

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-31>

УДК 342.97:338.48(477+4)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ СТАЛОГО ТУРИЗМУ В ПРОЦЕСІ ПОСТКРИЗОВОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ: КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ УКРАЇНСЬКОЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ПРАКТИКИ

ORGANIZATIONAL AND LEGAL FOUNDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE MODELS OF SUSTAINABLE TOURISM IN THE PROCESS OF POST-CRISIS RECOVERY OF REGIONS: A COMPARATIVE ANALYSIS OF UKRAINIAN AND EUROPEAN PRACTICES

Почерніна Наталія Вікторівнакандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і бізнесу,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра МоторногоORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6109-6099>**Петрова Наталія Олександрівна**доктор філософії, доцент,
доцент кафедри адміністративного та інформаційного права,
Сумський національний аграрний університетORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4242-2212>**Чіп Людмила Олександрівна**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, економічних досліджень та туризму,
Полтавський державний аграрний університетORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5977-8579>**Pochernina Nataliia**

Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

Petrova Nataliia

Sumy National Agrarian University

Chip Liudmyla

Poltava State Agrarian University

У статті розглянуто інноваційні моделі розвитку сталого туризму, які передбачають впровадження сучасних теоретичних і практичних моделей, спрямованих на досягнення гармонійного економічного, соціального та екологічного балансу. Сучасний підхід до сталого розвитку туризму передбачає інвестування в місцеві громади, сприяючи розвитку конкурентоспроможних постачальників туристичних послуг. При відновленні регіонів важливим є інтеграція енергоефективних рішень, природоохоронних заходів та принципів природоорієнтованого планування. Значну роль відіграють цифрові технології у стійкій відбудові. Ефективна взаємодія між різними рівнями управління значно підвищує вплив туристичної політики: сприяє узгодженню цілей, оптимізація використання ресурсів, впровадження єдиного підходу до розвитку туризму. Регіональні та місцеві ту-

ристичні структури мають можливість створювати й просувати продукти та послуги, орієнтовані на специфіку конкретних локацій, які враховують економічні, соціальні і екологічні особливості території.

Ключові слова: сталий туризм, управління туризмом, правове регулювання, правове забезпечення, сталий розвиток, регіональний розвиток, соціальний та економічний розвиток громад, цифровізація, стратегічна підтримка.

The modern approach to sustainable tourism development involves investing in local communities, promoting the development of competitive tourism service providers, including hotels, farms, craft workshops, and restaurants. Innovative models of sustainable tourism development are considered, which involve the implementation of modern theoretical and practical models aimed at achieving a harmonious economic, social, and environmental balance. When restoring regions, it is important to integrate energy-efficient solutions, environmental protection measures, and nature-oriented planning principles. Digital technologies play a significant role in sustainable reconstruction. It has been established that digital technologies, in particular generative artificial intelligence, augmented reality, and blockchain, are radically transforming the tourism sector. Modern practices of sustainable tourism development include investing in local communities to create competitive tourism service providers, such as hotels, farms, craft producers, restaurants, etc. Effective interaction between different levels of government significantly increases the impact of tourism policy: it promotes the coordination of objectives, optimizes the use of resources, and introduces a unified approach to tourism development. Regional and local tourism structures have the opportunity to create and promote products and services tailored to the specifics of particular locations, taking into account the economic, social, and environmental characteristics of the territory. In addition, the interests of various stakeholders should be balanced, contributing to the achievement of sustainable and inclusive development outcomes. European experience shows that sustainable tourism requires a comprehensive legal framework that synchronizes environmental, social, and economic aspects. Organizational and legal support for sustainable tourism brings key benefits for regional development: a systematic approach to management, attractiveness to investors, environmental sustainability, social integration, increased competitiveness of regions, and risk minimization.

Keywords: sustainable tourism, tourism management, legal regulation, legal support, sustainable development, regional development, socio-economic development of local communities, digitalization, strategic support.

Постановка проблеми. Туристична індустрія сьогодні все частіше звертається до концепції сталого розвитку, хоч раніше здебільшого орієнтувалася на масовий туризм. Зростаюче усвідомлення суспільством впливу туризму на довкілля та культурну спадщину визначає сталість саме як необхідну умову для тривалого та стабільного розвитку цієї галузі. Сталий туризм, що враховує екологічні та соціокультурні аспекти, стає головним чинником у формуванні майбутнього туристичної сфери. Такий підхід допомагає зберігати природні ресурси та підтримувати добробут місцевих громад, забезпечуючи тим самим стійкий успіх індустрії у перспективі. Окрім цього, сталий туризм може бути інструментом відновлення територіальних громад після війни, а при відродженні туристичних напрямків необхідно враховувати інтереси місцевих жителів та залучати громадянське суспільство до процесу розвитку туризму. Швидкий розвиток інформаційних технологій є ключовим фактором трансформації, відкриваючи нові можливості для впровадження сучасних підходів до управління в туристичній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Колектив авторів В. Єрмаченко, С. Мельниченко, М. Сідак, Т. Дупляк, Т. Лоситка [12] проаналізували сталий розвиток туризму як інструмент стимулювання післявоєнного від-

новлення та еволюцію територіальних громад, запропонували кластерний підхід до започаткування програм розвитку туризму з об'єднанням територіальних громад у чотири групи залежно від наслідків воєнних дій та вибору конкретних пріоритетних напрямків, обґрунтували доцільність впровадження стратегії «win-win» як концептуальної основи для ефективного управління відновленням та розвитком територій на основі узгодження інтересів між територіальними громадами та бізнесом. М. Петрова, О. Суценко, Н. Дехтяр, Ш. Шалбаєва [4] наголошують на тому, що туристичний сектор України повинен адаптуватися до цифрових тенденцій, одночасно розвиваючи фізичну інфраструктуру, забезпечуючи комплексну, стійку та орієнтовану на майбутнє стратегію відновлення. Н. Опанасюк та А. Охріменко [7] детально описали правові форми, інструменти та моделі державного регулювання туристичної сфери в Україні та світі. Колектив авторів Г. Гапоненко, Д. Лістратенко, О. Євтушенко, І. Шамара [13] розробили модель сталого розвитку туризму, яка зосереджується на забезпеченні збалансованості екологічної, економічної, культурної та соціальної сфер та містить ранжування чинників сталого розвитку залежно від їх рівня важливості. Особливість запропонованої моделі полягає у врахуванні специфіки

регіонів, адже після війни виникне необхідність адаптації підходів до сталості для кожного регіону України окремо. Ю. Миронов [11] висвітлив розробки інноваційних підходів до управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях, які ґрунтуються на застосуванні системної парадигми управління, впровадженні сучасних інформаційних технологій та активному залученні місцевих громад до процесів планування і управління.

Аспекти відновлення бізнес-активності туристичної сфери на засадах сталого розвитку перебувають у центрі уваги й міжнародних організацій. У звіті «Тенденції та політика ОЕСР у сфері туризму» [5; 10] представлено глибокий аналіз показників і політичних тенденцій, які спрямовані на підтримку відновлення туристичного сектору в 50 країнах ОЕСР та економіках-партнерах. Документ охоплює ключові аспекти, які пов'язані з оновленням галузі та її майбутніми перспективами. Окрему увагу приділено пріоритетам, реформам і практикам розробки туристичної політики, а також наведено приклади успішного досвіду різних країн. Тематичні розділи висвітлюють підходи до ефективного управління та підвищення стійкості туристичної екосистеми і сприяння переходу до відновлення сфери туризму, підкреслюючи важливість адаптації галузі до сучасних викликів та її екологічної трансформації.

Мета статті – розглянути особливості розвитку сталого туризму, їх організаційно-пра-

вові забезпечення в умовах посткризового відновлення регіонів України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сталий туризм передбачає запровадження туристичних практик, які зосереджені на охороні довкілля, підтримці місцевих громад та сприянні соціальній відповідальності [1]. Він вимагає планування та управління з акцентом на збереження природного середовища для майбутніх поколінь; інтегровану взаємодію з іншими секторами економіки задля забезпечення оптимальної рентабельності; регулярний моніторинг показників діяльності для оцінки впливу на якість життя населення та природне середовище [2].

Інноваційні підходи до розвитку сталого туризму пропонують використання сучасних теоретичних і практичних моделей для забезпечення економічного, соціального та екологічного балансу (рис. 1).

Першим аспектом є процес цифровізації туризму. Тут передбачається розробка туристичних маршрутів із залученням цифрових технологій, що сприяють інтеграції інноваційних онлайн-платформ для взаємодії між місцевими виробниками та туристами. Удосконалення цифрових сервісів спрямоване на підвищення рівня доступності та ефективності туристичних послуг, що відповідає сучасним реаліям і вимогам динамічного ринку [3; 4]. Другим важливим напрямком виступає розвиток екотуризму та сільського туризму. Ця концепція ґрунтується на збереженні природного



Рис. 1. Інноваційні моделі розвитку сталого туризму

Джерело: сформовано авторами

середовища, підтримці традиційних громад та створенні інфраструктури для екологічного дозвілля. Основною метою даного підходу є стимулювання економічного підйому регіонів без нанесення шкоди довкіллю. Залучення місцевих спільнот до туристичної діяльності є наступним ключовим елементом інноваційних моделей. Це охоплює створення необхідних умов для активної участі місцевого населення, збереження культурної ідентичності регіонів, а також розвиток локальних ініціатив, які сприяють формуванню самобутньої туристичної пропозиції. Ще одним аспектом є запровадження принципів циркулярної економіки у сферу туризму. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів, знизити рівень утворення відходів і підтримати регіональних виробників, що відповідає завданням сталого розвитку. Інтеграція таких практик сприяє побудові екологічно відповідального та економічно ефективного туристичного сектору.

Усі зацікавлені сторони у сфері туризму повинні використовувати цифрові можливості. Цифрові технології, зокрема генеративний штучний інтелект, розширена реальність та блокчейн, докорінно трансформують туристичний сектор, стимулюючи інновації та змінюючи усталені підходи до бізнесу й обслуговування клієнтів. Вони сприяють розвитку новаторських бізнес-моделей і переходу до більш екологічно дружніх туристичних практик, водночас впливаючи на планування подорожей і спосіб взаємодії туристів з природними та культурними ресурсами, з іншими туристами, з місцевими жителями та спільнотами, а також з суб'єктами туристичної діяльності. Використання цифрових інструментів дозволяє не тільки оперативно адаптуватися до потреб сучасних мандрівників, що постійно еволюціонують, але й залучати нових клієнтів завдяки створенню інноваційних продуктів і послуг. Однак рівень запровадження та використання таких технологій відрізняється залежно від країни, сектора чи конкретного бізнесу. Особливо складні виклики постають перед малими туристичними підприємствами, які використовують малотехнологічні практики. Їм важче скористатися перевагами цифровізації та уникнути поглиблення відставання від технологічно оснащених глобальних компаній. Ці аспекти є ключовими як для урядів, так і для приватного сектору й потребують системних рішень [5].

Сталий розвиток туризму в Україні на державному рівні забезпечується через його просування на міжнародній арені, підвищення

обізнаності цільових аудиторій про туристичні можливості країни, а також пропагування споживчих переваг національного туристичного продукту. Важливим аспектом у цьому процесі є інформаційна політика, зокрема акцент на популяризацію туристичного потенціалу України та її бренду за кордоном. Це спрямовано на створення відкладеного попиту відвідування різних регіонів країни після завершення війни та досягнення перемоги [2, с. 60]. Сучасні практики сталого розвитку туризму включають інвестування в місцеві громади для створення конкурентоспроможних постачальників туристичних послуг, таких як готелі, фермерські господарства, крафтові виробництва та ресторани тощо. Особлива увага приділяється екологічному туризму (подорожі до природоохоронних територій), розвитку сільського «зеленого» туризму (організація відпочинку в невеликих містах із розміщенням у садибах). Також активно популяризується культурний туризм, зокрема історико-культурний, гастрономічний та винний. Окрім цього, впроваджуються цифрові інструменти для ефективного використання ресурсів і комплексного просування туристичних дестинацій на різних онлайн-платформах. Важливим аспектом також є маркетингові кампанії, які спрямовані на формування культури відповідального туризму серед споживачів [6, с. 109].

Організаційно-правове забезпечення сталого туризму являє собою систему нормативно-правових актів, інституційних механізмів та управлінських інструментів, які регулюють розвиток туристичної сфери, враховуючи екологічні, соціальні, економічні критерії стійкості. Його головною метою є створення правового поля та організаційної структури для ефективного розвитку туризму, залучання інвестицій та забезпечення балансу між інтересами бізнесу, місцевих громад та держави.

Система органів державної влади, що здійснює регулювання у сфері туризму, включає насамперед органи державної влади загальної компетенції, які діють відповідно до конституційно визначених повноважень у цій сфері. До таких органів належать Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, а також центральні і місцеві органи виконавчої влади й інші установи в межах їхньої компетенції. Разом із тим важливу роль відіграють органи спеціальної компетенції, зокрема центральний орган виконавчої влади в галузі туризму, а також структурні підрозділи, що відповідають за туристичну

діяльність і функціонують у складі обласних, міських державних адміністрацій [7, с. 20].

За часи незалежності Україна пройшла через різні підходи до управління сферою туризму: спочатку сферою туризму керував окремий центральний орган виконавчої влади, потім він входив до складу Міністерства молодіжної політики, спорту та туризму, пізніше знову функціонував як самостійна структура. Згодом його інтегрували до Міністерства культури України, після чого до Міністерства інфраструктури України, а наостанок – до Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. У грудні 2019 року створено Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ).

ДАРТ є центральним виконавчим органом, що відповідає за реалізацію державної політики у галузі туризму та курортів. Команда займається вдосконаленням національного туристичного продукту, розвитком внутрішнього туризму та популяризацією України як привабливого туристичного напрямку на глобальному рівні [3]. Міністерство культури та стратегічних комунікацій України виконує опосередковану роль у просуванні туризму, концентруючись на культурному аспекті. Місцеві туристичні програми формуються на рівні громад, однак вони суттєво відрізняються за якістю та обсягами фінансування, що впливає на результативність їхньої реалізації. Кластерні проекти, як-от Львівський туристичний кластер, вже функціонують, але через відсутність стабільної правової підтримки їхній потенціал досі не розкрито повною мірою.

Україна прийняла низку нормативно-правових актів, які формують основу для розвитку туристичної галузі та окреслюють її правове регулювання з урахуванням найважливіших аспектів сталого розвитку. Закон України «Про туризм» (1995 рік, із численними наступними змінами) визначає загальні правові засади функціонування туристичної сфери. Проте варто відзначити, що цей документ не містить чітко окресленого розділу, присвяченого питанню сталого туризму, що є ключовим для сучасної туристичної галузі. Закони «Про природно-заповідний фонд України» (1992 рік) та «Про охорону культурної спадщини» (2000 рік) встановлюють норми щодо використання природних і культурних ресурсів. Ці закони становлять важливу основу для забезпечення сталості в туристичному секторі через захист ключових елементів, пов'язаних із природним і культурним надбанням країни. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» (2017 рік)

передбачає обов'язкове проведення екологічного аналізу проєктів, у тому числі туристичних, що сприяє інтеграції принципів екологічної стійкості в процеси планування і реалізації туристичних ініціатив. «Державна стратегія розвитку туризму та курортів» до 2026 року визначає основні напрями інтеграції принципів сталого розвитку в туристичну політику країни. Водночас стратегія здебільшого має декларативний характер, що вимагає подальшого вдосконалення її механізмів реалізації для забезпечення системного впровадження концепції сталого туризму. Корисним у цьому аспекті може бути європейський досвід.

В ЄС організаційно-правове забезпечення сталого туризму ґрунтується на багаторівневому управлінні (multi-level governance) [8].

Наднаціональний рівень: Стратегія сталого туризму ЄС (EU Strategy for Sustainable Tourism, 2021); Transition Pathway for Tourism (2022) – дорожня карта цифрової та «зеленої» трансформації; фінансові інструменти NextGenerationEU, Cohesion Policy, Green Deal; стандарти сертифікації (EU Ecolabel, EMAS для туристичних підприємств).

Національний рівень (держави-члени ЄС): спеціальні закони про туризм із чітким визначенням принципів сталого розвитку; системи державно-приватного партнерства для управління дестинаціями; механізми податкових пільг та грантів для «зелених» ініціатив у туризмі.

Регіональний і місцевий рівні: діяльність DMO (Destination Management Organisations) як координаційних структур; місцеві нормативні акти з управління природними ресурсами, планування територій, контролю за туристичними потоками; інтеграція принципів community-based tourism у місцеві стратегії розвитку.

Європейський досвід показує, що сталий туризм потребує комплексної правової рамки, яка синхронізує екологічні, соціальні та економічні аспекти. Організаційно-правове забезпечення сталого туризму приносить ключові переваги для розвитку регіонів [9; 8]: системний підхід до управління (завдяки багаторівневій структурі – ЄС, держава, регіон, громада – забезпечується узгодження стратегічних планів, що дозволяє уникнути хаотичного розвитку); привабливість для інвесторів (чіткі та прозорі правила, закріплені законодавчо стимули – гранти, пільги, податкові механізми – сприяють залученню бізнесу до інвестування у туристичну сферу); екологічна стійкість (завдяки стандартам сертифікації –

EU Ecolabel, EMAS – та місцевим регламентам діяльність у туристичній галузі орієнтована на мінімізацію негативного впливу на довкілля й раціональне використання ресурсів); соціальна інтеграція (місцеві громади активно залучаються до процесу, отримуючи робочі місця та можливість реалізовувати власні проекти, що допомагає зменшувати соціальну напругу, особливо після кризових періодів); зростання конкурентоспроможності регіонів (території з чітко організованими правовими та управлінськими системами мають вищі шанси привабити міжнародних туристів, що стимулює відновлення та розвиток економіки); мінімізація ризиків (правові механізми сприяють регулюванню туристичних потоків, запобігають надмірному навантаженню на інфраструктуру та природні ресурси, а також знижують ймовірність конфліктів між бізнесом, владою і населенням).

Відповідальність за розвиток туризму, зазвичай, покладається на міністерства, що займаються економічним розвитком, торгівлею, промисловістю або на спеціалізовані органи, що виконують відповідні функції та мають повноваження у сфері туризму. У деяких державах цей сектор інтегрується до роботи міністерств праці, регіонального розвитку чи співпрацює з іншими сферами політики, такими як культура, спорт і транспорт. Незалежно від інституційного формату, важливо, щоб запроваджувалися ефективні механізми управління для забезпечення планування, координації дій ключових учасників і здійснювалося достатнє фінансування для їхнього виконання. Через міжгалузевий характер туризму та різноманітність національних особливостей не існує універсального рішення щодо його оптимального місця у структурі державного управління.

Конкретні механізми управління різняться залежно від країн, зокрема системи урядування. У більшості країн відповідальність за туризм на національному рівні покладається на міністерства економічного розвитку або торгівлі та промисловості. Інші поширені партнерства включають партнерства з регіональним розвитком, культурою чи спортом. Наприклад, в Австрії відповідальність за туризм нещодавно перейшла до Міністерства праці та економіки, тоді як в Ісландії портфель туристичних послуг нещодавно перейшов до Міністерства культури та підприємництва. Можливо, визнаючи важливість туристичної економіки, Італія створила нове спеціальне Міністерство туризму у 2021 році. Загалом,

зміни в механізмах управління туризмом з початку пандемії не були структурними, а відбулися шляхом створення спеціальних робочих груп та інших структур для посилення співпраці та координації між урядом, різними рівнями влади та з приватним сектором. Слід враховувати цей досвід та впроваджувати підходи для вирішення майбутніх викликів, з якими стикається туристичний сектор. Це надасть імпульс для більш інноваційних та інтегрованих підходів до розвитку туризму в майбутньому, підтримає сталий розвиток туризму та забезпечить кращу підготовку сектору до майбутніх криз [5].

Деякі держави здійснили заходи щодо модернізації регуляторної та правової бази у сфері туризму, прагнучи до її глибшого узгодження з сучасними стратегічними планами і підтримки переходу до сталих моделей розвитку туристичної галузі. Зокрема, у Греції був прийнятий Закон 2021 року про організації з управління та маркетингу туристичних напрямків, а також модельні туристичні напрямки із комплексним управлінням. Основною метою цього законодавчого акта стало сприяння ефективному управлінню туристичними регіонами через запровадження стабільної системи співпраці між державними установами та представниками приватного сектору. Закон також передбачає визнання унікальних характеристик окремих туристичних напрямків, які потребують специфічного підходу до планування і моніторингу. У Хорватії здійснено оновлення правових засад через ухвалення у 2024 році нового Закону про туризм, який став частиною ширшої програми реформ, спрямованих на розвиток більш сталої та інклюзивної туристичної економіки. Закон розроблено відповідно до національної Стратегії сталого туризму, започаткованої у 2023 році, і він надає структуровану основу для подальшого прогресу цієї галузі.

Інтеграція принципів сталого розвитку в стратегічний напрямок розвитку туризму підкріплюється ефективною політикою та структурами впровадження для сталого розвитку та управління туризмом на всіх рівнях управління. Багато питань сталого розвитку найкраще вирішувати на місцевому рівні для задоволення різноманітних та специфічних потреб, із широким залученням зацікавлених сторін та місцевих туристичних громад. Для підтримки цього необхідні скоординовані багаторівневі та багатосторонні політичні підходи, а також ефективна взаємодія уряду та приватного сектору на всіх рівнях.

Таблиця 1

**Ініціативи окремих країн до регіонального управління
та управління туристичними напрямками**

Болгарія	Було створено дев'ять регіональних організацій з управління туризмом; розпочато нові проекти для підтримки функціонування організацій та нарощування потенціалу для ефективного управління туризмом на рівні дестинації. Вони були зосереджені на підтримці створення та функціонування управлінських організацій та покращенні якості послуг малих та середніх підприємств у сфері туризму шляхом використання ІКТ та веб-маркетингу.
Греція	Було введено нове законодавство для сприяння створенню організацій з управління та маркетингу туристичних напрямків (DMMO) як критичного фактора сталого управління та розвитку туристичних напрямків. Завдання DMMO полягає у створенні стабільної та ефективної системи співпраці між державним та приватним секторами, забезпечуючи таким чином безперервність у просуванні туристичних продуктів та якості наданих послуг. Кожна DMMO матиме обсерваторію сталого розвитку туризму для доступу та моніторингу даних для комплексного планування туристичних стратегій
Угорщина	Нова мережа служб управління туристичними напрямками запровадить єдине управління та підтримуватиме співпрацю місцевих зацікавлених сторін для досягнення спільного бачення розвитку туристичного напрямку. Мета полягає в тому, щоб служби управління туристичними напрямками забезпечували ефективну комунікацію між місцевим та центральним рівнями, а також у межах туристичного напрямку для сприяння підходу до розробки продукту та успішного виходу на ринок, орієнтованому на туристичні напрямки.
Нідерланди	Центр експертизи з питань дозвілля, туризму та гостинності (CELTH) має багаторічну програму знань «Усвідомлений напрямок» для сфери гостинності, що базується на п'яти актуальних темах: середовище проживання, людський капітал, організаційний потенціал, розумність та пропозиція дозвілля. «Усвідомлений напрямок» прагне досягти результату, за якого туризм матиме максимально позитивний соціальний, екологічний та економічний вплив і призведе до найвищої можливої якості життя, досвіду та роботи.
Нова Зеландія	Регіональні туристичні організації (RTO) традиційно відповідають за просування своїх туристичних напрямків і нещодавно взяли на себе лідерство в об'єднанні місцевих зацікавлених сторін для розробки планів управління туристичними напрямками. Робота RTO з управління туристичними напрямками була прискорена завдяки пакетам фінансування COVID-19 та за підтримки їхньої організації-члена, Regional Tourism New Zealand
Норвегія	Розпочато регіональні реформи, спрямовані на те, щоб надати округам оновлені ролі та розширити відповідальність.

Джерело: сформовано авторами на основі [5]

Сталий менеджмент туризму передбачає зміцнення структур місцевого управління та надання місцевим громадам сильного голосу. Організації з управління туристичними напрямками (DMO) можуть мобілізувати зацікавлені сторони до спільної роботи, створюючи скоординовані дії в туристичних напрямках та досягаючи кращих результатів для туристичного сектору [10].

Для України важливим є стратегічне бачення та масштабна підтримка державою інноваційних цифрових проєктів з відновлення зруйнованої культурної та природної спадщини. Переважна кількість проєктів реалізуються на волонтерських засадах або за допо-

могою спонсорів. Однак навіть така підтримка повинна ґрунтуватися на спільному баченні та всебічному розумінні необхідності інвестування зусиль та коштів у проєкти в межах конкретної країни без перспективи компенсації, тим самим відволікаючи ресурси від власного комерційного сектору країни. Державні, точніше регіональні, стратегії повинні містити програми оцифрування зруйнованих об'єктів. Це забезпечить партнерам українських волонтерів впевненість у тому, що результат отримає хоча б інформаційну підтримку. Крім того, такий підхід сприятиме поданню офіційних заявок на гранти до міжнародних фондів. Необхідним є створення національного аналі-

тичного центру або мережі подібних установ, що дасть змогу системно дослідити досвід і помилки держав, які зазнали наслідків війни чи стихійних лих, а отримані рекомендації ляжуть в основу національних та регіональних стратегій розвитку. Науковці вказують на аналіз перспектив міжнародної співпраці, враховуючи, що значна кількість українців нині перебуває за кордоном. Навіть якщо частина з них не повернеться на Батьківщину найближчим часом, ці люди можуть внести цінний вклад у передачу знань та сприяти формуванню економічних зв'язків із країнами, де вони нині проживають [4].

Запропонована модель управління Ю. Миронова ґрунтується на системній парадигмі. Управлінська парадигма виступає не лише як набір інструментів для вирішення існуючих завдань, але і як стратегічний дороговказ у роботі з зовнішніми зв'язками, організаційною поведінкою та господарськими процесами. Подібний підхід сприяє сталому розвитку туристичних підприємств, їхній адаптації до динамічного середовища та зміцненню конкурентоспроможності. Загальна модель управління сталим розвитком туризму інтегрує внутрішні і зовнішні зв'язки підприємств, забезпечуючи ефективно керування господарськими процесами з врахуванням характерних властивостей системи: цілісності, ієрархічності, цілеспрямованості та здатності до синергії. Це дозволяє туристичним підприємствам гармонійно розвиватися, зберігати свою стійкість і оперативно реагувати на виклики сучасного ринку. Представлена модель інноваційного управління передбачає переосмислення пріоритетів у роботі менеджменту туристичних організацій, які функціонують на природоохоронних територіях. Її мета – структурне оновлення організаційної системи через аналіз і вдосконалення ключових управлінських функцій та допоміжних елементів для підвищення ефективності функціональної взаємодії; прийняття оптимальних рішень щодо розміщення туристичних об'єктів або розширення напрямів діяльності; вибір ефективних моделей співпраці із зовнішнім середовищем, включаючи налагодження маркетингових комунікацій, вирішення питань з органами влади та підтримку місцевих громад; забезпечення стійкості управлінських процесів, зокрема управління кризовими або конфліктними ситуаціями. Інноваційний підхід охоплює не лише внутрішні аспекти управління, а й зміцнення партнерських взаємин із підприємствами

суміжних галузей. Стійкий розвиток туризму вимагає залучення широкого кола зацікавлених сторін. У контексті екологічно орієнтованого туризму важливе місце займає співпраця з туристичними партнерами для обміну ідеями, зниження конкурентних конфліктів і вирішення нагальних проблем розвитку природоохоронних територій [11, с. 52–53].

Інший підхід – застосування концепції «win-win» для гармонізації інтересів місцевих громад та бізнесу, що дозволяє сформувати концептуальний напрям підходів до розвитку туристичних дестинацій у післявоєнній реконструкції країни. Методологія дослідження базується на положеннях макроекономічних теорій, концепціях сталого розвитку, наукових припущеннях, що ефективно організований та методологічно забезпечений розвиток внутрішнього та в'їзного туризму, популяризація туристичного потенціалу України у світі, відновлення туристичної інфраструктури, інституційна підтримка туристичних суб'єктів можуть сприяти відновленню територіальних громад у післявоєнний період, у тому числі через розвиток сталого туризму [12, с. 51].

Учені вказують на необхідність такої управлінської структури, яка поєднує широке охоплення та гнучкість, щоб взаємодіяти з ключовими складовими туризму: туристичними дестинаціями, туроператорами, постачальниками послуг з готелів і транспорту, а також культурними та природними пам'ятками (пропозиція), і споживачами у широкому розумінні – від окремих туристів до держави та бізнесу (попит). Важливо, щоб така структура стимулювала співпрацю й партнерство, базуючись на тісній взаємодії між елементами туризму й суспільства. Крім того, вона має гарантувати послідовність дій у забезпеченні сталого розвитку, уникати їх розпорошеності [13, с. 58]. Для створення стійкішої моделі туризму необхідно мати цілісне бачення, яке враховує всі сектори та ресурси, що впливають на розвиток цієї галузі. У рамках «зеленої економіки» України туризм повинен спиратися на такі інструменти: реорганізація регіонального туристично-рекреаційного комплексу, подолання економічної стагнації держави, розбудова соціальної та екологічної інфраструктури для підтримки туризму, залучення інвестицій у галузь, стабілізація регіональних економічних процесів, удосконалення туристичної логістики та забезпечення екологічної безпеки в туристичних регіонах [13, с. 59].

Державно-приватне партнерство (ДПП) може виступити потужною платформою для

відродження післявоєнної туристичної галузі. Ця модель передбачає співпрацю між державними органами, приватними компаніями та місцевими громадами, спрямовану на підтримку відновлення і стимулювання розвитку туристичного сектору. У рамках цього партнерства уряд може надавати фінансування і ресурси для відновлення пошкодженої інфраструктури, тоді як приватний сектор має змогу вкладати кошти у створення нових туристичних продуктів і послуг. Важливу роль відіграють місцеві громади, які можуть брати участь у реконструкції регіону, розробляючи креативні туристичні рішення та популяризуючи місцевість серед національних і міжнародних відвідувачів [14].

Особливу увагу необхідно приділити програмам розбудови потенціалу та професійного навчання, які здатні забезпечити сталий розвиток туризму після війни. Такі ініціативи мають бути спрямовані на формування знань і навичок, необхідних для підтримки зростання індустрії, а також на підготовку як місцевого населення, так і професіоналів у туристичній сфері. Реалізація подібних програм може не лише покращити якість туристичних послуг і продуктів, але й сприяти створенню нових пропозицій, адаптованих до потреб сучасних туристів. Крім того, вони допоможуть підвищити конкурентоздатність цілої галузі, забезпечуючи ключових учасників ринку інструментами і ресурсами для досягнення успіху в умовах жорсткої конкуренції. Попри значні наслідки війни для туристичного сектору, післявоєнні програми розвитку можуть стати рушійною силою для його відновлення. Це включає модернізацію інфраструктури, стимулювання культурного та соціально орієнтованого туризму, а також ефективну маркетингову стратегію, що сприятиме просуванню регіону на внутрішньому і міжнародному рівнях.

Криза створює унікальну можливість для переосмислення системи туризму, сприяючи переходу до більш справедливих, стійких і збалансованих моделей розвитку галузі. Для цього потрібна політика, спрямована на усунення структурних недоліків, які раніше гальмували розвиток сектору, і недопущення повернення до неефективного управління та незбалансованих практик, що панували до кризи. Крім того, важливим є впровадження заходів для стимулювання цифрових технологій і низьковуглецевих рішень. Уряди мають враховувати ці аспекти в процесі створення та реалізації комплексних стратегій і програм

з відновлення туризму. Серед економічних і соціальних факторів, які потребують уваги, варто виділити сезонність попиту, економічні витоки, перенаселення та надмірне споживання ресурсів, соціальну нерівність і виключення, залежність від туризму як основного джерела доходів, низьку заробітну плату та обмежені перспективи кар'єрного зростання, а також невисоку фінансову ефективність сектору. Нагальними залишаються й дії щодо протидії зміні клімату, зокрема заходи з адаптації і пом'якшення наслідків, що є критично важливими для економіки туризму. Водночас слід враховувати, що масштаби та характер цих проблем різняться залежно від напрямків діяльності галузі [5]. Для створення перспективного майбутнього туризму необхідно здійснити фундаментальні зміни, переходячи від моделі «зростання за будь-яку ціну» до більш конкурентоспроможного, сталого, цифрового, інтегрованого та стійкого підходу розвитку галузі.

Для досягнення якісних змін у сфері управління та сталого туризму пропонується реалізувати низку стратегічних заходів. Насамперед необхідно ухвалити окремий закон «Про сталий туризм», який визначатиме основні принципи, ключові індикатори та механізми державної підтримки цієї галузі. Важливим кроком є імплементація міжнародних стандартів, таких як EU Ecolabel, EMAS та GSTC, у національну систему сертифікації, що охоплюватиме готелі, ресторани та туроператорів в Україні. Додатково слід сприяти розвитку організацій з управління туристичним напрямом (DMO) та кластерів шляхом надання їм юридичного статусу та забезпечення доступу до фінансування. Водночас необхідно внести зміни до законодавства про державно-приватне партнерство для забезпечення ефективної та більш оперативної реалізації туристичних проєктів. Серед фінансових стимулів слід запровадити низку механізмів, таких як податкові пільги для бізнесів, що впроваджують екологічно сталий підхід, а також грантові програми на підтримку місцевих громад. Окрім того, актуальним є створення кризових правових інструментів, зокрема системи пільгового кредитування, тимчасових регуляторних послаблень і механізмів швидкого розгляду та затвердження проєктів післякризової відбудови. Не менш важливим аспектом є посилення ролі місцевого самоврядування, зокрема у сфері розроблення локальних програм сталого туризму, а також можливість прямого доступу до державного фінансу-

вання цих ініціатив з метою забезпечення їхньої ефективної реалізації.

Висновки. Інноваційні моделі сталого туризму, які спрямовуються на відновлення регіонів, охоплюють цифровізацію, розвиток місцевої культури та регіональних спільнот, екотуризм і принципи циркулярної економіки. Для їх успішної реалізації необхідне гнучке організаційно-правове забезпечення, яке повинна надати держава через органи

державної влади, зокрема, ДАРТ та місцеві органи влади. Основні завдання полягають у створенні сприятливих умов для розвитку туристичної галузі, підтримці локальних ініціатив, гарантуванні безпеки та захисту прав споживачів, а також адаптації законодавства до актуальних потреб відновлюваних територій. У результаті це сприятиме економічному зростанню та забезпеченню збереження навколишнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9>
2. Бабов К., Безверхнюк Т., Бабова І. Сталий розвиток туризму: пріоритети для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 77(1). С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1772019170446>
3. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
4. Petrova M., Sushchenko O., Dekhtyar N., Shalbayeva Sh. The Prospects of Sustainable Development of Destroyed Tourism Areas Using Virtual Technologies. *Sustainability* 2025. 17(7). С. 3016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073016>
5. OECD. Tourism Trends and Policies: report. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>
6. Мельник І. Л., Антоненко І. Я., Ворулкіна Д. В. Практики сталого розвитку туризму у регіональному вимірі. *Development of productive potential and regional economy*. 2024. № 13. С. 105–111. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3613](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3613)
7. Опанасюк Н. А., Охріменко А. Г. Державне регулювання туризму в Україні: правові форми, засоби та моделі. *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія*. Луцьк, 2018. С. 17–37.
8. Офіційний веб-сайт ЄС “Sustainable EU Tourism – Shaping the Tourism of Tomorrow. URL: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/sustainable-eu-tourism-shaping-tourism-tomorrow_en?utm_source=chatgpt.com
9. Ініціатива ЄС: “EU tourism strategy – Initiative details. URL: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/14739-EU-tourism-strategy_en?utm_source=chatgpt.com
10. OECD. Tourism Trends and Policies: report. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>
11. Миронов Ю. Б. Інноваційна парадигма управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 49–56.
12. Yermachenko V., Melnychenko S., Sidak M., Dupliak T., Losytka T. Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. *Access to science, business, innovation in the digital economy*. 2024. № 5(1). С. 34–57. DOI: [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(3\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3))
13. Гапоненко Г., Лістратенко Д., Євтушенко О., Шамара І. Екологізація туристичної діяльності як фактор сталого розвитку регіонів України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2023. № 18. С. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-06>
14. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

REFERENCES:

1. Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [Strategy for the Development of Tourism and Resorts for the Period until]. Kabinet ministriv Ukrainy – Cabinet of Ministers of Ukraine. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9> [in Ukrainian].
2. Babov, K., Bezverhnyuk, T., Babova, I. (2019) Stalyy rozvytok turyzmu: priorytety dlya Ukrayiny [Sustainable development of tourism: priorities for Ukraine]. *Actual problems of public administration*, 77(1), 23–29. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1772019170446> [in Ukrainian].
3. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [State Agency for Tourism Development of Ukraine]. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> [in Ukrainian].

4. Petrova, M., Sushchenko, O., Dekhtyar, N., Shalbayeva, Sh. (2025) The Prospects of Sustainable Development of Destroyed Tourism Areas Using Virtual Technologies. *Sustainability*, 17(7), 3016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073016> [in Ukrainian].
5. OECD. Tourism Trends and Policies: report (2022). DOI: <https://doi.org/10.1787/a8dd3019-en>
6. Melnyk, I. L., Antonenko, I. Ia., Vohulkina, D. V. (2024) Praktyky staloho rozvytku turyzmu u rehionalnomu vymiri [Practices of sustainable tourism development in the regional dimension]. *Development of productive potential and regional economy*, (13), 105–111. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3613](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3613) [in Ukrainian].
7. Opanasiuk, N. A., Okhrimenko, A. H. (2018) Derzhavne rehuliuвання turyzmu v ukraini: pravovi formy, zasoby ta modeli [State regulation of tourism in Ukraine: legal forms, means, and models. *Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnia, tekhnolohii, modeli: kolektyvna monohrafiia – Prospects for the development of tourism in Ukraine and the world: management, technologies, models: collective monograph*. Lutsk, 17–37. [in Ukrainian].
8. Official EU website “EU Sustainable Tourism – Shaping Tomorrow’s Tourism”. URL: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/sustainable-eu-tourism-shaping-tourism-tomorrow_en?utm_source=chatgpt.com
9. EU initiative: “EU Tourism Strategy – Details of the initiative”. URL: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/14739-EU-tourism-strategy_en?utm_source=chatgpt.com
10. OECD. Tourism Trends and Policies: report. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>
11. Myronov, Yu. B. (2025) Innovatsiina paradyhma upravlinnia stalym rozvytkom turyzmu na pryrodookhoronnykh terytoriiakh [Innovative paradigm of sustainable tourism development management in nature conservation areas]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, (12), 49–56. [in Ukrainian].
12. Yermachenko, V., Melnychenko, S., Sidak, M., Dupliak, T., Losytka, T. (2024) Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. *Access to science, business, innovation in the digital economy*, (5(1)), 34–57. [https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1\(3\)](https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3)) [in Ukrainian].
13. Haponenko, H., Listratenko, D., Yevtushenko, O., Shamara, I. (2023) Ekolohizatsiia turystychnoi diialnosti yak faktor staloho rozvytku rehioniv [Greening of tourism as a factor in the sustainable development of Ukraine's regions Ukrainy]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnogo universytetu imeni V. N. Karazina. – Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*, (18), 52–62. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-18-06> [in Ukrainian].
14. Natsionalna ekonomichna stratehiia na period do 2030 roku [National Economic Strategy for the Period until 2030]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].