного проекту Одеської обласної державної адміністрації та мережі готелів «Морська Перлина» з реконструкції пляжної інфраструктури, що призвело до збільшення туристичного потоку в цьому регіоні. Незначне, але важливе поліпшення законодавчої бази, наприклад, запровадження спрощеної системи сертифікації для малих готелів та зелених садиб, стимулювало розвиток приватного бізнесу, про що свідчить зростання кількості зареєстрованих фізичних осіб-підприємців (ФОП).

За рахунок активної реклами туристичних маршрутів, полегшення візових умов для іноземних туристів та невелику, порівняно зі світовими курортами вартість послуг, Україна стала популярнішою серед європейського контингенту відпочиваючих. Популяризація екотуризму, гастротуризму, зеленого та культурного (історичного) туризму дозволила Україні стати привабливою країною для різних категорій відпочиваючих, а пошук нових туристичних

напрямоків за межами традиційних курортів дозволив знизити навантаження на популярні місця та сприяти розвитку економіки інших регіонів країни.

Беручи до уваги реалії сьогодення, приділяється значна увага особливостям сучасного стану розвитку військового туризму, виявленню найпопулярніших туристичних об'єктів у світі та в Україні, а також окресленню потенційних локацій для військового туризму, що виникають або можуть з'явитися внаслідок сучасних збройних конфліктів у різних регіонах світу, що й демонструє зарубіжний досвід. Зокрема доречними прикладом є такі найвідоміші у світі туристичні об'єкти, які були місцями минулих військових зіткнень та жорстоких історичних битв, Геттісберг (США), замок Бран (Румунія), Музей опору «Хезболла» (Монумент Опору) та інші. Як приклад, найпопулярніших об'єктів військового туризму в Україні можна навести Національний музей історії України у Другій світовій війні (Київ), Музей ракетних військ стратегічного призначення (Побузьке), Діорама «Битва за Дніпро» (місто Дніпро), військово-історичний комплекс «Бункер лінії Арпада» (Закарпаття) та інші.

Сучасною трагічною сторінкою історії України є російська агресія й повномасштабне вторгнення, яке триває з 2022 р. Унаслідок цього з'являються нові об'єкти та місця, що потенційно можуть стати частиною військового туризму як на окупованих територіях, так і в районах активних бойових дій. Відомі туристичні об'єкти військового туризму у світі допомагають людству усвідомити масштаби військових катастроф через страшні долі тисяч людей, які стали свідками, учасниками, жертвами воєнних агресій; зрозуміти необхідність примирення між людьми, заради збереження всієї людської цивілізації й самої планети; а також не дозволити світу забути ці уроки, зробивши їх попередженням для поколінь третього тисячоліття [195].

Низька якість послуг, часто спричинена недостатньою кваліфікацією працівників, що може суттєво знижувати привабливість навіть наймальовничіших курортів та найцікавіших туристичних напрямків. Тому затверджена Стратегія розвитку курортів і туризму визначає розвиток профільної освіти та професійної підготовки кадрів як одне з пріоритетних завдань, спрямованих на підвищення

конкурентоздатності галузі через покращення якості обслуговування. Зокрема, можна спостерігати зрушення у такому спрямуванні, як:

- створення сертифікованих програм з підвищення рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу готелів з метою вивчення сучасних стандартів обслуговування, протоколів комунікації з гостями, вирішення конфліктних ситуацій та основ гостинності;

- підготовка кваліфікованих гідів та екскурсоводів за програмами, які реалізуються обласними управліннями туризму з метою підвищення кваліфікації гідів-перекладачів та екскурсоводів, які спеціалізуються на історії та культурній спадщині;

- розвиток професійних навичок у сфері ресторанного бізнесу на базі професійно-технічних училищ через організацію майстер-класів та тренінгів від відомих шеф-кухарів та рестораторів для кухарів, барменів та офіціантів, які працюють у курортних зонах з метою вивчення кулінарних технік, правил сервірування, основ барної справи та стандартів обслуговування у закладах високого рівня;

- підготовка фахівців у сфері організації туристичних подій та анімації через запровадження спеціалізованих курсів та тренінгів для організаторів фестивалів, культурних заходів та аніматорів, які працюють на курортах з метою вивчення основ івент-менеджменту, набуття вмінь з розробки сценаріїв та технік залучення до розваг публіки тощо.

Реалізація цих та подібних ініціатив у рамках Стратегії безпосередньо вплинуло на підвищення якості рівня сервісу і комфорту для відпочиваючих, сприяючи формуванню позитивного іміджу курортних регіонів.

Проте досить гострою виявляється проблематика щодо недостатності фінансового забезпечення програм та проєктів, що реалізуються у курортно-рекреаційній сфері, що гальмує модернізацію старих санаторно-курортних закладів, оздоровниць, профілакторіїв, не відпрацьовані можливості пільгового лікування та реабілітації для особливих груп населення (пенсіонери, малозабезпечені групи населення, постраждалі від активних воєнних дій).

Невирішені проблеми з екологічним станом на багатьох популярних курортах країни, зокрема це стосується забруднення рекреаційних територій, що може відштовхувати екологічно свідомих туристів. Також має місце нерациональне використання природних лікувальних ресурсів та земель оздоровчого призначення.

Україна, незважаючи на її багатий культурний спадок, унікальні природні лікувальні та рекреаційні ресурси, все ще не є одним з основних міжнародних напрямків для відпочиваючих. Це можна пояснити різними факторами, серед яких все ще зберігається відсутність достатньо розвинутої інфраструктури курортів, політична нестабільність, а також не завжди позитивний імідж на міжнародній арені.

Недостатня увага з боку державного управління до розвитку культурних і історичних маршрутів теж призводить до того, що багато відпочиваючих через відсутність належної інфраструктури, організованих туристичних маршрутів, а також ефективної промоції обирають інші курортні та туристичні локації, де пропозиція більш різноманітна і краще організована та безпечна.

Адміністративні перепони та складнощі ведення бізнесу становлять серйозні бар'єри для розвитку приватних ініціатив у курортно-рекреаційній галузі України. Надмірна бюрократія, ускладнені процедури отримання необхідних дозвільних документів та недостатня прозорість правил ведення бізнесу відштовхують потенційних інвесторів і підприємців, які бажають розвивати курорти та туризм у країні. Тривалі процеси реєстрації компаній, часті перевірки, високі податки та відсутність підтримки для малого і середнього бізнесу створюють значні труднощі для тих, хто прагне започаткувати нові курортні напрямки. Це не лише обмежує можливості для приватних ініціатив, але й знижує рівень конкуренції та інновацій в курортній та туристичній галузях, що негативно впливає на якість послуг для відпочиваючих.

Впровадження Стратегії розвитку курортів і туризму зіткнулося зі значними негативними коригуваннями, перш за все, через триваючі активні бойові дії на сході та півдні України. Особливо болючою стала окупація Автономної

Республіки Крим, яка до 2014 року була одним з ключових курортних регіонів, щорічно приймаючи понад 6 мільйонів туристів. Часткова окупація Херсонської (зокрема таких відомих курортів як Скадовськ та Залізний Порт), Запорізької (Бердянськ, Кирилівка), Луганської (Старобільськ) та Донецької (Святогірськ) областей, які сумарно до війни забезпечували близько 30% внутрішнього туристичного потоку, призвела до втрати значної частини курортної інфраструктури та природних рекреаційних ресурсів. Нестабільна безпекова ситуація в прилеглих регіонах, навіть тих, що безпосередньо не є зоною бойових дій (наприклад, Миколаївська та Одеська області, що знаходяться в безпосередній близькості до зони активних бойових дій та зазнають ракетних обстрілів), викликає обґрунтоване відчуття небезпеки як у потенційних українських, так і закордонних відпочиваючих та інвесторів. Повномасштабне вторгнення російського агресора завдало нищівного удару міжнародній довірі до України як безпечного курортного та туристичного напрямку. Багато країн світу видали офіційні рекомендації своїм громадянам утриматися від будь-яких поїздок до України, а деякі навіть запровадили прямі заборони. Це, у свою чергу, призвело до різкого скорочення як зовнішніх (падіння в'їзного туризму на понад 80 % у 2022-2023 роках), так і внутрішніх інвестицій у курортно-рекреаційну сферу, оскільки інвестори побоюються високих ризиків та непевності щодо майбутнього розвитку ситуації.

З огляду на значні зміни, спричинені війною, вважається за необхідно змінити терміни реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів орієнтовно до 2030 року з пропозицією певних змін для адаптації запланованих заходів до реалій воєнного стану та потреб післявоєнного відновлення країни. Такий процес вимагає переосмислення та актуалізації стратегічних цілей з урахуванням нових проблем і перспектив, пов'язаних із відбудовою зруйнованої інфраструктури, гарантуванням стабільності та безпеки, а також активним залученням інвестицій у курортно-рекреаційну сферу.

У контексті повоєнного відновлення, розвиток курортів та туризму можуть стати одним із ключових елементів відродження України, сприяючи не лише

економічному зростанню, а й культурному, соціальному розвитку регіонів, інтеграції України у світовий курортний та туристичний простори. Створення привабливого інвестиційного клімату та забезпечення належної підтримки держави стануть основою для відновлення та розвитку цих сфер.

Основні стратегічні цілі розвитку сфери туризму та курортів України до 2030 року, повинні орієнтуватися на максимальне використання потенціалу країни, відновлення інфраструктури, надання нових можливостей для внутрішнього та міжнародного туризму, враховуючи необхідність реабілітації та відновлення відпочиваючих, що зазнали негативного впливу на фізіологічний та ментальний стан через військові дії в країні.

Виходячи з проведеного дослідження, вважається за доцільне визначити такі ключові стратегічні орієнтири функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері:

1. Відбудова та якісне оновлення туристичної інфраструктури, з огляду на такі завдання:

- першочергове відновлення об'єктів, що зазнали руйнувань: готелів, санаторіїв, закладів харчування, транспортних шляхів;

- масштабна реконструкція та модернізація існуючих курортних комплексів із обов'язковим урахуванням екологічних норм та вимог щодо стійкості до природних, техногенних і воєнних загроз;

- активний розвиток інфраструктури для екологічного та активного відпочинку: створення мережі велосипедних і пішохідних маршрутів, облаштування зон для водних видів спорту, розбудова зимових курортів.

2. Активне просування України як привабливого туристичного та курортного напрямку, виходячи з наступних завдань:

- систематична презентація туристичного потенціалу України на ключових міжнародних виставках і платформах;

- залучення багатого культурного спадку кожного регіону у поєднанні з унікальними природними лікувальними ресурсами, мальовничою природою та

сприятливим кліматом, характерним для більшості курортних зон країни, як головних конкурентних переваг;

- розробка та активна популяризація різноманітних національних туристичних маршрутів і тематичних турів (культурно-пізнавальних, гастрономічних, сільських, винних, природних, історичних), що є особливо важливим у контексті післявоєнного відновлення для кращого ознайомлення з перевагами вітчизняних курортів.

3. Створення умов для сталого розвитку туризму і курортів, виходячи з таких стратегічних орієнтирів і завдань:

3.1. Екологізація туристичної діяльності:

- запровадити принципів екологічно чистого туризму з пріоритетом збереження природної та культурної спадщини та зменшення залежності від традиційних енергоресурсів;

- стимулювати використання екологічних туристичних продуктів, підтримка створення «зелених» курортів та природних зон відпочинку;

- розвивати використання екологічно чистого транспорту в туристичних регіонах;

- здійснювати популяризацію політики зменшення вуглецевого сліду та заохочення використання відновлювальних джерел енергії для забезпечення енергонезалежності.

3.2. Підвищення рівня безпеки та комфорту для відпочиваючих:

- посилити безпеку, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій, шляхом впровадження міжнародних стандартів безпеки та співпраці з відповідними органами;

- створити систему гарантій для туристів і відпочиваючих, включаючи обов'язкове медичне страхування та механізми підтримки в надзвичайних ситуаціях.

3.3. Впровадження цифрових рішень для комфорту відпочиваючих:

- активне впровадження цифрових технологій для спрощення доступу до туристичних та курортних послуг (онлайн-бронювання, навігація, інформаційні платформи);

- забезпечення комфортного перебування туристів через розвиток цифрових сервісів та інструментів підтримки.

4. Стимулювання внутрішнього туризму та курортів:

4.1. Державна підтримка внутрішніх подорожей:

- реалізація державних програм підтримки внутрішнього туризму, включаючи надання пільгових умов та запровадження національних програм кеш-беку для громадян, які обирають вітчизняні курорти.

4.2. Розвиток нових видів та напрямків туризму:

- активна підтримка розвитку сільського туризму та турів вихідного дня;
- популяризація маловідомих, але перспективних туристичних регіонів та напрямків.

5. Інтеграція у міжнародне курортно-рекреаційне середовище:

5.1. Відновлення та посилення міжнародної співпраці:

- активізувати співпрацю з міжнародними туристичними організаціями;
- спростити візові та митні процедури для іноземних туристів.

5.2. Розвиток міжнародного транспортного сполучення:

- розвивати авіаційне, залізничне та автобусне сполучення з іншими країнами для збільшення потоку іноземних туристів.

6. Інвестиції в розвиток інноваційних технологій:

- впроваджувати цифрові технології для покращення якості туристичних послуг (інтерактивні карти, мобільні додатки, системи онлайн-бронювання, віртуальні тури);

- здійснювати державну підтримку стартапів та інноваційних проєктів у сфері туризму, зокрема у технологіях доповненої та віртуальної реальності, робототехніки та штучного інтелекту.

7. Кадрове забезпечення та розвиток людського потенціалу:

- модернізувати систему підготовки та перепідготовки кадрів через забезпечення відповідності освітніх програм сучасним вимогам ринку праці у курортно-рекреаційній сфері;

- сприяти формуванню у фахівців сучасних компетенцій, що відповідають міжнародним стандартам якості надання туристичних послуг.

Для досягнення окреслених стратегічних орієнтирів функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері необхідно використовувати ефективні важелі публічного управління, що охоплюють правові, організаційні, економічні та фінансові механізми.

Правовий механізм орієнтований на забезпечення стабільної юридичної бази для реалізації Стратегії та дотримання принципів законності, прозорості і забезпечення прав усіх учасників процесу повинен використовувати такі основні інструменти, як нормативно-правові акти. Важливо розробити і вдосконалити законодавчі акти, що регулюють діяльність у сфері туризму та курортів, зокрема у післявоєнний період. Це стосується законів про курорти, охорону навколишнього середовища, захист прав споживачів та інвестицій.

Необхідно вдосконалити земельне законодавство шляхом створення правових умов для ефективного використання земель оздоровчого призначення та раціонального – природних лікувальних ресурсів, включаючи процедури дерегуляції та спрощення дозвільних процедур.

Організаційний механізм реалізації Стратегії повинен поєднати ефективну взаємодію між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, бізнесом, науковими установами та громадськими організаціями. Така взаємодія повинна включати наступні впровадження:

- розробка детального плану заходів на центральному, регіональному та місцевому рівнях з визначеними термінами, відповідальними особами та ресурсами для досягнення цілей Стратегії з чіткими індикаторами для оцінки ефективності виконання заходів;

- створення регіональних програм для розвитку курортів з урахуванням місцевих особливостей та пріоритетних напрямків розвитку; заохочення до

співпраці між державними органами та приватними підприємцями через створення умов для державно-приватного партнерства в умовах реалізації великих інфраструктурних проектів.

Економічний механізм реалізації повинен забезпечити сприятливі умови для розвитку курортно-рекреаційної сфери за допомогою таких важелів:

- створення умов для залучення інвестицій у відновлення та розвиток інфраструктури курортів, включаючи пільгове оподаткування, податкові канікули для інвесторів, державні гарантії та сприяння приватним інвесторам;

- стимулювання виробництва туристичної продукції та курортних послуг в Україні через субсидії, гранти, програми фінансової допомоги для малих та середніх підприємств.

- розробка інструментів підтримки підприємств курортної та туристичної індустрії, які зазнали ураження від час війни, через пільгові кредити, реструктуризацію боргів, податкові пільги; заохочення інвестування в новітні технології (цифровізація, маркетингові інструменти, онлайн-платформи, енергонезалежне обладнання), що дозволяють підвищити конкурентоспроможність України як європейського курорту та туристичної дестинації.

Фінансовий механізм є надзвичайно важливим важелем вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, який повинен використовувати наступні засоби: використання коштів державного та місцевих бюджетів для фінансування інфраструктурних проектів, розвитку курортних зон, відновлення історичних та культурних пам'яток; залучення коштів від міжнародних донорів, організацій, фінансових установ та інвестиційних компаній для фінансування проектів відновлення курортних та туристичних об'єктів після війни; створення спеціального фонду для підтримки курортних територій, включаючи фінансування через кредити та інші механізми; залучення кредитів від міжнародних фінансових організацій для фінансування великих інфраструктурних проектів у сфері туризму та курортів.

Особливо важливим інструментом для забезпечення ефективності і коригування запланованих заходів є моніторинг досягнення цільових орієнтирів механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, зокрема через: оцінювання прогресу кожного досягнення стратегічних цілей, що дозволить швидко виявляти проблеми та коригувати діяльність.

З метою оцінювання результативності функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері доцільно розробити чіткі та вимірювані критерії та показники, що їх визначають (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1 – Критерії оцінювання результативності функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері відповідно до стратегічних орієнтирів

Назва критерію	Показники
1	2
Стратегічний орієнтир 1. Відбудова та якісне оновлення туристичної інфраструктури	
Розвиток та якість туристично-рекреаційної інфраструктури	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка відновлених та модернізованих об'єктів туристичної інфраструктури: вимірюється відношенням кількості (або площі/обсягу) відновлених об'єктів туристичної інфраструктури до загальної кількості об'єктів, що потребували відновлення/модернізації. 2. Дотримання стандартів стійкості та екологічних норм щодо будівництва/реконструкції: оцінюється відповідність нових та оновлених об'єктів сучасним екологічним стандартам та вимогам щодо стійкості до загроз (природних, техногенних, воєнних), що може бути виражено у відсотку сертифікованих об'єктів або за результатами аудиту. 3. Приріст об'єктів інфраструктури для екологічного та активного відпочинку.
Стратегічний орієнтир 2. Активне просування України як привабливого туристичного та курортного напрямку	
2. Маркетингове позиціонування та міжнародна пізнаваність	<ol style="list-style-type: none"> 1. Динаміка зростання кількості іноземних туристів: вимірюється зміна обсягів в'їзного туристичного потоку до України (абсолютні показники та темпи приросту за період). 2. Збільшення частки України на світовому ринку туристичних послуг: визначається через порівняння кількості відвідувань та доходів від туризму України з аналогічними показниками конкурентних країн у світовому масштабі.

Продовження таблиці 3.1

1	2
Стратегічний орієнтир 3. Стійкий розвиток туристично-рекреаційної сфери	
3.1. Екологічна інтеграція та ресурсозбереження	<p>1. Частка «зелених» сертифікованих об'єктів та екологічних туристичних продуктів: відсоток курортів, готелів та туристичних продуктів, що отримали екологічні сертифікати або відповідають визнаним екологічним стандартам.</p> <p>2. Використання відновлювальних джерел енергії: частка використання відновлювальних джерел енергії (сонячна, вітрова, гідро) у загальному енергоспоживанні курортно-рекреаційних об'єктів.</p> <p>3. Приріст об'єктів інфраструктури для екологічно чистого транспорту: Кількість (або протяжність) нових або модернізованих велодоріжок, пішохідних зон, пунктів прокату еко транспорту та ін.</p>
3.2. Безпека та якість туристичних послуг	<p style="text-align: center;">3.2. Підвищення рівня безпеки та комфорту для відпочиваючих:</p> <p>1. Рівень відповідності міжнародним стандартам безпеки: оцінка (у відсотках або за іншою шкалою) впровадження та дотримання міжнародних стандартів безпеки (наприклад, ISO) на туристичних об'єктах та в регіонах, особливо постраждалих від бойових дій.</p> <p>2. Індекс задоволеності туристів рівнем безпеки та комфорту: результати регулярних опитувань або анкетування туристів щодо їхньої оцінки рівня безпеки та комфорту під час перебування на курортах.</p>
3.3. Цифрова трансформація та доступність сервісів	<p style="text-align: center;">3.3. Впровадження цифрових рішень для комфорту відпочиваючих:</p> <p>1. Відсоток туристичних послуг, доступних онлайн: частка готелів, закладів харчування, туристичних атракцій та транспортних послуг, що пропонують онлайн-бронювання, оплату та цифрову навігацію.</p> <p>2. Рівень впровадження цифрових інформаційних платформ та сервісів підтримки: кількість функціональних мобільних додатків, веб-порталів, віртуальних гідів та інших цифрових інструментів, що забезпечують комфортне перебування туристів та їхню інформованість.</p>
Стратегічний орієнтир 4. Стимулювання внутрішнього туризму та курортів:	
4.1. Державне стимулювання внутрішнього туристичного попиту	<p style="text-align: center;">4.1. Державна підтримка внутрішніх подорожей:</p> <p>1. Кількість учасників державних програм підтримки внутрішнього туризму: загальна кількість громадян, які скористалися пільговими умовами або національними програмами кеш-беку для подорожей українськими курортами.</p> <p>2. Обсяг залучених коштів до програм підтримки внутрішнього туризму: сума державних та/або приватних інвестицій, спрямованих на реалізацію програм стимулювання внутрішніх подорожей.</p> <p>3. Індекс зростання внутрішнього туристичного потоку: динаміка кількості внутрішніх туристів та ночовок у вітчизняних курортно-рекреаційних закладах за звітний період.</p>
4.2. Диверсифікація туристичного продукту та регіональний розвиток	<p style="text-align: center;">4.2. Розвиток нових видів та напрямків туризму:</p>

Продовження таблиці 3.1

	<p>1. Кількість новостворених об'єктів та маршрутів сільського туризму й турів вихідного дня: абсолютна кількість нових агротуристичних садиб, ферм, тематичних маршрутів, що пропонують послуги для короткострокового відпочинку.</p> <p>3. Кількість розроблених та популяризованих унікальних туристичних продуктів: число нових, тематичних або спеціалізованих туристичних пропозицій, що сприяють диверсифікації ринку та залученню різних цільових аудиторій.</p>
Стратегічний орієнтир 5. Інтеграція у міжнародне курортно-рекреаційне середовище:	
5.1. Міжнародне партнерство та інституційна взаємодія	<p>5.1. Відновлення та посилення міжнародної співпраці</p> <p>1. Кількість укладених угод про співпрацю з міжнародними туристичними організаціями.</p> <p>2. Кількість спільних міжнародних проєктів.</p>
5.2. Транспортна доступність та логістика	<p>5.2. Розвиток міжнародного транспортного сполучення:</p> <p>1. Приріст міжнародних авіаційних/залізничних/автобусних рейсів: кількість нових або відновлених регулярних міжнародних маршрутів до курортно-рекреаційних регіонів України.</p> <p>2. Зменшення часу та вартості подорожі для іноземних туристів: динаміка показників часу в дорозі та середньої вартості квитків на міжнародні транспортні сполучення, що впливає на привабливість напрямку.</p>
6. Інвестиції в розвиток інноваційних технологій:	
6. Інноваційний розвиток та цифровізація туристично-рекреаційної сфери	<p>1. Рівень впровадження цифрових технологій у туристичні послуги: оцінюється частка туристичних об'єктів/послуг, що використовують інтерактивні карти, мобільні додатки, системи онлайн-бронювання та віртуальні тури.</p> <p>2. Обсяг інвестицій та кількість інноваційних проєктів/стартапів з державною підтримкою, спрямованих на підтримку стартапів та проєктів у сфері туризму, які використовують технології доповненої/віртуальної реальності, робототехніки чи ШІ.</p>
7. Кадрове забезпечення та розвиток людського потенціалу:	
Якість кадрового потенціалу та відповідність його вимогам ринку	<p>1. Відсоток відповідності освітніх програм потребам ринку праці: оцінка рівня адаптації навчальних планів закладів освіти (вищої, професійно-технічної) до актуальних вимог і стандартів курортно-рекреаційної сфери, на основі аналізу відгуків роботодавців або результатів акредитації.</p> <p>2. Частка фахівців, що пройшли підвищення кваліфікації/перепідготовку за сучасними стандартами.</p>

Джерело: складено автором

Визначені у таблиці 3.1 критерії і показники оцінювання результативності функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

відповідно до стратегічних орієнтирів дозволяють зосередитися на реальних результатах, що сприятиме ефективному відновленню галузі.

Серед основних очікуваних позитивних наслідків функціонування механізму публічного управління відповідно до визначених стратегічних орієнтирів можна визначити такі:

- активізація економічного зростання та збалансований розвиток регіонів;
- підвищення конкурентоздатності України на міжнародній туристичній арені;
- забезпечення сталого розвитку галузі та посилення екологічної відповідальності;
- стимулювання внутрішнього туризму та курортного відпочинку зі зростанням їхньої доступності для громадян;
- покращення якості сервісу та приведення стандартів обслуговування до міжнародного рівня;
- заохочення інновацій та технологічного прогресу;
- гарантування безпеки та комфортного перебування для всіх категорій туристів.
- створення нових можливостей для підприємництва та розвитку бізнесу в галузі.

3.2. Напрямки вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації

Реформа територіального та адміністративного устрою в Україні базується на децентралізації, тобто передачі повноважень і бюджетних надходжень від державних органів до органів місцевого самоврядування [196].

Згідно з дослідженнями ряду авторів, механізм публічного управління в курортно-рекреаційній сфері повинен ґрунтуватися на принципах децентралізації. У більшості розвинених країн реформи відбуваються у двох напрямках: передача повноважень на місця, децентралізація влади, а також відповідне посилення

відповідальності місцевої влади за ухвалені рішення. Такий підхід, що ґрунтується на накопиченні досвіду та компетенції, безперечно сприятиме сталому розвитку територій. Це особливо важливо для курортних зон, де локальні умови можуть значно відрізнятися [197-198].

Курортно-рекреаційна сфера є важливою частиною економіки будь-якої країни, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень життя населення, створює нові робочі місця та підтримує розвиток регіонів. Одними з основних напрямків, що визначають ефективність механізму публічного управління у цій галузі, є децентралізація. Ці напрямки вимагають перегляду традиційних моделей управління і внесення змін, що сприятимуть адаптації управлінських структур до сучасних викликів та потреб [199].

Питання децентралізації в управлінні курортно-рекреаційною сферою є критично важливим за таких причин:

1. Ефективне використання місцевих ресурсів. Ресурсний потенціал курортно-рекреаційної сфери має виражену місцеву специфіку, зокрема це стосується природного ландшафту, культурної спадщини, туристичної інфраструктури. Це дозволяє місцевим громадам створювати унікальні туристичні продукти, стрімко реагувати на ринкові потреби, усуваючи бюрократичні бар'єри і адаптуючись до швидкоплинних змін. Практика країн, що входять до Організації економічного співробітництва та розвитку (далі OECD) демонструє переваги децентралізації тим, що туристичні проекти на 15-20% реалізуються швидше у країнах, де впроваджені принципи децентралізації. Опитування, яке проводилось в країнах OECD у 2024 році, показало, що 25% туристів надають перевагу локальним і сталим дестинаціям [72].

2. Підвищення активності місцевих громад у прийнятті рішень щодо розвитку курортно-рекреаційної сфери:

- децентралізація сприяє залученню місцевих жителів до прийняття рішень, підвищуючи їхню відповідальність за збереження ресурсів і сприяючи сталому розвитку туристичних територій з урахуванням інтересів усіх сторін. Місцеві жителі, які живуть у курортно-рекреаційних регіонах, зацікавлені у збереженні

природних і культурних ресурсів, оскільки вони є основою їхнього добробуту. Децентралізація дає їм змогу впливати на рішення, наприклад, щодо обмеження надмірного туризму чи розвитку екологічних маршрутів, що підвищує їхню активність. Як підтверджує європейський досвід у 2024 році 30% європейських громад брали участь у створенні сталих туристичних продуктів [72].

- децентралізація надає можливість створювати платформи для організації діалогу між місцевою владою, мешканцями та туристами через громадські слухання чи консультації, що забезпечує врахування інтересів усіх заінтересованих сторін, підвищуючи активність громад у формуванні і реалізації завдань стратегії розвитку туризму і курортів на локальних рівнях. Наприклад, в Італії (регіон Умбрія) громадські консультації збільшили участь жителів у туристичних проєктах на 20% у 2023 році. [72].

- важливим позитивним наслідком децентралізації є здатність місцевих громад ініціювати власні проєкти, як-от екотури, ярмарки та туристичні фестивалі, які яскраво демонструють їхню локальну ідентичність.

3. Стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів:

- надання місцевій владі управлінських повноважень для гнучкого планування стимулює розвиток курортно-рекреаційної сфери, формуючи додаткові джерела доходів місцевих бюджетів через створення робочих місць;

- децентралізація надає місцевій владі управлінські повноваження, що дозволяють розробляти стратегії розвитку курортно-рекреаційної сфери з урахуванням місцевих особливостей. На відміну від централізованого управління, яке часто ігнорує регіональну специфіку, органи місцевого самоврядування можуть пріоритизувати проєкти та швидко адаптувати пропозиції до попиту. Наприклад, громади в Хорватії у 2023 році зосередилися на розвитку прибережних курортів, що принесло €50 млн доходів до бюджету від туризму [72].

4. Сталий розвиток:

- місцева влада має глибоке розуміння про екологічні характеристики своєї території, такі як унікальні екосистеми, водні ресурси чи біорізноманіття, що

дозволяє їй розробляти туристичні продукти з мінімальним впливом на довкілля, зокрема використовуючи такі інструменти, як квоти щодо використання ресурсного потенціалу, а також запроваджувати зелені технології;

- місцева влада, обізнана з культурними традиціями та історичними пам'ятками регіону, може ефективно інтегрувати їх у туристичні продукти, зберігаючи автентичність і уникаючи комерціалізації.

Для підвищення ефективності механізму публічного управління курортно-рекреаційною сферою в умовах децентралізації в Україні, доцільно зосередитися на ряді ключових напрямків. Серед них посилення фінансової автономії та управлінської свободи громад. Фінансова автономія й управлінська свобода дозволяє органам місцевого самоврядування розробляти стратегії розвитку курортів і туризму, завдяки прямому доступу до ресурсів і швидкому прийняттю рішень. Механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою охоплює процеси планування, організації, координації, реалізації та контролю діяльності, спрямованої на розвиток туризму та рекреації, що суттєво трансформує ці процеси, впливаючи на ефективність, адаптивність і сталість управління. Планування стає більш гнучким і орієнтованим на місцеві потреби, що зумовлює підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів. Передача повноважень активізує залучення місцевих громад, підприємців та неурядових організацій до управління курортно-рекреаційною сферою й сприяє кращій узгодженості дій у механізмі публічного управління, роблячи його більш гнучким, інклюзивним і орієнтованим на сталість. Вона сприяє ефективному розподілу ресурсів і залученню зацікавлених сторін, але потребує подолання викликів, таких як обмежені бюджети, нестача кваліфікованих кадрів і досвіду.

Тому для вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері необхідно розширити повноваження органів місцевого самоврядування щодо:

- управління об'єктами курортної реабілітаційної інфраструктури, які розташовані на території громад (наприклад, санаторії, рекреаційні зони);

- надання об'єднаним територіальним громадам (далі ОТГ) права самостійно визначати пріоритети розвитку курортної реабілітаційної сфери на своїй території з врахуванням потреб та інтересів населення і потенціалу громади.

Для посилення фінансової автономії громад доцільно:

- розширити базу оподаткування, запровадивши диференційовані туристичні збори залежно від типу та масштабу курорту;

- створювати механізми реінвестування доходів у сталі проєкти (наприклад, енергоефективні технології на курортах);

- залучати міжнародні гранти для підтримки громад з недостатнім обсягом бюджетних коштів для забезпечення розвитку курортних територій та рекреаційних зон;

- застосовувати такі фінансові інструменти, як інфраструктурні і зелені облігації для фінансування програм і проєктів розвитку курортної реабілітаційної інфраструктури.

- створити регіональні центри компетенцій для підтримки ОТГ у розробці стратегій розвитку курортних і туристичних територій.

Міжрегіональна співпраця в контексті децентралізації передбачає координацію зусиль між громадами різних регіонів для ефективного використання курортно-рекреаційних ресурсів, які часто перетинають адміністративні межі (наприклад, природні парки, річки чи історичні маршрути). В Україні, де реформи децентралізації надали громадам повноваження управляти туризмом і курортами, міжрегіональна співпраця стає ключовим механізмом для подолання фрагментації ресурсів, посилення туристичної привабливості та сталого розвитку. Спільне управління підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє сталому розвитку курортів і зменшує конкуренцію між регіонами, але потребує чіткої координації та договорів.

Міжрегіональна співпраця може здійснюватися через:

- координацію ресурсів для спільного управління курортами і туризмом;

- узгодження стандартів, що передбачає встановлення єдиних екологічних і туристичних стандартів (наприклад, спільні правила збереження лиманів);

- делегування функцій (наприклад, маркетинг, охорона ресурсів), що дозволяє оптимізувати бюджетні видатки на забезпечення курортних територій;
- використання спільної інфраструктури (наприклад, громади можуть об'єднувати ресурси для будівництва чи модернізації доріг, інформаційних центрів чи систем водопостачання);
- узгодження проєктів з метою уникнення дублювання інфраструктурних проєктів, при цьому спільні проєкти є більш привабливими для інвесторів з огляду на їх масштабність.

Спільне вирішення інфраструктурних питань підвищує доступність і комфортність курортів, але потребує складної координації та фінансування, особливо в умовах війни.

Міжрегіональна співпраця сприяє економічному зростанню та соціальній згуртованості, що посилює механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою. Соціально-економічні вигоди зміцнюють громади, але потребують активної участі всіх регіонів, що може бути ускладнено нерівномірною фінансовою спроможністю громад. Проте ці питання можуть вирішуватися через розвиток додаткових джерел фінансування, наприклад, гранти, крайдфантингові платформи, випуск інфраструктурних та зелених облігацій.

Міжрегіональна співпраця є критично важливою для ефективного управління курортно-рекреаційною сферою, оскільки дозволяє громадам спільно управляти ресурсами, популяризувати туристичні маршрути та вирішувати інфраструктурні питання. Вона сприяє економічному зростанню, соціальній згуртованості та сталому розвитку, особливо в умовах децентралізації. В Україні міжрегіональна співпраця реалізується у деяких регіонах й демонструє певний потенціал, але війна, нерівномірна фінансова спроможність громад і координаційні бар'єри створюють виклики, які пов'язані з недостатньою доступністю ресурсів для малих громад, фрагментацією зусиль, дублюванням проєктів й впливом війни. Для подолання виникаючих бар'єрів доцільно

створити єдину національну платформу для всіх регіонів, яка інтегрує інституційні, цифрові та координаційні функції.

Інвестиційна привабливість вдосконалює організацію управління через спрощення процедур і створення структур для співпраці з інвесторами. Децентралізація надає можливості громадам зменшувати бюрократичні бар'єри, зокрема з прискорення видачі дозволів на будівництво, що дозволяє залучати приватних інвесторів для забезпечення проєктів і програм. Для координації взаємодії з приватними інвесторами органами місцевого самоврядування доцільно створювати спеціальні підрозділи або структури, що виконують функції інвестиційних офісів з метою залучення, супроводу й управління інвестиціями, які спрямовуються на розвиток курортних територій. Такі офіси відіграють ключову роль у посиленні фінансової спроможності громад, спрощенні взаємодії з інвесторами та забезпеченні сталого розвитку курортів і туризму. Вони трансформують механізм публічного управління, зокрема через:

- сприяння у формуванні інвестиційних портфелів;
- здійснення пріорітизації проєктів з метою прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень;
- формування «єдиного вікна», що забезпечує інвесторів повною інформацією про туристичні й рекреаційні ресурси, інвестиційні можливості та чинні програми;
- координацію процесів від подання заявки до реалізації проєкту;

Для виконання завдання щодо створення інвестиційних офісів виникає необхідність у:

- формуванні єдиної бази даних, яка може бути доступна через створення цифрової платформи;
- регулярному оновленні інформації про ресурси громади, податкові преференції та потреби в інвестуванні;
- інтеграції інформації з національної платформи для широкого охоплення.

Створення інвестиційного офісу оптимізує механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою, забезпечуючи централізоване надання

інформації, консалтингову підтримку, супровід проєктів, інтеграцію з платформами та прозорість, що сприяє підвищенні довіри інвесторів.

Розвиток інфраструктури та сервісу посилює привабливість туристичних і курортних регіонів, сприяє економічному зростанню та забезпечує стале управління.

Посилення привабливості туристичних та курортних регіонів доцільно здійснювати через:

- забезпечення якісної та сучасної інфраструктури передбачає, зокрема транспортної інфраструктури (дороги, громадський транспорт, аеропорти, залізничне сполучення), комунальної інфраструктури (водопостачання, водовідведення, енергозабезпечення, поводження з відходами), інформаційної інфраструктури (доступ до інтернету, навігаційні системи), та рекреаційної інфраструктури (пляжі, парки, спортивні майданчики, культурні центри), що сприяє підвищенню комфортності та доступності туристичних і рекреаційних послуг;
- підтримання високого рівня сервісу на основі міжнародних стандартів якості обслуговування, що досягається через навчання персоналу, й сприяє створенню позитивного іміджу регіону;
- посилення доступності та інклюзивності через створення безбар'єрного середовища для людей з обмеженими можливостями та для інших маломобільних груп населення;
- забезпечення високого рівня безпеки та комфорту, що досягається через тісну взаємодію правоохоронними органами, та впровадження заходів з встановлення систем відеоспостереження, формування рятувальних служб та попередження надзвичайних ситуацій.

Розвиток сучасної та якісної інфраструктури, а також забезпечення високого рівня сервісу є критично важливими елементами вдосконалення механізму публічного управління курортно-рекреаційною сферою. Це не лише підвищує привабливість регіонів для туристів, стимулює економічне зростання та створює

нові можливості для місцевого населення, але й забезпечує основу для сталого управління галуззю в довгостроковій перспективі.

Забезпечення екологічної збалансованості є критично важливим напрямком вдосконалення механізму публічного управління курортно-рекреаційною сферою, оскільки спрямоване на збереження рекреаційних ресурсів, підвищенню цінності курортно-рекреаційного регіону та сприяння сталому розвитку курортів та туризму. Децентралізація сприяє інтеграції екологічних принципів у механізми публічного управління курортно-рекреаційною сферою. Успішний розвиток туризму та курортів тісно пов'язаний із раціональним використанням природного потенціалу та екологічною чистотою територій, що забезпечують їхню привабливість. Нехтування екологічними принципами в управлінні курортно-рекреаційною сферою призводить до деградації природного середовища, втрати туристичної привабливості регіону та, як наслідок, до економічних втрат.

Напрямки вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері у контексті забезпечення екологічної збалансованості визначаються наступним:

- організація стратегічного планування, заснованого на процедурах ОВОС (оцінка впливу на навколишнє середовище) та СЕО (стратегічна екологічна оцінка), що дозволить завчасно виявляти екологічні ризики та розробляти заходи з їх мінімізації, запобігання або диверсифікації, а проведення регулярного моніторингу з діагностування стану природних ресурсів (вода, повітря, біорізноманіття тощо) створить підґрунтя для прийняття своєчасних та адаптованих управлінських рішень;

- удосконалення правового регулювання екологічного стану для курортно-рекреаційних територій, що вимагає розробки та впровадження нормативно-правових актів, адаптованих до екологічних особливостей зазначених територій, включаючи збереження природних ландшафтів, водних ресурсів та біоти на основі екологічних стандартів, зокрема щодо граничних рівнів забруднення, правил поводження з відходами та обмежень на будівельну діяльність у природоохоронних зонах.

- забезпечення ефективного нагляду за дотриманням екологічних стандартів з боку відповідних органів виконавчої влади та активне залучення громадськості до процесу моніторингу екологічного стану курортних територій;

- впровадження дієвих інструментів стимулювання для підприємств, які впроваджують екологічно чисті технології та практики, спрямованих на зниження негативного впливу на природне середовище через пільгове оподаткування, грантове фінансування та субсидіювання, а також застосування санкцій для підприємств – порушників екологічних норм та стандартів;

- розробка та впровадження цільових освітніх програм, зокрема екологічних тренінгів та семінарів з охорони довкілля для громад, спрямованих на підвищення екологічної культури місцевих мешканців щодо раціонального використання природних ресурсів, сортування відходів та збереження біорізноманіття, а також розповсюдження соціальної реклами у соціальних мережах та організація інтерактивних кампаній на курортних територіях з метою формування відповідального ставлення до місцевих екосистем туристів та відпочиваючих.

Забезпечення рівного доступу до якісних курортно-рекреаційних послуг. З огляду на те, що кожний громадянин, незалежно не залежно від віку, статусу і добробуту має реалізувати право на забезпечення оздоровлення та реабілітації. Будь-яка обмеженість у цьому сенсі поглиблює соціальну нерівність, виключаючи певні верстви населення з можливостей покращити своє фізичне та ментальне здоров'я. При цьому варто звернути увагу, що потреби в оздоровленні і реабілітації в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення будуть зростати на тлі зниження добробуту українських домогосподарств. Обмежений доступ до курортно-рекреаційних послуг спричинить погіршення стану здоров'я нації у цілому та посилить навантаження на систему охорони здоров'я. Крім того, забезпечення рівного доступу до курортно-рекреаційних послуг є ключовим елементом у реалізації права на відпочинок та дозвілля – одного з основоположних соціально-економічних прав людини, визнаних міжнародним та національним законодавством.

Існуюча в Україні практика свідчить про обмежений доступ до якісних курортно-рекреаційних послуг, особливо для вразливих груп населення, що зумовлено як їхньою високою вартістю, так і нерівномірним розташуванням курортно-рекреаційних зон та нерозвиненою транспортною інфраструктурою, що ускладнює доступ до цих послуг мешканцям віддалених населених пунктів. Інший аспект проблеми визначається недостатньою інформаційною доступністю й корупційними ризиками. Часто інформація про соціальні програми та можливості отримання певних пільгових умов для оздоровлення і реабілітації громадян у зв'язку з наявністю неефективних комунікаційних каналів (слабка доступність до інтернету, недієвість колцентрів й відсутність гарячих ліній на місцях тощо) не доходить до тих, хто найбільше потребує такої інформації. Недостатня інформаційна доступність, непрозорість та складність бюрократичних процедур щодо оформлення пільг підвищують корупційні ризики, а відтак підриває довіру до місцевої влади.

Виходячи із зазначених проблем вважається за доцільне визначити такі напрямки вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, як:

- розробка місцевих цільових програм, спрямованих на забезпечення доступності до курортно-рекреаційних послуг соціально вразливим групам населення, впроваджуючи такі інструменти, як компенсації витрат за проїзд та застосування диференційованих пільг щодо вартості путівок, зокрема для пенсіонерів, інвалідів, маломобільних груп населення, учасників бойових дій тощо;
- створення комунальних закладів курортно-рекреаційного типу з метою посилення доступності інфраструктури, залучаючи приватний сектор до надання соціально орієнтованих послуг через систему пільг та компенсацій;
- інтегрування в механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою на місцях стандарти інклюзивності через розробку та затвердження чітких будівельних норм та правила (далі БНіП) щодо інклюзивності відповідно до міжнародних стандартів та потреб маломобільних груп населення з

організацією нагляду та контролю (у тому числі громадського) за дотриманням всіх вимог інклюзивності;

- надання фінансової підтримки органами місцевого самоврядування малим і середнім підприємцям, які забезпечують доступність до курортно-рекреаційної інфраструктури особам з інвалідністю та іншим маломобільним групам населення, застосовуючи такі інструменти, як гранти, субсидії, податкові пільги та цільові програми щодо здешевлення банківських кредитів або подовження термінів кредитування з метою розвитку інклюзивної інфраструктури в ОТГ;

- підвищення інформаційної доступності та прозорості через створення інформаційних порталів на місцевому рівні, які містять відомості про доступні курортно-рекреаційні послуги, соціальні програми, порядок отримання компенсацій і пільг тощо.

Туризм та курорти можуть бути використані, як засіб економічної підтримки під час воєнного стану та повоєнного відновлення, що досягається через використання органами місцевого самоврядування курортно-рекреаційних зон для підтримки економіки регіонів. Наприклад, відновлення внутрішнього туризму може стати важливим джерелом доходу для місцевих громад.

В умовах війни децентралізація може сприяти швидшій реакції місцевих органів на потреби населення, зокрема, через організацію гуманітарних центрів або тимчасових поселень на базі курортних закладів.

Одним із важливих аспектів є гарантування безпеки на курортних територіях. Децентралізація вимагає розвитку системи цивільного захисту та інтеграції місцевих органів у національні заходи безпеки. Курортно-рекреаційні зони можуть бути використані для розміщення військових або для проведення тренувальних заходів.

Відновлення інфраструктури курортних територій після бойових дій потребує значних інвестицій. Децентралізоване управління дає можливість швидше реагувати на потреби в ремонті та модернізації інфраструктури за допомогою місцевих ресурсів, міжнародної допомоги та приватних інвестицій.

Місцеві органи влади повинні адаптувати туристичні продукти, враховуючи поточні умови. Це може включати розвиток безпечних і короткотермінових туристичних маршрутів, що відповідають вимогам воєнного часу.

Отже, децентралізація курортно-рекреаційної сфери в Україні в умовах воєнного стану є складним, але необхідним процесом. Вона буде сприяти розвитку місцевих громад, дозволить ефективно використовувати місцеві ресурси, покращить безпеку і допоможе відновлювати економіку регіонів. Однак для досягнення успіху необхідно здійснювати адаптацію принципів децентралізації до умов війни, враховуючи нові виклики та потреби суспільства.

Перспективи децентралізації в курортно-рекреаційній сфері в Україні, як показує аналогічний досвід інших країн, зумовлені необхідністю більш ефективного використання природних і економічних ресурсів на місцях. Для успішного розвитку курортної та туристичної галузей важливо продовжувати роботу щодо зміцнення місцевих органів управління, залучення інвестицій та підтримки місцевих громад. Зокрема, ефективно працюючи з місцевими громадами та бізнесом, можна створити стійку, економічно вигідну модель розвитку курортно-рекреаційних територій.

Децентралізація дає можливість локальним органам управління бути більш гнучкими та ефективними в реалізації комплексних проектів, оскільки місцеві органи краще знають потреби своїх громад та здатні адаптувати стратегії розвитку до конкретних умов. Водночас комплексний підхід дозволяє забезпечити сталий розвиток на всіх рівнях управління, враховуючи всі можливі аспекти розвитку території.

3.3. Концептуальна модель інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

У контексті повоєнного відновлення курортно-рекреаційна сфера України має потенціал стати драйвером економічного зростання завдяки залученню

міжнародних інвестицій для розвитку туристичної інфраструктури, впровадженню цифрових технологій для просування туристичних продуктів і реалізації проєктів сталого розвитку, що відповідають екологічним і соціальним стандартам. Однак виклики, такі як бюрократичні перепони, брак кваліфікованих кадрів, конфлікти інтересів між державою, бізнесом і громадами, обмежені ресурси, а також потреба врахування сезонності, екологічних вимог і економічної нестабільності, зумовлюють необхідність впровадження проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління цією сферою. Цей підхід забезпечує структуровану координацію складних проєктів, ефективне використання ресурсів і гнучкість у реагуванні на зміни, сприяючи прозорій реалізації стратегічних цілей розвитку курортних територій.

Необхідність впровадження проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері полягає у наступному:

1. Системний підхід до складних ініціатив. Курортно-рекреаційна сфера в умовах повоєнного відновлення потребує комплексних проєктів, таких як розбудова туристичної інфраструктури, відновлення курортних територій та створення нових курортів. Використання проєктного інструментарію забезпечує структуроване планування, ефективне управління ресурсами, моніторинг та контроль виконання проєктних дій, фокусуючи увагу на координації між зацікавленими сторонами та сприяючи залученню інвестицій, підвищенню прозорості й досягненню сталого розвитку курортних територій.

2. Оптимізація процесів управління ресурсами. В умовах бюджетних обмежень, характерних для повоєнного відновлення України, інструменти проєктно-орієнтованого менеджменту забезпечують ефективне управління ресурсами в курортно-рекреаційній сфері через структуроване бюджетування, оцінку ризиків і безперервний моніторинг. Чітке планування бюджету за допомогою кошторисів витрат і програмного забезпечення, такого як Microsoft Project, дозволяє оптимізувати використання державних коштів, грантів і приватних інвестицій, враховуючи сезонність і екологічні вимоги. Ідентифікація

ризиків, таких як економічна нестабільність чи регуляторні зміни, передбачає створення резервних фондів і сценаріїв реагування, що мінімізує перевитрати. Моніторинг через цифрові дашборди та ключові показники ефективності (KPI), наприклад, витрати на одиницю інфраструктури чи терміни виконання, забезпечує прозорість і контроль на всіх етапах управління проектом, підвищуючи ефективність його виконання з огляду на довгостроковий розвиток курортних територій.

Координація між владою, бізнесом і громадами. В механізмі публічного управління у курортно-рекреаційній сфері проектно-орієнтований менеджмент створює структуровану основу для ефективної взаємодії між органами публічного управління, приватним сектором і місцевими громадами. На основі взаємодії держави і бізнесу на засадах публічно-приватного партнерства здійснюється залучення приватних інвестицій у розвиток курортних територій, а державні органи влади надають регуляторну підтримку, узгоджуючи проекти з національною стратегією розвитку туризму і курортів. Через консультації та громадські слухання місцеві громади забезпечують інклюзивність, що сприяє врахуванню інтересів громадян щодо збереженню природних ресурсів, забезпеченню екологічної безпеки та створенню робочих місць. Проектний офіс виступає ключовим інструментом координації цієї взаємодії, використовуючи фасилітаційні сесії та цифрові платформи для узгодження національних, регіональних і місцевих ініціатив, а також забезпечуючи прозорість через інтерактивні звіти для донорів і громад,

3. Гнучкість у відповідь на виклики. Проектно-орієнтований менеджмент забезпечує гнучкість публічного управління у курортно-рекреаційній сфері через використання інструментів управління змінами та ризиками (наприклад сценарне планування, ідентифікація проектних ризиків, діагностика середовища проекту та ін.), що дозволяє адаптувати проекти до економічної нестабільності, інфляції, геополітичних ризиків і наслідків війни. Ці інструменти сприяють швидкому відновленню туристичної інфраструктури шляхом розробки

альтернативних сценаріїв фінансування, резервних планів для регуляторних змін і залучення міжнародної допомоги через прозору звітність.

4. Сталий розвиток та екологічна безпека. Проектно-орієнтований менеджмент надає методологію для збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей в процесі реалізації проектів, забезпечуючи чітке планування з фокусом на довготривалу перспективу. Інтеграція ESG-стандартів (екологічних, соціальних, управлінських) через проектні інструменти (наприклад, оцінка впливу на довкілля, плани управління відходами, моніторинг викидів тощо), дозволяє системно зберігати природний потенціал і мінімізувати негативний вплив на довкілля, підтримуючи сталий розвиток курортних територій.

5. Орієнтація на досягнення конкретно визначених результатів. передбачає формулювання вимірюваних цілей вже на етапі ініціації проекту. Використання інструментів, таких як SMART-цілі (конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні, обмежені в часі), плани виконання з віхами та регулярна оцінка прогресу через KPI (наприклад, витрати на одиницю інфраструктури чи терміни завершення), дозволяє уникнути розпорошення зусиль і забезпечує відповідність результатів стратегічним пріоритетам.

6. Прозорість та підзвітність. Проектно-орієнтований менеджмент забезпечує прозорість через стандартизовану звітність, відкритий доступ до інформації про витрати, прогрес і результати проектів, а також підзвітність завдяки чіткому розподілу відповідальності, оцінці ефективності за ключовими показниками та регулярним звітам перед органами влади, місцевими громадами й міжнародними донорами, що підвищує довіру до влади та сприяє залученню приватних інвестицій. Якщо прозорість забезпечує доступність даних, то підзвітність гарантує, що ці дані використовуються для оцінки відповідності дій поставленим цілям і стандартам.

Для інтеграції проектно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою необхідно розробити концептуальну модель, яка забезпечує цілісний системний підхід, об'єднуючи стратегічні цілі, тактичне планування та операційну реалізацію. На підтвердження висунутої тези

варто зазначити, що концептуальна модель, на відміну від інших методів (традиційне управління, *ad hoc methods*, функціональний метод, матричне управління) створює структуровану основу для розв'язання проблем, які пов'язані з повоєнним відновлення туристичної інфраструктури з огляду на подолання бюрократичних і соціальних бар'єрів, обмеженість ресурсного потенціалу, конфлікту інтересів та ін., забезпечуючи узгодження проєктів із стратегічними пріоритетами національного розвитку. На основі концептуальної моделі здійснюється системна організація управлінських процесів через портфельне управління та чіткі метрики ефективності, сприяння інтеграції екологічних стандартів ESG і координації між владою, бізнесом і громадами, що дозволяє досягати довгострокових результатів щодо розвитку курортних територій.

Мета концептуальної моделі інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері полягає у підвищенні ефективності реалізації Стратегії розвитку курортів та туризму до 2030 р. через створення системної, прозорої та адаптивної основи, яка забезпечує досягнення вимірюваних результатів, узгоджених із стратегічними цілями економічного зростання, сталого розвитку та міжнародної конкурентоспроможності.

Для досягнення визначеної мети ставляться такі завдання:

- створити проєктні офіси як інституціональну основу інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою;
- розробити систему координації між органами влади, бізнесом і громадами;
- впровадити прозорі механізми звітування та комунікації з заінтересованими сторонами;
- запровадити методології, стандарти та інструменти проєктно-орієнтованого управління;
- розробити KPI для моніторингу відповідності проєктів стратегічним цілям і очікуваним результатам;

- організувати навчання держслужбовців для набуття навичок з використання інструментів проєктно-орієнтованого менеджменту.

Реалізація концептуальної моделі інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері базується на таких принципах:

- принцип регуляторної гармонізації: розробка проєктів з урахуванням національних і міжнародних стандартів, узгодження з політикою публічного управління для спрощення дозвільних процедур і забезпечення відповідності екологічним та соціальним вимогам;

- принцип прозорості взаємодії та інклюзивності: забезпечення відкритості у співпраці з органами публічного управління через публічну звітність, громадські слухання, консультації з зацікавленими сторонами та використання прозорих механізмів прийняття рішень для підвищення довіри суспільства до органів публічного управління;

- принцип клієнтоорієнтованої адаптивності: розробка та реалізація проєктів з акцентом на потреби й очікування цільової аудиторії, забезпечуючи персоналізовані послуги та унікальний туристичний досвід.

- принцип економічної обґрунтованості: забезпечення ефективного використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) для досягнення максимальної економічної вигоди в процесі реалізації проєктів;

- принцип гнучкості та прогнозованості: оперативне реагування на зміни регуляторного, економічного, екологічного середовища через активну співпрацю з органами публічного управління для своєчасної адаптації проєктів до виникаючих змін;

- принцип соціально-культурної інтеграції: включення місцевих громад і культурних особливостей у проєкти для збереження автентичності регіону та підвищення його туристичної привабливості;

- принцип цифрової координації: використання цифрових платформ і технологій для забезпечення ефективної взаємодії між владою, бізнесом і

громадами у курортно-рекреаційній сфері, сприяючи прозорості, швидкому обміну інформацією;

- принцип інституціоналізації проєктного управління формування стійких норм, правил та структур, що забезпечують ефективне планування, реалізацію та контроль за виконанням проєктів.

Для забезпечення комплексного підходу до інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою доцільно визначити функціональні компоненти концептуальної моделі, які забезпечують синергію через чітке визначення взаємозв'язків та взаємодії між стратегічними цілями розвитку, принципами проєктно-орієнтованого управління, адаптованими процесами управління проєктами, залученням усіх зацікавлених сторін та ефективним використанням цифрових інструментів, що в кінцевому підсумку сприяє сталому розвитку курортних територій та підвищенню їх конкурентоздатності.

Компоненти концептуальної моделі інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Компоненти концептуальної моделі інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері

Функціональні компоненти	Суть	Інструменти	Функції
1	2	3	4
Стратегічний рівень	Інтеграція принципів проєктно-орієнтованого менеджменту у стратегії та програми розвитку курортно-рекреаційної сфери на національному, регіональному та місцевому рівнях.	- Стратегічні плани. - Інструменти управління портфелем проєктів	- Визначення пріоритетних напрямів розвитку галузі - Забезпечення відповідності міжнародним стандартам (ESG, донорські вимоги).

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Операційний рівень	Застосування методології та інструментів проєктно-орієнтованого менеджменту до управління конкретними проєктами розвитку інфраструктури курортних територій, створення туристичних продуктів, відновлення об'єктів тощо.	Інструменти проєктного менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> - Планування проєктів із урахуванням низького сезону. - Управління ризиками (економічна нестабільність, затримки). - Моніторинг прогресу та оцінка результатів.
Інституційний рівень	Створення інституційної основи для підтримки проєктно-орієнтованого менеджменту, зокрема через проєктний офіс та навчальні програми.	Проєктний офіс, центри компетенцій, тренінги	<ul style="list-style-type: none"> - Координація портфеля проєктів через проєктні офіси. - Підвищення кваліфікації кадрів для подолання бар'єру браку навичок. - Формування проєктної культури через семінари та інформаційні кампанії.
Ресурсний рівень	Забезпечення фінансових, кадрових і технологічних ресурсів для реалізації проєктів	Публічно-приватне партнерство, гранти, цифрові платформи	<ul style="list-style-type: none"> - Залучення інвестицій через прозорі звіти. - Оптимізація бюджетів через пріоритизацію проєктів. - Використання відкритих цифрових інструментів

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.2, концептуальна модель інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері має чотири рівні, які охоплюють усі аспекти інтеграції: від планування (стратегічний) до виконання (операційний), організаційної підтримки (інституціональний) і забезпечення ресурсами (ресурсний).

Концептуальна модель реалізується через вісім послідовних етапів, які забезпечують системну інтеграцію проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері (рис. 3.4)

Як видно з рис. 3.1, визначені основні етапи інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління в курортно-рекреаційній сфері, що розроблені в межах концептуальної моделі, формують

структурований і послідовний процес, який забезпечує ефективне впровадження сучасних управлінських практик. Послідовність етапів є гнучкою, адаптивною та орієнтованою на практичні результати, що дозволяє ефективно інтегрувати проєктно-орієнтований менеджмент у механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою, максимізуючи вигоди від реалізації проєктів для регіонів і громад.



Рис. 3.1 – Основні етапи інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері.

Однією з перешкод інтеграції проєктно-орієнтованого управління в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері є бюрократичні бар'єри. Складні регуляторні процедури, такі як отримання дозволів чи екологічні оцінки, затримують впровадження і розвиток проєктно-орієнтованих структур і процесів. Бюрократія гальмує гнучкість і швидкість, які є ключовими для проєктно-орієнтованого управління, та знижує довіру бізнесу й громад.

Як свідчить досвід подолання цього бар'єру можливо через застосування технократичного, ринкового і стратегічного методів.

Технократичний метод передбачає поступові, незначні зміни в адміністративних процесах, спрямовані на перехід до ефективнішого управління без радикальних реформ, щоб мінімізувати опір працівників публічного сектору. Наприклад, спрощення процедури отримання екологічних дозволів шляхом цифровізації документообігу зберігає звичні процеси, але підвищує швидкість погоджень.

Ринковий метод зосереджується на адаптації до зовнішніх змін (економічна нестабільність, попит на туристичні продукти) через гнучке впровадження проєктних структур, таких як проєктні офіси (РМО), без жорсткого плану.

Стратегічний метод використовує позитивні аспекти бюрократії, такі як стандартизація, для підвищення ефективності. Бюрократичні процедури можна оптимізувати, створивши єдині стандарти для звітності перед донорами, що прискорює фінансування проєктів реконструкції санаторіїв і водночас відповідає вимогам прозорості. Ці методи сприяють інтеграції проєктно-орієнтованого управління, знижуючи бюрократичні перепони та забезпечуючи стале відновлення курортно-рекреаційної сфери в повоєнний період.

Взагалі впровадження проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління є своєрідним трендом протягом останніх кількох років. Як свідчить практика, органи публічного управління демонструють певну активність, включаючись до різних проєктних ініціатив, але без навичок у використанні проєктного інструментарію ці активності не мають відповідних результатів.

Причини проблем полягають у трансформації публічного управління з функціонального на проектно-орієнтоване.

Нерозуміння та неприйняття нововведень державними службовцями є наступним значним бар'єром для впровадження проектно-орієнтованого управління в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, оскільки державні службовці часто не готові до змін у традиційних бюрократичних процесах. Проектно-орієнтоване управління вимагає системного підходу, використання нових інструментів (портфельне управління, проектні офіси (РМО), цифрові платформи) і проектної культури, що суперечить звичним ієрархічним і консервативним методам роботи. Цей бар'єр проявляється у тому, що державні службовці не усвідомлюють переваг проектно-орієнтованого управління і сприймають його як додаткове навантаження. Тому чиниться активний або пасивний опір змінам через страх втрати контролю або посади. Впровадження проектного інструментарію працівниками державних структур може сприйматися як ускладнення їхньої роботи.

Утворення цього бар'єру пояснюється слабкою адаптацією до змін державних службовців, браком їх кваліфікації та культурним опором.

Українська практика демонструє, що особливо в регіонах, звикли до стабільних, бюрократичних процесів, які не потребують швидкої адаптації, проектно-орієнтоване управління, вимагає гнучкості, проактивності та готовності до нових методологій. У курортно-рекреаційній сфері, де важливі сезонність і екологічні вимоги, брак адаптивності ускладнює впровадження проектних структур, що реагують на зміни попиту чи регуляторних норм.

Інший аспект цього бар'єру виявляється у відсутності спеціально підготовленого персоналу, що володіє навичками проектного менеджменту, такими як створення портфеля проектів, управління ризиками чи координація через РМО. Це особливо помітно в невеликих громадах, де відсутній доступ до спеціалізованого навчання.

Ще один аспект характеристики бар'єру визначається культурним опором. Традиційна культура публічного управління в Україні орієнтована на ієрархію та

формальні процедури, а не на проєктне мислення, яке передбачає горизонтальну співпрацю та інновації. Службовці можуть сприймати проєктно-орієнтоване управління як загрозу звичному порядку, особливо якщо вони не бачать особистої вигоди від змін.

Наслідки від створення цього бар'єру визначаються:

- гальмуванням управління змінами, яке є невідомою складовою проєктно-орієнтованого управління, уповільнює впровадження проєктного інструментарію;
- обмеження у залученні інвестицій, адже неприйняття нововведень знижує прозорість і підзвітність, що ускладнює співпрацю з міжнародними донорами (ЄС, Світовий банк), які вимагають стандартів проєктного управління;
- соціальні конфлікти, адже опір може посилити напругу між владою, бізнесом і громадами, які очікують швидкого відновлення туристичної інфраструктури.

До методів подолання цього бар'єру можна віднести такі:

1. Підтримка прихильників змін (формальних і неформальних лідерів). Виявлення та підтримка лідерів, які виступають за проєктно-орієнтоване управління, допомагає мотивувати інших працівників і створювати позитивний імідж змін. Лідери можуть бути керівниками або впливовими працівниками, які мають авторитет. У публічному управлінні лідери можуть просувати ідею РМО чи проєктної культури, демонструючи її переваги (залучення грантів, спрощення процесів).

2. Вжиття жорстких заходів до джерел негативного ставлення. Ідентифікація працівників, які активно чи пасивно саботують зміни, і застосування дисциплінарних заходів (переведення, догани) для зниження їхнього впливу. В механізмі публічного управлінні у курортно-рекреаційній сфері цей метод має застосовується обережно через трудове законодавство, але може включати перерозподіл обов'язків, щоб ізолювати опір.

3. Своєчасний перерозподіл обов'язків і повноважень. Чіткий розподіл ролей і делегування повноважень прихильникам змін знижує опір і підвищує ефективність управління. Це включає передачу відповідальності за проєктні

процеси підготовленим фахівцям. У децентралізованому контексті курортно-рекреаційної сфери перерозподіл може стосуватися передачі повноважень РМО для координації з громадами та бізнесом.

4. Проведення навчальних тренінгів і курсів. Навчання базовим принципам проєктного менеджменту (планування, ризик-менеджмент, звітність) підвищує кваліфікацію службовців і знижує страх перед нововведеннями. У публічному секторі тренінги можуть фінансуватися донорами і фокусуватися на практичних навичках, таких як використання Trello чи створення KPI.

5. Навчання керівників принципам боротьби з опором змінам Підготовка керівників до управління змінами (комунікація, мотивація, вирішення конфліктів) дозволяє їм спрямовувати працівників у бік проєктної культури. Керівники вчаться виявляти опір, підтримувати лідерів змін і пояснювати вигоди проєктно-орієнтованого управління.

6. Специфіка публічного управління курортно-рекреаційною сферою:

- сезонність: опір змінам може посилюватися через терміновість проєктів (наприклад, підготовка до туристичного сезону), що вимагає швидкого навчання та перерозподілу обов'язків;

- екологічна чутливість: службовці можуть чинити опір через незрозуміння ESG-стандартів, тому тренінги мають включати екологічні аспекти проєктів;

- децентралізація: у громадах брак кваліфікації є гострішим, що робить підтримку лідерів і навчання критично важливими;

- повоєнний контекст: залучення донорів (наприклад, ЄС, Світовий банк) вимагає прозорості та підзвітності, які гальмуються через опір, тому методи подолання мають бути швидкими та ефективними.

Впровадження методів подолання бар'єру створюють умови знизити опір державних службовців щодо сприйняття змін, а дисциплінарні заходи та перерозподіл обов'язків нейтралізують негативний вплив. Тренінги дозволять державним службовцям підвищити свою кваліфікацію й отримати навички, необхідними для роботи з РМО, портфелями проєктів і цифровими інструментами.

У публічному управлінні курортно-рекреаційною сферою першочергова спрямованість на досягнення соціального ефекту – підвищення якості життя населення через створення робочих місць, покращення інфраструктури, збереження природних ресурсів. Саме ці аспекти складають основний критерій оцінки успішності. Однак така соціальна спрямованість створює певний бар'єр щодо інтеграції проєктно-орієнтованого управління в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері з огляду на обмежений ресурсний потенціал (фінанси, кадри, час). Парадокс полягає в тому, що високі соціальні очікування вимагають значних ресурсів, яких часто бракує, що впливає на визначення реалістичних цілей і досягнення очікуваних результатів. Отже, цей бар'єр ускладнює узгодження соціальних цілей з обмеженими можливостями. Проте негативний вплив при подоланні цього бар'єру можна мінімізувати через:

- використання методів аналізу щодо пріоритизації проєктів за соціально-економічним ефектом з метою відбору проєктів із максимальним соціальним впливом при мінімальних витратах;
- фрагментацію великих проєктів на модульні етапи. з чітко визначеними результатами;
- залучення альтернативних джерел фінансування на основі інвестиційні пропозиції, що акцентують на соціальному ефекті, зменшуючи навантаження на бюджет;
- оптимізація кадрового потенціалу, використовуючи методи міжсекторальної співпраці, залучаючи до реалізації проєктів волонтерів, громадські організації та студентів й в такий спосіб, компенсуючи брак кадрів і підвищуючи соціальну залученість.

Подолання визначених бар'єрів мають забезпечувати проєктні офіси, які є ключовим інструментом інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, трансформуючи організаційну культуру через впровадження гнучких управлінських практик, таких як ітеративне планування та крос-функціональні команди, а також забезпечуючи практичні інструменти – ризик-орієнтовані дорожні карти й

інтерактивні панелі моніторингу, що сприяють оперативному прийняттю рішень, залученню інвестицій, модернізації галузі та розвитку курортних територій.

Створення проектного офісу у відомчій структурі, зокрема в структурі Міністерстві економіки для реалізації Стратегії розвитку туризму і курортів до 2030 р. передбачає фокус на завданнях, що мають масштабний вплив на національну економіку та сприяють повоєнному відновленню курортно-рекреаційної сфери.

Проте реалізація проектів здійснюється безпосередньо в регіонах. Ці проекти вбудовані у портфель проектів відповідно до стратегії соціально-економічного розвитку конкретного регіону, а відтак виникає потреба у впровадженні таких інституційних форм на регіональному рівні з метою вирішення регіональних проблем в рамках встановлених пріоритетів. Наразі мова йде про формування регіональних проектних офісів. За формою організації такі інституціональні утворення мають відігравати роль підтримуючих проектних офісів.

Проекти щодо реалізації стратегії розвитку туризму та курортів на місцях, тобто в територіальних утвореннях мають вирішувати завдання Стратегії безпосередньо на курортних територіях.

Ієрархія проектних офісів наведена на рис. 3.2.

Запропонована ієрархічна структура проектних офісів (рис.3.2), призначенням яких є координація проектних дій в процесі реалізації Стратегії розвитку туризму і курортів.

Виходячи зі специфіки функціонування механізму публічного управління визначеною сферою його застосування діяльність стратегічного проектного офісу передбачає координацію проектних дій з реалізації портфелю проектів щодо впровадження проектних ініціатив в курортно-рекреаційній сфері, а саме:

- координація заходів з відновлення та розвитку курортно-рекреаційної сфери в Україні;
- проведення моніторингу, аудиту та нагляду за реалізацією програм та проектів, що реалізуються у курортно-рекреаційній сфері;

- консалтингова підтримка у підготовці технічних завдань та запитів на технічну допомогу;
- здійснення комунікацій з зарубіжними організаціями та партнерами для фінансового забезпечення програм і проєктів;
- аналіз нормативно-правових актів з пов'язаних питань та надання пропозицій щодо їх вдосконалення;
- розробка інвестиційних пропозицій для залучення іноземного капіталу;
- впровадження цифрових інструментів для планування, моніторингу та комунікації.

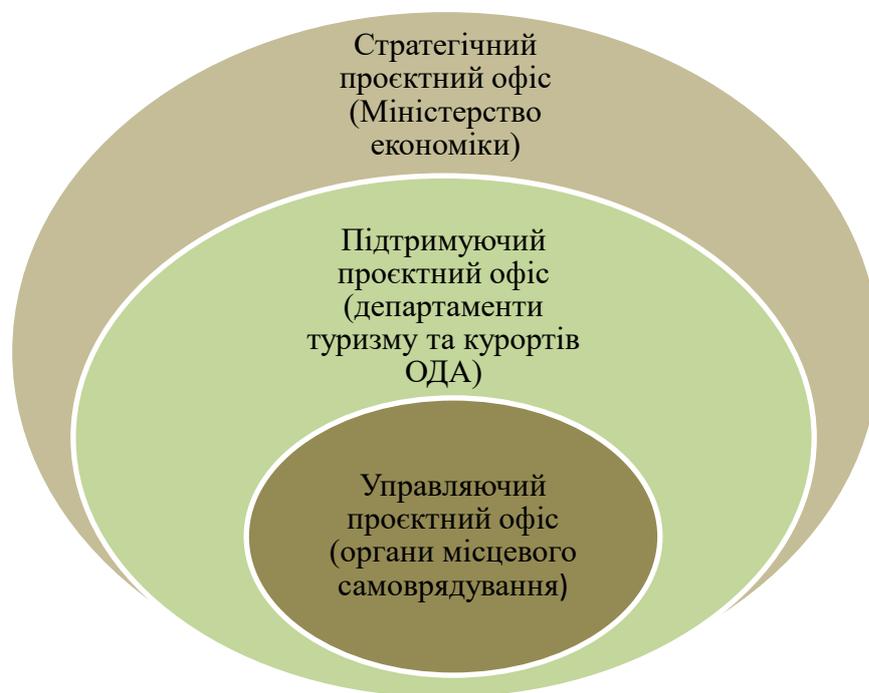


Рис. 3.2 – Ієрархічна структура проєктних офісів

Підтримуючий проєктний офіс, що зорганізується на рівні обласних державних адміністрацій з метою реалізації Стратегії на регіональному рівні до його повноважень можна включити такі, як:

- надання експертної підтримки та консультування щодо розробки та реалізації проєктів, які узгоджуються з цілями розвитку туризму і курортів регіону;
- організація публічних заходів для просування проєктів, узгоджених зі стратегією розвитку туризму і курортів на регіональному рівні;

- проведення конкурсів з відбору ініціатив щодо реалізації проєктів розвитку курортних територій регіону на засадах публічно-приватного партнерства, які узгоджуються зі стратегією розвитку туризму і курортів;

- моніторинг реалізації проєктів, які реалізуються у рамках стратегії розвитку туризму і курортів регіону.

Управляючий проєктний офіс (рівень управління органів місцевого самоврядування) має найвищий рівень повноважень та контролю щодо виконання стратегічних завдань. На відміну від регіонального проєктного офісу, який забезпечує операційну підтримку, управляючий проєктний офіс керує проєктами, розподіляє ресурси з місцевих бюджетів і забезпечує їх відповідність стандартам, специфіку курортно-рекреаційної сфери. До його повноважень належать такі:

- контроль за дотриманням стандартів управління проєктами;
- управління бюджетом проєктів і програм;
- моніторинг і контроль за виконанням місцевих програм і проєктів;
- проведення аудиту процесів реалізації проєктів і програм та оцінювання досягнутих результатів;
- координація децентралізованих ініціатив громад;
- організація публічних звітів про хід і результати реалізації проєктів і програм.

Проєктний офіс як ядро інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, виконує низку функцій, які наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Узагальнені функції проєктних офісів щодо реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів

Групи функцій	Зміст
1	2
Експертне супроводження проєктів	1. Організація проєктних дій та консультування учасників проєкту з питань його управління. 2. Підготовка експертних заключень на проєктну документацію. 3. Розгляду питань щодо реалізації проєктів та програм на засіданнях координаційного органу

Продовження таблиці 3.3

1	2
Моніторинг реалізації програм/проектів	1. Аналіз інформації, що міститься у звіті, щодо її достовірності, актуальності та повноти; 2. Перевірка та зведення інформації про реалізацію проекту/програми учасниками; 3. Участь у заходах, спрямованих на усунення або мінімізацію ризиків та проблем реалізації проектів/програм; 3. Надання на запит контролюючих органів аналітичних та інших матеріалів про реалізацію проектів/програм.
Контрольні заходи	Здійснення контрольних заходів щодо оцінки фактичних параметрів проектів, визначення їх відхилень від планових параметрів, аналізу відхилень та виявлення причин їх виникнення.
Внесення змін до проекту	1. Аналіз інформації, що міститься у запитах на зміну паспортів проектів/програм, щодо її достовірності, актуальності та повноти 2. Збір та аналіз пропозицій до щорічної актуалізації та планування проектів на черговий фінансовий рік
Методологічне супроводження	Розробка та адаптація стандартів проектного менеджменту з урахуванням сезонності, клієнтоорієнтованості та екологічних вимог.
Координація зацікавлених сторін	Забезпечення взаємодії між органами влади, бізнесом, громадами для врахування їхніх інтересів.
Управління ризиками	Моніторинг регуляторних, економічних і екологічних змін, надання рекомендацій для адаптації проектів.
Цифрова підтримка:	Впровадження інформаційних систем для управління проектами, маркетингу та взаємодії з клієнтами.
Навчання та розвиток	Проведення тренінгів для місцевих управлінців і команд проектів з методологій управління

Впровадження запропонованих моделей проектних офісів в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері з метою реалізації Стратегії розвитку туризму і курортів дозволить оптимізувати процес управління програмами та проектами через координацію проектних дій за ієрархією управління.

Проектний офіс є невід'ємною частиною концептуальної моделі, забезпечуючи координацію, стандартизацію та адаптивність проектів у курортно-рекреаційній сфері. РМО посилює взаємодію між публічним управлінням і проектними командами, сприяючи економічній ефективності, соціальній значущості та сталому розвитку регіональних рекреаційних об'єктів.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що ефективне публічне управління в курортно-рекреаційній сфері включає реалізацію цілей через чітке визначення ролі держави в організації цього процесу. У цьому контексті запропоновано впровадити ключові напрямки удосконалення механізмів публічного управління в курортно-рекреаційній сфері, що визначають ефективність управлінських процесів, а саме: розвиток інфраструктури та інвестиційні механізми; інтеграція екологічних принципів у публічне управління; удосконалення управління за допомогою цифрових технологій; оптимізація та посилення кадрового потенціалу в публічному управлінні; використання міжнародний досвіду та інтеграція у глобальні світові процеси.

Запропоновано на державному рівні втілювати наступні пріоритетні стратегічні напрями у механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері: популяризація України як курортної та туристичної дестинації; формування умов для сталого розвитку туризму; підвищення безпеки та комфортності для відпочиваючих; стимулювання внутрішнього туризму; інтеграція з міжнародними курортними та туристичними ринками; інвестиції в розвиток інноваційних технологій у курортно-рекреаційну сферу.

Реалізація стратегічних цілей, визначених у Стратегії розвитку туризму та курортів при продовженні терміну її реалізації до 2030 року сприятиме відновленню курортів та туризму в Україні, а також збільшенню економічного внеску від курортно-рекреаційної діяльності у соціально-економічний розвиток держави.

Вважається за доцільне при реалізації Стратегії розвитку курортів та туризму до 2030 року впровадити такі критерії ефективності її реалізації: рівень інвестицій в інфраструктуру; кількість відпочиваючих; кадрові зміни; екологічні та соціальні показники; фінансова стійкість та підтримка бізнесу; рівень розвитку культурного та спортивного туризму

Це, в свою чергу, сприятиме успішному відновленню курортно-рекреаційної та туристичної сфер в Україні у період повоєнного відновлення.

Розглянуто основні напрямки вдосконалення механізму публічного управління курортно-рекреаційної сфери в умовах децентралізації.

Встановлено, що курорти та рекреаційні зони України мають різноманітні природні лікувальні ресурси, сприятливі кліматичні умови, культурні особливості, що вимагає індивідуального підходу до їх розвитку. З цієї причини ефективним буде децентралізоване, локальне управління, оскільки важко передбачити всі специфічні потреби кожного курорту на загальнодержавному рівні.

Доведена важливість міжрегіональна співпраці є критично важливою для ефективного управління курортно-рекреаційною сферою, оскільки дозволяє громадам спільно управляти ресурсами, популяризувати туристичні маршрути та вирішувати загальні інфраструктурні питання. Вона сприяє економічному зростанню, соціальній згуртованості та сталому розвитку, особливо в умовах децентралізації.

Проведено аналіз практик інших країн, які зазнали воєнних конфліктів і успішно відновлювали свою курортно-рекреаційну сферу. Підсумовано, що децентралізація, залучення міжнародної допомоги, приватно-публічні партнерства стали основними інструментами в процесі їх відновлення. Однак кожен випадок потребував адаптації під специфічні умови, врахування національних і регіональних особливостей, що може бути корисним для України в процесі відновлення її курортно-рекреаційної сфери після війни.

Представлено ключові інструменти механізму публічного управління, які доцільно застосувати при впровадженні децентралізації курортно-рекреаційною сферою в Україні.

Запропоновано розробку наступних основних напрямків вдосконалення механізму публічного управління в курортно-рекреаційної сфері в умовах децентралізації в Україні та їх адаптації в умовах воєнного стану, враховуючи зарубіжний досвід: часткова передача повноважень, щодо управління курортними та туристичними дестинаціями місцевим органам влади; міжрегіональна співпраця; інвестиційна привабливість за рахунок більш ефективного використання місцевих ресурсів; розвиток інфраструктури та сервісу,

враховуючи місцеві особливості, традиції і попит на курортно-рекреаційні послуги; залучення громадськості та місцевих жителів; екологічна збалансованість; соціальні та культурні аспекти.

Розроблено адаптаційні аспекти напрямків децентралізації в умовах воєнного стану для забезпечення ефективності механізму публічного управління курортно-рекреаційною сферою: збереження функціонування рекреаційних зон під час війни; туризм як засіб економічної підтримки під час відновлення; інтеграція з гуманітарними ініціативами; забезпечення безпеки та національної оборони; підтримка відновлення інфраструктури після бойових дій; адаптація туристичних продуктів під воєнний стан.

Враховуючи специфіку курортно-рекреаційної сфери, доведено, що впровадження децентралізації є необхідними для ефективного досягнення завдань механізму публічного управління. Децентралізація дозволить максимально адаптувати управлінські рішення до місцевих умов і підвищить відповідальність за результати.

Доведена необхідність впровадження проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері з огляду на системний підхід до складних ініціатив; оптимізацію процесів управління ресурсами; гнучкість у відповідь на виклики; сталий розвиток та екологічну безпеку; орієнтацію на досягнення конкретно визначених результатів; прозорість та підзвітність.

Доведено, що для інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою необхідно розробити концептуальну модель, яка забезпечує цілісний системний підхід, об'єднуючи стратегічні цілі, тактичне планування та операційну реалізацію.

Мета запропонованої концептуальної моделі інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері полягає у підвищенні ефективності реалізації Стратегії розвитку курортів та туризму до 2030 р. через створення системної, прозорої та адаптивної основи, яка забезпечує досягнення вимірюваних результатів,

узгоджених із стратегічними цілями економічного зростання, сталого розвитку та міжнародної конкурентоспроможності.

Запропоновано концептуальна модель інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, яка складається з чотирьох рівнів, які охоплюють усі аспекти інтеграції: від планування (стратегічний) до виконання (операційний), організаційної підтримки (інституціональний) і забезпечення ресурсами (ресурсний).

Визначено завдання цієї концептуальної моделі, принципи її реалізації, компоненти та основні етапи інтеграції. Визначено бар'єри інтеграції проєктно-орієнтованого управління в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, зокрема: бюрократичний бар'єр; нерозуміння та неприйняття нововведень державними службовцями; спрямованість на досягнення соціального ефекту. Визначено методи подолання цих бар'єрів.

Обґрунтована необхідність створення проєктних офісів за ієрархією управління, зокрема: організація проєктного офісу у структурі Міністерстві економіки для реалізації Стратегії розвитку туризму і курортів, який фокусує увагу на завданнях, що мають масштабний вплив на національну економіку; організація регіональних проєктних офісів, які створюються у департаментах туризму та курортів обласних державних організацій і виконують роль підтримуючого проєктного офісу; організація проєктних офісів органами місцевого самоврядування, які за своїм призначенням є керуючими проєктними офісами. Розроблено повноваження для кожного рівня ієрархії проєктних офісів та визначено узагальнені їх узагальнені функції.

ВИСНОВКИ

1. Проведено аналіз термінологічного апарату в межах курортно-рекреаційного дискурсу, що дало змогу впорядкувати семантичну організацію основних концептуальних одиниць. Такий підхід є важливим для наукової та професійної спільнот, оскільки сприяє забезпеченню ефективної комунікації та стандартизованого розуміння ключових понять і їхніх взаємозв'язків.

2. Опрацьовано наукові підходи, які показали, що механізм публічного управління охоплює не лише процес прийняття управлінських рішень, а й забезпечення ефективної взаємодії між усіма суб'єктами управлінської діяльності, включаючи органи місцевого самоврядування. Систематизація наукових підходів до механізму публічного управління виявила наявні теоретичні розбіжності, що актуалізувало потребу в уточненні його сутнісних ознак. У результаті дослідження поняття «механізм публічного управління» розглядається як структурний елемент організаційної системи та основа багаторівневого процесу управлінських рішень.

3. Встановлено, що поняття «механізм публічного управління» має ширший зміст порівняно з «механізмом державного управління», оскільки передбачає комплексне поєднання інструментів, методів і підходів, застосовуваних у різних сферах і на різних рівнях публічного управління. Його основою є скоординована взаємодія державних і муніципальних інституцій, що визначає багаторівневий і комплексний характер системи. У процесі дослідження уточнено зміст дефініції «механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» з урахуванням її функціонального призначення та специфіки практичного застосування. У результаті факторного аналізу здійснено класифікацію детермінант, що впливають на функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, шляхом їх групування за характером і типом впливу. Це надало можливість систематизувати основні проблеми реалізації управлінських рішень та використовувати відповідні аналітичні інструменти для оцінки ступеня їх впливу.

4. Встановлено, що чинна нормативно-правова база не завжди забезпечує адекватні інструменти для дієвості механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Основні проблеми фокусуються на таких питаннях як питання екологічної сталості та збереження унікальних природних ресурсів, але існуючі законодавчі норми не завжди дають змогу ефективно протистояти негативному антропогенному впливу. У сучасних реаліях, позначених наслідками військових дій, зростає потреба у правових інструментах, що сприятимуть створенню сприятливого інвестиційного середовища та адаптації механізму публічного управління до нових викликів, включаючи підвищення безпеки та відновлення інфраструктури. Це підкреслює критичну потребу в комплексній актуалізації та доопрацюванні чинних нормативно-правових актів.

5. Обґрунтовано необхідність розроблення єдиної національної концепції розвитку курортної інфраструктури з метою усунення дисбалансу в розподілі управлінських повноважень та забезпечення цілісності державної політики у курортно-рекреаційній сфері, що унеможливить неоднозначне її трактування на місцевому рівні. Для подолання проблеми бюрократизації управлінських процесів і уникнення дублювання функцій доведена необхідність формування механізму міжвідомчої взаємодії між державними інституціями, що регулюють курортно-рекреаційну сферу. Це сприятиме підвищенню координації дій та чіткому розмежуванню повноважень. Доведена потреба у посиленні державного контролю за окремими видами природних лікувальних ресурсів, зокрема морською водою, ландшафтами та кліматичними умовами, які, незважаючи на їхнє оздоровче значення, залишаються поза межами чинного режиму охорони природних ресурсів.

6. Визначена доцільність імплементації низки ефективних практик з досвіду функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в окремих європейських країнах, а саме: Франції, Туреччини, Італії, Австрії та Словенії) в українську практику. Зокрема, йдеться про необхідність розширення функціональних можливостей відповідних управлінських структур через створення в їх межах консультативних підрозділів, що спеціалізуватимуться на

стратегічному плануванні, маркетинговій політиці та супроводі інвестиційних проєктів. Також важливим напрямом є створення інклюзивного туристичного середовища шляхом забезпечення вільного доступу до об'єктів туристичної, курортної інфраструктури та культурної спадщини для всіх категорій населення. Окрім того, обґрунтовано необхідність запровадження автоматизованої системи ведення Державного кадастру, що дозволить об'єднати просторові дані з різних джерел в єдину геоінформаційну платформу, покликану підвищити ефективність управління територіальними ресурсами.

7. Визначено стратегічні орієнтири функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, які опираються на систему критеріїв оцінювання його результативності, що забезпечує практичний інструментарій для моніторингу та верифікації їхньої реалізації. Запропоновані орієнтири обґрунтовані з урахуванням особливостей функціонування галузі та охоплюють ключові напрями її розвитку, зокрема екологічну збалансованість і раціональне природокористування, соціальну інклюзивність і доступність послуг, фінансову стабільність і привабливість для інвесторів, сучасне маркетингове позиціонування, підвищення міжнародної популярності, розвиток туристичної та курортної інфраструктури, цифровізацію, стимулювання внутрішнього туризму, інтеграцію до світових ринків та кадрове забезпечення.

8. Розроблено напрямки вдосконалення механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері в умовах децентралізації з огляду на необхідність делегування органам місцевого самоврядування розширених повноважень у питаннях розвитку та управління інфраструктурними об'єктами, посилення фінансової автономії об'єднаних територіальних громад через розширення бази оподаткування, реінвестування доходів та залучення міжнародних грантів й фінансових інструментів. Визначено важливість міжрегіональної співпраці для спільного управління ресурсами, популяризації маршрутів та вирішення інфраструктурних питань, а також створення інвестиційних офісів на місцях для залучення приватних інвестицій і спрощення процедур. Підкреслено, що децентралізація є ключовим чинником для відновлення інфраструктури,

підвищення безпеки та адаптації туристичних продуктів до потреб воєнного стану та повоєнного відновлення.

9. Встановлено, що впровадження проєктно-орієнтованого менеджменту у механізм публічного управління курортно-рекреаційною сферою є виправданим кроком, який сприятиме підвищенню ефективності функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Цей підхід забезпечує цілісність, адаптивність, прозорість процесів і спрямованість на досягнення визначених результатів. Обґрунтовано основні етапи інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, які забезпечують системну інтеграцію проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері. Виявлено бар'єри інтеграції проєктно-орієнтованого менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері та з'ясовано методи їх подолання. Запропонована ієрархічна структура проєктних офісів, призначенням яких є координація проєктних дій в процесі реалізації Стратегії розвитку туризму і курортів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Фоменко Н.В. Ф 11 Рекреаційні ресурси та курортологія. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. 312 с.
2. Парфіненко Т. Рекреаційна діяльність як спосіб оздоровлення студентської молоді // Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід: Матеріали XI наукової конференції з міжнародною участю. – Львів, 2017. С. 170-174.
3. 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> (Останній перегляд 13 листопада 2022).
4. Stebbins, Robert A., 1938- Serious leisure : a perspective for our time / Robert A. Stebbins. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 0-7658-0363-1 (alk. paper) 1. Leisure—Sociological aspects. I. Title. GV14.45.S843 2006 306.4'. P.22.. Available at:https://www.researchgate.net/publication/279449202_Serious_Leisure_A_Perspective_for_Our_Time_paperback_edition (Accessed 29 June 2022).
5. Stebbins, Robert A., 1938- Serious leisure : a perspective for our time / Robert A. Stebbins. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 0-7658-0363-1 (alk. paper) 1. Leisure—Sociological aspects. I. Title. GV14.45.S843 2006 306.4'. P.25. Available at:https://www.researchgate.net/publication/279449202_Serious_Leisure_A_Perspective_for_Our_Time_paperback_edition (Accessed 29 June 2021).
6. To Leisure: An Introduction – Hardcover Neulinger, John ISBN 10: 0205069363 ISBN 13: 9780205069361 Publisher: Allyn & Bacon, 1981. Available at:<https://archive.org/details/toleisureintrodu0000neul> (Accessed 14 September 2021).
7. The Value of Forest Ecosystems. CBD Technical Series No.4. November 2001. Secretariat of the Convention on Biological Diversity.// - P.59. Available at:<http://www.biodiv.org/doc/publications/cbd-ts-04.pdf>. (Accessed 10 June 2022).

8. 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> (Останній перегляд 25 грудня 2023).

9. Буряк В.Д. Інформаційний кайф чи світоглядно-інформаційна катастрофа (філософія жанровотворення у контексті інформаційного впливу). Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/54513/03-Buriak.pdf?sequence=1> (Останній перегляд 12 грудня 2022).

10. Zhuryna, A. Legal regulation of forest use for the needs of ecotourism (Legal regulation of forest use for ecotourism needs). *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo - Entrepreneurship, business and law*, 12, P. 121-125. Available at: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.20> (Accessed 30 April 2021).

11. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування. /О.О. Бейдик – К.: ВПЦ «Київський університет», 2001. 395 с.

12. Бережна І.В. Національні пріоритети та регіональні детермінанти соціально-економічного зростання (на матеріалах АР Крим)./ І. В. Бережна. - НАН України. Інститут регіональних досліджень, 2004. 640 с.

13. Бовман Б. Пропозиції щодо ролі туристичних відділів та управлінь облдержадміністрацій у маркетингу та розвитку туризму. – Львів, 2000. 37 с.

14. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу. Монографія К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с.

15. Гулич О.І. Екологічно збалансований розвиток курортно-оздоровчих територій: питання теорії і практики: Монографія. – Львів: ІРД НАН України, 2007. 208 с.

16. Гетьман В.І. Курортно-рекреаційні системи Українських Карпат. Український географічний журнал, 1999, №3. С.34-37.

17. Іванченко Н.М. Проблеми та перспективи розвитку рекреаційного туризму Ефективна економіка № 5, 2015.

18. Масляк П.О. Методологічні засади рекреаційної географії. Рекреаційна географія Частина I. С. 145-300.

19. Яцук Н. Механізм впровадження рекреаційної моделі регіонального розвитку. Держава та регіони. 2017. № 2. С. 124–131.

20. Мальська М.П., Паньків Н.М., Ховалко А.Б. Історія розвитку туризму Навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2016. 117 с.

21. Popadynets, N.M., Halachenko, O.O., & Danylo, Ya.I. (2023). Turystychno-rekreatsiyna diyal'nist': ekolooho-ekonomichni aspekty [Tourist and recreational activities: ecological and economic aspects]. Rehional'na ekonomika - Regional Economy, 108 (2), P. 117-124. Available at: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-12> (Accessed 23 October 2023).

22. Жук П.В. Оцінювання конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіону: наукові підходи. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2022. Вип. 4(156). С. 22-28. Режим доступу: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-4-4> (Останній перегляд 15 серпня 2022).

23. Zhuk, P.V. Turystychno-rekreatsiyna sfera rehionu yak ob'yeht doslidzhennya konkurentospromozhnosti [Regional tourism and recreation domain as an object of competitiveness research]. Rehional'na ekonomika - Regional Economy, 104 (2), P. 17-24. Available at: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-2>. (Accessed 15 October 2022).

24. Закон України «Про курорти» від 05.10.2000 р. № 2026-III. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14> (Останній перегляд 19 серпня 2022).

25. Биркович В.І. Тенденції та перспективи розвитку туристично-рекреаційної галузі в Закарпатській області. Стратегічні пріоритети: наук. аналіт. зб. 2009. № 2(11). С. 218-224.

26. 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. Режим доступу: DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-38-52](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-38-52)(Останній перегляд 22 серпня 2023).

27. Маслиган О.О. Теоретико-методологічні засади формування та розвитку туристично-рекреаційних кластерів у регіонах України: автореф. дис. д-ра екон. наук / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2021. 39 с.

28. Мальська М.П., Рутинський М.Й., Паньків Н.М. Туризм у міжнародному і національному вимірах. Історія і сучасність: монографія. Львів: ВЦ ЛНУ імені Івана Франка, 2008. 268 с.

29. Бавровська Н.М., Бутенко Є.В. Використання рекреаційних територій в контексті ефективного управління землями. Монографія. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-9> (Останній перегляд 23 вересня 2024).

30. Воловик Л.М. Особливості розвитку рекреаційно-туристичного комплексу столичного регіону (на прикладі Київської області). Географія та туризм: наук. зб. 2013. Вип. 26. С. 164-173.

31. Кізюн, А.Г. Аналітичний огляд глобальних туристично-рекреаційних ресурсів та їх вплив на розвиток міжнародного туризму. Академічні візії, №17. Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/503> (Останній перегляд 29 жовтня 2024).

32. Горин Г.В. Рекреаційно-туристичний потенціал Західного регіону України у контексті транскордонного співробітництва. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2014. Вип. 2. 106 с.

33. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. Київ: Альтерпрес, 2002. 436 с.

34. Берегина І. Особливості стану рекреаційної галузі Криму в контексті ефективного використання рекреаційного потенціалу регіону // Схід. 2004. №4(62). С. 28-33.

35. Гулич О.І. Рекреаційний потенціал Українських Карпат та сучасний стан його освоєння / НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів, 2004. 56 с.
36. Менеджмент закладів оздоровлення та відпочинку в рекреації // Навчально-методичний посібник / За ред д.мед.н, проф. В.І. Пономаренка. К.: Денеб, 2005. 416 с.
37. Охріменко А.Г. Природні рекреаційні ресурси Поділля // Продуктивні сили і регіональна економіка України: Зб. наук. пр. К.: Рада по вивченню продуктивних сил України НАН України, 1999. С. 191-196.
38. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги - XXI, 2003. 300 с.
39. Symonenko V.K. Ukrainian Black Sea region: potential opportunities and development prospects.. К.: Vyshcha shkola, 1996. P. 242.
40. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування: Монографія / О. О. Бейдик. – К.: Київський ун-тет, 2001. 395 с.
41. Покоłodна М.М. Рекреаційна географія: навч. посібник / М. М. Покоłodна – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. 275 с.
42. Паламарчук М.М. Економічна і соціальна географія України з основами теорії: Посібник для викладачів економічн. і географічн. ф-тів вузів, наук. працівників, аспірантів / М. М. Паламарчук, О. М. Паламарчук – К.: Знання, 1998. 416 с.
43. Соколовський В.А. Аналіз основних підходів до класифікації рекреаційних ресурсів як основи формування регіонального рекреаційного комплексу. Географія та туризм :наук. зб. – Київ: Альфа-ПІК, 2018. Вип. 45 - С. 24-36.
44. Мацола В. І. Рекреаційно-туристичний комплекс України: Монографія (Ін-т регіональних досліджень НАН України) за ред. М. І. Долішнього. – Львів, 1997. С. 259.

45. Покоłodна М.М. Рекреаційна географія: навч. посібник / М. М. Покоłodна – Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. С. 27.
46. Анісімов С. В. Аналіз історії розвитку дефініцій «рекреація» та «туризм» Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Географія. 2017. № 2 (43)
47. 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> (Останній перегляд 7 вересня 2023).
48. Писаревський І.М., Мелешко К.К. Туристично-рекреаційний потенціал як елемент конкурентоспроможності територій. Бізнес Інформ. - 2019. - № 12. С. 148-154.
49. Бойко В.О. Екологічний туризм як складова зеленої економіки. Ефективна економіка. 2021. № 4. Режим доступу: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8773> (Останній перегляд 25 лютого 2022).
50. Будзович Г.В. Науковий зміст і сутність поняття рекреаційний потенціал Екологічні науки. 2012. №2. С.130-133
51. Николаенко Т.В. Рекреационная география / Т. В. Николаенко. – М: ВЛАДОС, 2001. 288 с.
52. Рибальченко Н.П. Аналіз стану функціонування механізмів державного регулювання туристичної сфери України. В'їзний туризм : навчальний посібник / П.Ф. Коваль та ін. Ніжин : Лук'яненко В.В., 2010. 304 с.
53. Ткаченко Т.І., Соколова К.О. Теоретичні аспекти формування туристичного потенціалу підприємств // Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка». 2011. Вип.1. С. 107-112.
54. Кіндзерський. Ю.В. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій / відпов. ред. – канд. екон. наук Київ : Ін-те економіки та прогнозування НАН України, 2007. С. 408.

55. Писаревський І.М., Мелешко К.К. Туристично-рекреаційний потенціал як елемент конкурентоспроможності територій. Бізнес-інформ. 2019. №12. С. 148-154.
56. Бейдик О.О. Словник-довідник з географії туризму, рекреалогії та рекреаційної географії. – К.: «Палітра», 1997. С. 130.
57. Екологія: тлумачний словник / М. М. Мусієнко [и ін.]. – К.: Либідь, 2004. С. 375.
58. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991р. - № 1264-ХІІ(редакція 15.11.2024р.) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> (Останній перегляд 3 січня 2025).
59. Черчик Л.М. Формування ринкових відносин у рекреаційному природокористуванні (монографія) / Луцький держ. технічний ун-т. Луцьк: ЛДТУ, 2006. 351 с.
60. Пашенцева Г.В. Теоретичні підходи визначення сутності дефініції рекреаційна територія. Культура народів Причорномор'я. 2011. № 212. С. 195-196.
61. Ступень Н.М. Теоретичні аспекти та сутність збалансованого розвитку рекреаційних територій. Ефективна економіка №4, 2017
62. Анопрієнко В.О. Рекреаційна інфраструктура як основна складова рекреаційного простору регіону. Ефективна економіка. № 10, 2012.
63. Гарбера О.Є. Аналіз основних сегментів туристично-рекреаційної інфраструктури західного регіону України (на прикладі Тернопільської, Чернівецької, Івано-Франківської областей) Ефективна економіка № 3, 2009.
64. Чир Н.В, Качаровський Р.Є. Туристична інфраструктура як складова туристично-рекреаційного потенціалу Старовижівського району Волинської області. Теоретичні і прикладні напрямки розвитку туризму та рекреації в регіонах України : зб. наук. праць. - Кіровоград : КЛІА НАУ, 2016. - С. 330-338.
65. Близнюк А.С. Рекреаційна інфраструктура як головна складова рекреаційного простору. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 2. С. 124-127.

66. Горіна Г. Культурно-розважальна складова інфраструктури туризму України / Г. Горіна. Всеукраїн. наук.-практ. конф. Реформування економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва. м. Одеса, 22-23 липня 2016 р. Одеса: ЦЕДР, 2016. С. 37-38.

67. Котенко Т. Комплексний розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури України в умовах глобалізації ринку послуг. Продуктивні сили і регіональна економіка. 2009. С. 73-79.

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

69. Новікова В. Інфраструктура: сутність поняття, види, застосування у рекреаційній сфері. Вісник Київського національного університету. Географія. 1(64)/2016. С. 18-22.

70. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. - 1997. - № 1. - С. 86-87.

71. 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.

72. Організація з економічного співробітництва та розвитку (OECD). Режим доступу <https://www.oecd.org/en/about/programmes/net-zero-building-climate-and-economic-resilience.html> (Останній перегляд 27 березня 2024).

73. Токаренко О.І., Черемісіна Т.В., Бабіна Н.І. Цифрові технології у міжнародному туризмі та готельній індустрії. Інфраструктура ринку. Випуск 44. 2020. С. 126-130.

74. UNWTO World Tourism Barometer - Statistical annex, Vol.19. Issue3. May 2021. Available at: https://www.wto.org/english/tratop_e/envir_e/unwto_barom21.pdf. (Accessed 10 October 2024).

75. Васютинська Л.А. Система видатків бюджету в умовах розвитку програмно-цільового управління. Монографія / Л.А. Васютинська. – Одеса: Друк-Південь, 2014. 192с.

76. Балабанюк Ж. М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2011, № 5, Т. 1. С. 190-193.

77. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 352 с.

78. Keeling D. Management in Government / D. Keeling, London: Allen&Unwin. Available at: <https://doi.org/10.4324/9780203701690> (Accessed 11 April 2023).

79. Pfifner J.M., Presthus R. Public Administration. – New York: The Ronald Press Co., 1960. P.3. Available at: <https://archive.org/details/publicadministra0006edpres> (Accessed 19 August 2021).

80. Дзюндзюк В.Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія. Українська Академія держ. управління при Президентові України; Харківський регіональний ін-т. Х.: Видавництво ХарРІ УАДУ «Магістр», 2003. 236 с.

81. Оболенський О.Ю. Розвиток суспільства та публічне управління. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 3. С. 27-33.

82. Карамішев Д.В. Публічне управління як специфічний вид управлінської діяльності в умовах суспільних трансформацій Інвестиції: практика та досвід 2014. № 24. С. 156-160.

83. Бакуменко В.Д., Князев 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. Князев, В. Д. Бакуменко.-К. : Видавництво УАДУ, 2002. 228 с. - (Наукові розробки). - Бібліогр.: С. 222-225. Режим доступу: URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko_Valerii/Derzhavne_upravlinnia_Slovnyc-dovidnyk.pdf (Останній перегляд 28 лютого 2024).

84. Malynovskyi V. Ya. Derzhavne upravlinnia : navch. posib. Vyd. 2 -he, dop.ta pererob. K.iev : Atika, 2003. P. 576.

85. Ісаєнко І.А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. Інвестиції: практика та досвід, 2012. № 5. С. 114-117.

86. 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 (Accessed 14 July 2022).

87. Неділько А.І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування, 2018. № 2. С. 85-93.

88. Близнюк А.С. Сучасні тенденції розвитку рекреаційної сфери в контексті реалізації механізмів державного управління. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2018. № 4 (64). С. 32–35.

89. Омельченко Д.О. Сутність механізмів публічного управління регіональним розвитком в умовах сталого розвитку України. Проблеми сучасних трансформацій. Право, публічне управління та адміністрування. №12. 2024.

90. Рудніцька Р.М. Сидорчук О.Г., Стельмах О.М. Механізми державного управління: сутність і зміст. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

91. Приходченко Л.Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. 2009. № 2. С. 105-112.

92. Радченко О.В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. Публічне управління : теорія та практика Харків: Вид-во АДНДУ, 2013. № 3(15). С. 19-25.

93. Федорчак О. Інституційний механізм державного управління. ефективність державного управління. 2017. Вип. 1 (50). Ч. 1 С. 53-63.

94. П'ятничук І.Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. С.46-52.

95. Шевченко В.М. Особливості формування механізмів державного управління вищими навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України. Державне будівництво. 2010. № 1.

96. 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.

97. Чечотка В.Д. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 10. 2023.

98. Norchuk Y., Briushkova N., Purtskhvanidze O., Pirozhenko N., Kolesnikova K. Methodological approach to determining the main factors of influence on the public administration system economic development. 2021. - № 4. - P.186-192. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2021_4_22 (Accessed 14 June 2022).

99. Рибальченко Н.П. Аналіз стану функціонування механізмів державного регулювання туристичної сфери України. Публічне управління та митне адміністрування. - 2020 . - № 4 (27). С. 63-67.

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

101. 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.

102. Яцук Н.В. Поняття державного регулювання в сфері рекреації. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2009. № 3.

103. Майстро С.В., Домбровська С.М. Особливості державного управління рекреаційним туризмом України: монографія. Харків : НУЦЗУ, 2017. 198 с.

104. 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.

105. Нодь О.Л. Концептуальні основи стратегічних орієнтирів збалансованого регіонального розвитку галузі. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 104-110.

106. Кривенкова Р. Сіра Е. Публічне управління туристичною діяльністю в умовах воєнного стану. Наукове видання Інфраструктура ринку Електронний науково-практичний журнал. Випуск 77.2024. Режим доступу: DOI: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/62326> (Останній перегляд 27 жовтня 2024).

107. 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.

108. 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. Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb322024321983> (Останній перегляд 9 жовтня 2024).

109. Григорук П.М., Яворський Ю.М. Туристично-рекреаційний комплекс як об'єкт моделювання. Вісник Хмельницького національного університету .2014. №4(216). Том 2. С. 267-270.

110. Снігур К.В. Динамика международных туристических потоков Украины: состояние, тенденции и направления оптимизации. Торговля і ринок України. 2019. 1(45). С. 126-136.

111. World Tourism Organization 2021/ Yearbook of Tourism Statistics, Data 2015-2019, 2021 Edition, UNWTO, Madrid, P. 1-19. Available at: DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422487> (Accessed 27 August 2022).

112. Гаврік Р.О. Доктринальні питання визначення поняття децентралізації та місцевої публічної влади. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, (8).

113. 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.

114. Рега М. Тенденції та перспективи розвитку управління підприємствами туристичної сфери в сучасному ринковому середовищі. Молодий вчений. 2015. № 5 (20). С. 72-75.

115. Антоненко І.Я. Державне регулювання просування туристичного продукту: міжнародний та вітчизняний досвід. Економічна наука інвестицій: практика та досвід. № 21. 2013. С. 17-22.

116. Мухін В.С. Концепція «зеленої економіки» та її застосування в курортно-туристичній сфері. Ефективна економіка. 2019. № 3.

117. Кривенкова Р. Удосконалення механізмів публічного управління формування туристичного потенціалу України. Аспекти публічного управління, т.12(4), 2024. С.110-119. Режим доступу: URL: <https://doi.org/10.15421/152456> (Останній перегляд 19 грудня 2024).

118. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ від 16 березня 2017 р. № 168-р. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text> (Останній перегляд 5 лютого 2023).

119. Звіт за результатами проведеного опитування «Проведення дослідження внутрішнього та виїзного туризму українців. листопад/грудень 2021. Режим доступу: URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (Останній перегляд 12 вересня 2023).

120. 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. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (Останній перегляд: 29 березня 2023).

121. Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти: постанова Кабінету Міністрів від 25.09.2020р. № 2205. Режим

доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/z1111-20#Text> (Останній перегляд 28 жовтня 2024).

122. Державні санітарні правила та норми «Гігієнічні вимоги щодо облаштування і утримання кладовищ в населених пунктах України» ДСанПіН 2.2.2.028-99. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0028588-99#Text> (Останній перегляд 4 вересня 2024).

123. Деякі питання діяльності Державного агентства розвитку туризму: постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2019р. № 1162. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-п#Text> (Останній перегляд 12 жовтня 2023).

124. Державне агентство розвитку туризму. Публічний звіт Державного агентства розвитку туризму України за 2024 р. Режим доступу: URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (Останній перегляд 19 жовтня 2024).

125. Кодекс України про надра // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 36. С. 340. Режим доступу: URL: https://www.reestrnpa.gov.ua/REESTR/RNAweb.nsf/wpage/doc_card?OpenDocument&ID=8B148399CD4F23AAC2256CAD00662534(Останній перегляд 27 жовтня 2023).

126. Водний Кодекс України № 213/95 від 06.06.1995р. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Останній перегляд 27 жовтня 2022).

127. Лісовий кодекс України – в редакції Закону України № 3404-IV від 08.02.2006 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 21. Ст. 170. Режим доступу: URL: <https://www.rada.gov.ua/news/visnykGolosUk>(Останній перегляд 27 жовтня 2023).

128. Земельний кодекс України: № 2768-IV від 25.10. 2001р. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Останній перегляд 27 жовтня 2024).

129. Про охорону навколишнього природного середовища: Закон України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 1991. - № 41.- Ст. 546. Режим доступу:

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>(Останній перегляд 27 жовтня 2024).

130. Про оцінку впливу на довкілля: Закон України від 23.05.2017 р. № 2059-VIII // Відомості Верховної Ради України (ВВР).- 2017.- № 29.-Ст. 315. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text>(Останній перегляд 27 жовтня 2023).

131. Про природно-заповідний фонд України: Закон України від 16 червня 1992 р., № 2456-XII Відомості Верховної Ради України. - 1992. - № 34. - Ст. 502. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#Text>(Останній перегляд 27 жовтня 2024).

132. Про затвердження Порядку надання спеціальних дозволів на користування надрами: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.05.2011 № 615 // Офіційний вісник України від 24.06.2011. – № 45. - С. 49. - Ст. 1832. Режим доступу: URL: <https://vespi.dpcoi.com.ua/documents?q=2011.&page=1&limit=10&mode=sph04&target=title&division=&type=&release=&author=&publication=> (Останній перегляд 27 жовтня 2024).

133. Про затвердження Порядку проведення аукціонів з продажу спеціальних дозволів на користування надрами: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.05.2011 р. № 594 // Офіційний вісник України. – 2011. – № 44. – Ст. 1783. Режим доступу: URL: <https://vespi.dpcoi.com.ua/documents?q=2011.&page=1&limit=10&mode=sph04&target=title&division=&type=&release=&author=&publication=> (Останній перегляд 27 жовтня 2024).

134. Про затвердження Положення про порядок надання гірничих відводів: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.1995 р. № 59. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/59-95-п#Text> (Останній перегляд 27 жовтня 2024).

135. Правовий режим зон санітарної охорони водних об'єктів: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.12.1998 р. № 2024. Режим доступу: URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2024-98-%D0%BF> (Останній перегляд 28 жовтня 2024).

136. Про затвердження Порядку видачі дозволів на спеціальне водокористування та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 10 серпня 1992 р. № 459: постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2002р. № 321. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/321-2002-п#Text> (Останній перегляд 28 жовтня 2024).

137. Про затвердження Положення про порядок проведення державної експертизи та оцінки запасів корисних копалин: постанова Кабінету Міністрів від 22.12.1994р. № 865. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%20865-94-п#Text> (Останній перегляд 28 жовтня 2024).

138. Про затвердження Порядку визначення розмірів і меж водоохоронних зон та режиму ведення господарської діяльності в них: постанова Кабінету Міністрів від 08.05.1996р. № 846. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/%20486-96-п#Text> (Останній перегляд 28 жовтня 2024).

139. Про створення Центру ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів: наказ МОЗ України від 02.11.2007р. № 685. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0685282-07#Text> (Останній перегляд 29 жовтня 2024).

140. Про затвердження Інструкції по створенню і веденню Державного кадастру природних лікувальних ресурсів: наказ МОЗ України від 23.09.2009р. № 687. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0154-10#Text> (Останній перегляд 30 жовтня 2024).

141. Про затвердження Методики визначення бактерицидності природних лікувальних ресурсів та преформованих засобів: наказ МОЗ України від 25.08.2010р. № 717. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0717282-10#Text> (Останній перегляд 29 жовтня 2024).

142. Про затвердження Методичних рекомендацій здійснення державного нагляду за охороною надр при розробці родовищ мінеральних підземних вод: наказ Держгірпромнагляду МНС України від 24.03.2006 р. № 51. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0051516-06#Text> (Останній перегляд 29 жовтня 2024).

143. Про затвердження Положення про стадії геологорозвідувальних робіт на підземні води (гідрогеологічні роботи): наказ Міністерства екології та природних ресурсів України від 16.07.2001р. № 260. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0648-01#Text> (Останній перегляд 29 жовтня 2024).

144. Про затвердження Інструкції про зміст, оформлення та порядок подання до Державної комісії України по запасах корисних копалин матеріалів попередньої геолого-економічної оцінки родовищ підземних вод: наказ Державної комісії України по запасах корисних копалин від 02.09.2002р. № 162. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0811-03#Text> (Останній перегляд 29 жовтня 2024).

145. Про затвердження Уніфікованої форми акта, що складається за результатами проведення планових (позапланових) заходів державного нагляду (контролю) щодо додержання суб'єктом господарювання вимог законодавства у сфері геологічного вивчення та раціонального використання надр: наказ Міністерства екології та природних ресурсів України від 26.06.2019р. № 229. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0818-19#Text> (Останній перегляд 30 жовтня 2024).

146. Про затвердження Порядку здійснення медико-біологічної оцінки якості та цінності природних лікувальних ресурсів, визначення методів їх використання: наказ МОЗ України від 02.06.2003р. № 243. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0752-03#Text> (Останній перегляд 29 жовтня 2024).

147. Про затвердження Інструкції із застосування Класифікації запасів і ресурсів корисних копалин державного фонду надр до родовищ мінеральних

підземних вод: наказ Державної комісії України по запасах корисних копалин від 14.03.2002р. № 32. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0320-02#Text> (Останній перегляд 29 жовтня 2024).

148. Про затвердження Інструкції із застосування Класифікації запасів і ресурсів корисних копалин державного фонду надр до родовищ лікувальних грязей: наказ Державної комісії України по запасах корисних копалин від 29.12.2004р. №298. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0031-05#Text> (Останній перегляд 29 жовтня 2024).

149. Credo of European Spas Association. Spas and Health Resort in Europe, Brussels, 20th May 2004. Available at: <https://europeanspas.eu/balneology/> (Accessed 15 August 2024).

150. European Spas Association Quality Criteria of the European Spas Association (ESPA) Adopted unanimously during the General Assembly 2006. in São Pedro do Sul (P). Available at: <https://europeanspas.eu/wp-content/uploads/2022/12/ESPA-quality-criteria.pdf> (Accessed 8 October 2023).

151. Deutscher Heilbaderverband e.V. (DHV) & Deutscher Tourismusverband (DTV) (2018): Begriffsbestimmungen - Qualitätsstandards für Heilbäder und Kurorte, Luftkurorte, Erholungsorte - einschließlich der Prädikatisierungsvoraussetzungen - sowie für Heilbrunnen und Heilstollen. 13 Aufl. kommend aus 2005, Berlin. Available at: https://www.deutscher-heilbaederverband.de/fileadmin/user_upload/themen/PDF-Dateien/Publikationen/Inhaltsverzeichnis_01.pdf (Accessed 15 June 2023).

152. Антоненко І.Я., Мельник І.Л. Регіональна спрямованість туристично-рекреаційного природокористування України. 2011. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» С. 567-575.

153. 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.

154. Васютинська Л.А., Коєва Х.О. Тригери розвитку курортно-рекреаційної сфери: публічно-управлінський аспект. Журнал «Наукові інновації

та передові технології». Серія «Управління та адміністрування», № 4 (32) 2024. С. 248-260.

155. Стойка В. Інвестиційні вкладення в розвиток туристично-рекреаційної сфери Закарпаття. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42.

156. Нагірна М. Управління інвестиційною діяльністю рекреаційно їсфери України: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42.

157. World Travel and Tourism Council/Ukraine: Direct contribution to GDP. Available at: <https://wttc.org/news/wttc-statement-on-the-invasion-of-ukraine> (Accessed 7 August 2024).

158. Солодовник Ю. Необхідність державного регулювання в галуз ірекреації та оздоровлення. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. Вип. 4 (44). С. 249-253.

159. Близнюк А.С. Сучасні тенденції розвитку рекреаційної сфери в контексті реалізації механізмів державного управління. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2018. № 4 (64). С. 32-35.

160. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19 жовтня 2017 року № 2168-VIII. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (Останній перегляд 5 лютого 2024).

161. Піроженко Н., Корощенко М. Роль та місце стратегічних провайдерів у процесах реформування системи охорони здоров'я в умовах Євроінтеграції. Теоретичні та прикладні питання державотворення, Одеса, № 32 (2024). Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb322024321959> (Останній перегляд 15 листопада 2024).

162. Безверхнюк Т. М., Коева Х.О. Напрями вдосконалення організаційно-правового механізму публічного управління раціональним використанням природних лікувальних ресурсів. ISSN 2353-8406 Knowledge, Education, Law, Management 2023 № 1 (53) P. 167-176. Available at: <https://doi.org/10.51647/kelm.2023.1.25> (Accessed 18 September 2024).

163. 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. Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.8> (Останній перегляд 17 травня 2024).

164. Міністерство розвитку громад та територій України. Режим доступу: <https://mindev.gov.ua/diialnist/normatyvno-pravova-baza> (Останній перегляд 13 жовтня 2024).

165. Про затвердження переліків корисних копалин загальнодержавного та місцевого значення: постанова Кабінету Міністрів від 12.12.1994р. № 827. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/827-94-п#Text> (Останній перегляд 3 жовтня 2024).

166. Рудько Г., Миргородський О. Нормативно-правове регулювання надрокористування. Київ: Гіперіон, 2012. 256 с.

167. Про затвердження Порядку надання спеціальних дозволів на користування надрами: постанова Кабінету Міністрів від 30.05.2011р. № 615. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615-2011-п#Text>(Останній перегляд 30 жовтня 2024).

168. Безверхнюк Т.М. Ресурси регіонального розвитку: визначення та підхід до класифікації. Актуальні проблеми державного управління. Дніпропетровськ, 2006. Вип. 1 (23). С. 160-167.

169. Governance in World Affairs, Oran R. Young, Copyright Date: 1999Published by: Cornell University Press. P. 240. Available at: <https://www.jstor.org/stable/10.7591/j.ctv1nhjrs> (Accessed 15 September 2024).

170. 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. Available at: DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.23-49>(Accessed 22 November 2024).

171. Дурман М.О. Організаційно-правові механізми управлінської діяльності у формування державної регуляторної політики. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. № 2.

172. Господарський кодекс України. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Останній перегляд 20 лютого 2023).

173. Кодекс України про надра. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132/94-вр#Text> (Останній перегляд 4 серпня 2023).

174. Земельний кодекс України. Режим доступу: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text> (Останній перегляд 20 лютого 2023).

175. Філик Н.В., Гаврилішин А.П. Формування стратегії України щодо охорони навколишнього природного середовища. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство», № 4 (2021) С. 124-127.

176. Наказ від 25.04.2018 № 106 Про затвердження ДБН В.2.2-3:2018 Будинки і споруди. Заклади освіти. Режим доступу: URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77080 (Останній перегляд 28 вересня 2023).

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

178. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності. Державне будівництво - 2012. - № 1.

179. Credo of European Spas Association. Spas and Health Resort in Europe. Brussels, 20th May 2004. Available at: <https://europeanspas.eu/?s=Spas+and+Health+Resort+in+Europe> (Accessed 15 October 2024).

180. European spas association. Szeged Consensus Statement on Balneology and Health Resort Medicine. Szeged, April 2nd, 2005. Available at: <http://ismh->

direct.net/upload/ismh/document/Szeged_Consensus_Statement.htm (Accessed 25 October 2023).

181. Козловський Є. Шляхи формування еліти в туристській галузі (вітчизняний та іноземний досвід) Формування й оновлення політико-управлінської еліти в сучасній Україні : зб. наук. праць / За заг. ред. М. І. Пірен. – Київ : Вид-во НАДУ, 2005. - С. 169-188.

182. Алексеева Ю.В. Державне регулювання розвитку туристичної галузі України в контексті досвіду Франції: автореф. дис.канд. наук з держ. упр. Одеса, 2005. 20 с.

183. 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.

184. Крутій Г. Моделі публічного управління у сфері туризму: світовий досвід для України. Механізми державного управління. Том 1 № 82 (2021)

185. Федорченко В.К. , Пазенок В.С. , Кручек О.А. Туризмологія: концептуальні засади теорії туризму. Київ: ВЦ «Академія», 2013. 368 с.

186. 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). Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.12> (Останній перегляд 15 грудня 2024).

187. 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). Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025322836> (Останній перегляд 12 лютого 2025).

188. Thermen in Austria : Hot Springs and Thermal Spas. Available at: <https://thermewien.at/sommer-in-der-therme-wien/> (Accessed 17 October 2024).

189. Waters Act, The Republic of Slovenia, 12 July 2002. Available at: <https://www.gov.si/drzavni-organi/ministrstva/ministrstvo-za-kmetijstvo-gozdarstvo-in-prehrano> (Accessed 13 November 2023).

190. Seda Azakli H. Institutional and spatial aspects of thermal tourism in Turkey: Nevsehir Kozakli thermal tourism centre. Hatice Seda Azakli // Thesis submitted for degree of Master of Science in City and Regional Planning. - Eylül, 2012. Available at: <https://etd.lib.metu.edu.tr/upload/12614842/index.pdf>. (Accessed 17 November 2024).

191. 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.

192. 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.

193. 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.

194. 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. Режим доступу: DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289081> (Останній перегляд 19 травня 2024).

195. 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. Available at: <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> (Accessed 2 October 2024).

196. 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. Режим доступу:
<http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/229134> (Останній перегляд 19 травня 2024).

197. Kryshchanovych M., Dzanyu R., Topalova E., Tokhtarova I., Pirozhenko N. Challenges 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. Available at: DOI:<https://doi.org/10.18662/po/11.3/212> (Accessed 12 September 2022).

198. Бігус М.М., Гальків Л.І., Добушовський П.А. Туристичний бізнес під впливом сучасних змін, зумовлених світовими викликами. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 3. С. 7-12.

199. Бурак Д. І. Особливості функціонування системи туристичного бізнесу. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами. Луцьк: Луцький НТУ, 2016. Ч. 3. С. 82-84.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. 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. doi: <https://doi.org/10.51647/kelm.2023.1.25>
2. Васютинська Л., Коєва Х. Тригери розвитку курортно-рекреаційної сфери: публічно-управлінський аспект. *Наукові інновації та передові технології*. 2024; 4(32): 248–260. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4\(32\)-248-260](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-4(32)-248-260)
3. Коєва Х., Васютинська Л. Проектний офіс як інструмент публічного управління курортно-рекреаційною сферою. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024; № 42: 55–58; doi: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.9>
4. Коєва Х. Імплементация міжнародного досвіду функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційну сферу України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 32 (2024): 229–238; <https://doi.org/10.35432/tisb322024321887>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

1. Бабов К., Бабова І., Коєва Х. Раціональне використання лікувальних ресурсів як запорука сталого розвитку курортно-рекреаційних територій Херсонської області. / *Матер. міжнар. наук.-практ. конф. Туризм у XXI столітті: виклики та реагування (Київ, 27 листопада 2020 р.)*. Київ, 2020, 167–168. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/zbirka-konf-2020.pdf>
2. Безверхнюк Т.М., Бабова І.К., Коєва Х.О. Актуальність створення обсерваторії сталого розвитку туризму в Україні. *Наука в Південному регіоні України: здобутки та перспективи розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 50-річчю Південного наукового центру НАН України і МОН України, м. Одеса, 16 квітня 2021 року*. Одеса: ПНЦ НАН України

і МОН України, 2021, 197–199. URL: http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/8702/1/HrybO_YarovY_HrybK_zbirnik_na_uka_v_pivdenному_regioni_ukraini_2021_240-244.pdf

3. Коєва Х. Актуальні проблеми розвитку курортно-рекреаційної сфери України в контексті публічного управління. *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: матер. Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Одеса, 17 травня 2024 р.). – Одеса: Одеська політехніка, 94–96. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_1_7.05.2024.pdf

4. Безверхнюк Т.М., Коєва Х.О., Кисилевська А.Ю. Наукове обґрунтування критеріїв спеціалізації санаторно-курортних закладів України. *Санаторно-курортне лікування та реабілітація: сучасні тенденції розвитку: матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (Одеса, 30 вересня – 01 жовтня 2021 р.)*. Одеса: Поліграф, 2021, 26-28. URL: https://kurort.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/tezy_30.09-01.10.2021.pdf

5. Кисилевська А.Ю., Ліптуга І.Л., Безверхнюк Т.М., Коєва Х.О. Тенденції розвитку міжнародної та національної стандартизації у сфері лікувально-оздоровчого туризму. *Санаторно-курортне лікування та реабілітація: сучасні тенденції розвитку: матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю (Одеса, 30 вересня – 01 жовтня 2021 р.)*. Одеса: Поліграф, 2021, 35-37. URL: https://kurort.gov.ua/wp-content/uploads/2021/10/tezy_30.09-01.10.2021.pdf

ДОВІДКИ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ



Довідка

про використання результатів дисертаційної роботи

Коевої Христини Олександрівни

«Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері»

у науково-дослідницькій діяльності

Національного університету «Одеська політехніка»

Надана довідка підтверджує, що дисертаційне дослідження Коевої Христини Олександрівни «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» виконане відповідно до планів, затверджених Міністерством освіти і науки України і є складовою частиною держбюджетної науково-дослідницької роботи за темою «Інноваційно-інвестиційний розвиток регіональної інфраструктури у повоєнний період», № державної реєстрації 0122U002166.

Проректор



Дмитро ДМИТРИШИН



Україна

ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
 ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
 ДЕПАРТАМЕНТ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ, ІНФОРМАЦІЙНОЇ
 ПОЛІТИКИ ТА ТУРИЗМУ

65032, м. Одеса, пр. Шевченка, 4, e-mail: digital@od.gov.ua
 web: <https://digital.od.gov.ua>, код ЄДРПОУ 44389282

від 26.02.2025 № 250/18/01-14/2-25/274

У спеціалізовану вчену раду

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
КОЄВОЇ Христини Олександрівни

Результати дисертаційного дослідження **КОЄВОЇ Христини Олександрівни** на тему: «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» використані у практичній діяльності Департаменту цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму Одеської обласної державної адміністрації.

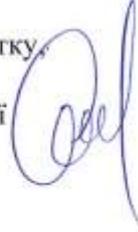
Доцільною є пропозиція концептуальної моделі інтеграції інструментів проєктного менеджменту в механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, основою якої є модель організації проєктних офісів за ієрархією управління з метою реалізації стратегії розвитку туризму і курортів. За якою визначено повноваження проєктних офісів за рівнями функціонування, їх узагальнені функції та етапи створення, що дозволить оптимізувати механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері через координацію проєктних дій та щільний взаємозв'язок між ними.

Запропоноване автором продовження терміну реалізації Стратегії розвитку туризму та курортів до 2030 року у зв'язку з повномасштабним вторгненням буде доцільним на рівні стратегічного орієнтування країни у межах функціонування курортно-рекреаційної сфери, з урахуванням необхідних корективів, спрямованих на адаптацію планів і заходів до умов воєнного стану та повоєнного відновлення.

Раціональним є запропоноване авторкою створення регіональних органів управління курортами з метою реалізації децентралізованого підходу, які відповідатимуть за розвиток конкретних курортних і рекреаційних зон, у розрізі якісного надання послуг та належного використання рекреаційного потенціалу окремої рекреаційної території; ефективно взаємодіятимуть з іншими рівнями влади, бізнесом та громадськими організаціями, забезпечуючи гармонійний та економічно вигідний розвиток рекреаційної інфраструктури.

Довідку видано для пред'явлення у спеціальну вчену раду за місцем захисту дисертації.

Директор Департаменту цифрового розвитку,
інформаційної політики та туризму
Одеської обласної державної адміністрації



Іван ТИМОШЕНКО



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
 ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
 «УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
 РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА КУРОРТОЛОГІЇ
 МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ»**

пров. Дзевецького, 6, м. Одеса - 14, 65014, тел. (048) 728-06-53,
 E-mail: mrik.odessa@gmail.com Web: <http://kurort.gov.ua>
 Код ЄДРПОУ 02012125

08.05.2025 № 01-13/395

У спеціалізовану вчену раду

Довідка

про використання результатів дисертаційного дослідження

Косвої Христини Олександрівни

«Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері»

у науково-дослідній діяльності

ДНП «Укр. НДІ Р та К МОЗ України»

Надана довідка підтверджує, що дисертаційне дослідження Косвої Христини Олександрівни «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» виконане відповідно до планів, затверджених Міністерством освіти і науки України та є складовою частиною науково-дослідної роботи за темою: «Курортно-рекреаційний потенціал Причорноморського регіону України, можливості сталого розвитку лікувально-оздоровчого туризму, інвестиційна привабливість», № державної реєстрації 0120U101646, (протокол Вченої ради ДУ «Укр. НДІ МР та К МОЗ України» № 18 від 17 грудня 2021 року).

Директор



Костянтин БАБОВ



ДНП «Укр. НДІ Р та К МОЗ України»



**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО
«УКРАЇНСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ
РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА КУРОРТОЛОГІЇ
МІНІСТЕРСТВА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ»**

пров. Дзевельського, 6, м. Одеса - 14, 65014, тел. (048) 728-06-53,
E-mail: mrik.odessa@gmail.com Web: <http://kurort.gov.ua>
Код ЄДРПОУ 02012125

08.05.2025 № 01-13/396

У спеціалізовану вчену раду

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Косвої Христини Олександрівни

Результати дисертаційного дослідження **Косвої Христини Олександрівни** на тему: «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» використані у практичній діяльності ДНП «Український науково-дослідний інститут реабілітації та курортології Міністерства охорони здоров'я України» (далі – ДНП «Укр. НДІ Р та К МОЗ України»).

Зокрема, наукові напрацювання авторки щодо внесення змін до основного нормативно-правового акту в курортно-рекреаційній сфері, а саме закону України «Про курорти» забезпечуватимуть: 1) більш ефективну дію механізму публічного управління курортно-рекреаційної сфери, враховуючи проблеми сьогодення, які потребують оперативних рішень; 2) удосконаленню механізмів державного контролю та моніторингу; 3) покращенню координації між державними та місцевими органами влади; 4) визначенню чітких процедур для отримання ліцензій і дозволів; 5) розвитку системи фінансування та державних дотацій; 6) визначенню прав та обов'язків місцевих громад; 7) вдосконаленню інформаційної прозорості та громадської участі; 8) врахуванню сталого розвитку курортної галузі.

Впровадження в науково-дослідну діяльність ДНП «Укр. НДІ Р та К МОЗ України» здобутків авторки щодо оновленої структури регіональних органів управління курортами, сприятимуть якіснішому наданню послуг та більш раціональному використанню природно-ресурсного потенціалу. Діяльність вищенаведених органів буде спрямована на ефективну взаємодію з інституціями різних рівнів, представниками бізнесу та громадськими інституціями, що дозволить досягти збалансованого і економічно вигідного розвитку рекреаційної інфраструктури.



ДНП «Укр. НДІ Р та К МОЗ України»

Практична цінність дисертаційного дослідження полягає в удосконаленні розвитку системи державного моніторингу та контролю за використанням природних лікувальних ресурсів, шляхом внесення змін до Наказів МОЗ України, з метою створення детальних механізмів державного нагляду за дотриманням санітарних і екологічних норм на курортах і рекреаційних територіях, а також створення централізованих баз даних, які дозволятимуть стежити за їх актуальним станом для оцінювання рівня використання рекреаційного потенціалу регіонів.

Результати дисертаційного дослідження за темою: «Механізм публічного управління у курортно-рекреаційній сфері» Коєвої Христини Олександрівни обговорено на засіданні Вченої ради ДНП «Укр. НДІ Р та К МОЗ України» (протокол № 5 від 6 травня 2025 року).

Довідку видано для пред'явлення у спеціальну вчену раду за місцем захисту дисертаційного дослідження зі спеціальності 25.00.02 – механізми державного управління.

Директор



Костянтин БАБОВ

