

УДК 338.48

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.5.8>

**Безугла Людмила Сергіївна,**

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри туризму та економіки підприємства

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-6520-4325

**Герасименко Тетяна Володимирівна,**

кандидат геологічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму та економіки підприємства

Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ORCID ID: 0000-0002-5437-437X

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

### PUBLIC GOVERNANCE MECHANISMS IN THE TOURISM INDUSTRY

*У статті розглядаються основні аспекти публічного управління в галузі туризму України, враховуючи сучасні виклики та трансформаційні процеси, що впливають на цю сферу. Зазначено важливість залучення організацій громадянського суспільства та локальних органів влади до процесу планування та реалізації державних та регіональних туристичних стратегій. Досліджено вплив грантових програм міжнародних донорів на розвиток туризму в Україні в умовах війни та у повоєнний час. З початком конфлікту кількість таких програм суттєво зросла, що створило нові можливості для відновлення культурної спадщини, підтримки місцевих громад та розвитку туризму і рекреації. Оскільки гранти доступні лише для неприбуткових організацій, наголошується на важливості посилення ролі цих організацій у публічному управлінні галуззю туризму в Україні.*

*У статті виокремлюються кілька ключових аспектів, які допомагають досягти ефективного розвитку туризму через активну участь організацій громадянського суспільства. Зокрема, наголошується на важливості удосконалення доступу до міжнародного фінансування, гнучкості громадських організацій у реагуванні на виклики війни, а також на підвищенні прозорості управління через залучення цих організацій до процесів ухвалення рішень. Додатково, акцентується на розвитку довіри до неприбуткових організацій, які здатні виконувати вимоги міжнародних донорів щодо звітності та контролю.*

*Запропоновано стратегічні напрями для розвитку публічного управління в туристичній галузі через посилення ролі громадських організацій. Зокрема, це створення сприятливого правового середовища, розробка програм підтримки організацій громадянського суспільства та залучення їх до прийняття рішень на всіх рівнях. Окремо виокремлюються важливість інформаційної підтримки та зміцнення довіри до громадських організацій через навчання у фінансовій звітності та моніторингу ефективності проєктів.*

*Впровадження таких змін дозволить не лише покращити управлінські процеси, а й забезпечити ефективне використання ресурсів для розвитку туризму, збереження культурної спадщини та підтримки місцевих громад, що відкриває нові можливості для фінансування та соціального розвитку в Україні.*

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, галузь туризму, організації громадянського суспільства, регіональний розвиток, органи публічної влади.

*The article examines the main aspects of public governance in the tourism sector of Ukraine, taking into account current challenges and transformational processes affecting this sector. The importance of involving civil society organizations and local authorities in the process of planning and implementing state and regional tourism strategies is noted. The impact of grant programs of international donors on the development of tourism in Ukraine during the war and post-war period is studied. With the beginning of the conflict, the number of such programs has increased significantly, which created new opportunities for the restoration of cultural heritage, support for local communities, and the development of tourism and recreation. Since grants are available only to non-profit organizations, the importance of strengthening the role of these organizations in public governance of the tourism sector in Ukraine is emphasized. The article highlights several key aspects that help achieve effective tourism development through the active participation of civil society organizations. In particular, the importance of improving access to international funding, the flexibility of public organizations in responding to the challenges of the war, as well as increasing the transparency of management through the involvement of these organizations in decision-making processes is emphasized. Additionally, the emphasis is on developing trust in non-profit organizations that are able to meet the requirements*

*of international donors regarding reporting and control. Strategic directions for the development of public administration in the tourism industry are proposed by strengthening the role of public organizations. In particular, this is the creation of a favorable legal environment, the development of programs to support civil society organizations and their involvement in decision-making at all levels. The importance of information support and strengthening trust in public organizations through training in financial reporting and monitoring the effectiveness of projects is highlighted. The implementation of such changes will not only improve management processes, but also ensure the effective use of resources for tourism development, preservation of cultural heritage and support for local communities, which opens up new opportunities for financing and social development in Ukraine.*

**Key words:** public administration, public administration mechanisms, tourism industry, civil society organizations, regional development, public authorities.

**Постановка проблеми.** Сучасні перетворення, які відбуваються в Україні, а також її прагнення до інтеграції з європейським співтовариством, вимагають кардинального перегляду функцій держави в контексті управління соціальними та економічними процесами. Стара система управління, що діяла в умовах командно-адміністративної моделі, вже не здатна задовольнити потреби сучасного суспільства. Європейський вектор розвитку України націлює на перехід до європейської цивілізаційної моделі, з метою створення в нашій державі політично організованого і відповідального суспільства. Важливими етапами цього шляху є активізація громадянської участі, гарантування прав і свобод людини, а також побудова нових принципів взаємодії між державою та громадянським суспільством. У даному контексті важливу роль відіграє становлення туристичної галузі, оскільки саме туризм сприяє зміцненню культурних зв'язків, розширенню економічних можливостей із залученням інвестицій [12]. Тому для досягнення успіху в реалізації цих завдань необхідно вдосконалити організацію роботи органів державного управління, місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства, що стане важливим кроком не лише для розвитку туризму, але і для забезпечення ефективних механізмів публічного управління в усіх сферах, зокрема в туристичній галузі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна практика публічного управління галуззю туризму в Україні постає важливим елементом забезпечення сталого розвитку та економічної безпеки держави. В умовах воєнного стану та повоєнного періоду питання вдосконалення механізмів управління туристичною сферою набуває особливої актуальності.

Гончарук Н. Т. та Шапран І. М. у своїх дослідженнях акцентують увагу на необхідності впровадження стратегій розвитку туризму, які відповідатимуть викликам сучасності та сприятимуть інтеграції туристичної галузі у повоєнну економічну реабілітацію України. Вони підкреслюють, що розвиток туризму має стати одним з головних

інструментів забезпечення економічної безпеки та стабільності [2].

Паралельно з цією роботою Шапран І. М. аналізує теоретичні основи механізмів публічного управління туристичною галуззю. Автор звертає увагу на важливість розробки механізмів, які враховують потреби зацікавлених сторін, інтегруючи принципи сталого розвитку в практику державного управління [11].

Литвин О. розглядає шляхи реалізації політики державного управління туристичною діяльністю в Україні, наголошуючи на важливості створення гнучкої системи державного регулювання, враховуючи сучасні соціально-економічні реалії. Авторка звертає увагу на необхідність підвищення рівня координації між державними органами та бізнесом у сфері туризму [5].

Карпенко Ю., Логвин М. та Степанова Л. у своїх працях виділяють роль громадянського суспільства в контексті розвитку інституту туризму. Вони вказують, що ефективна співпраця між органами публічного управління та громадянськими інституціями може стати основою для сталого розвитку туристичної сфери, сприяючи її соціальній значущості та економічній стабільності [6].

Крутії Г. на прикладі світового досвіду пропонує впровадження в Україні моделей публічного управління туризмом. Автор аналізує успішні міжнародні практики та пропонує їх адаптацію до національних умов, зокрема через інтеграцію інноваційних підходів до планування та реалізації туристичних програм [7].

Потравка Л. та Пічура І. наголошують на значенні публічного управління в умовах трансформації національної економіки. Вони стверджують, що цільові програми, спрямовані на розвиток туристичної галузі, повинні бути не лише економічно ефективними, але і соціально орієнтованими, сприяючи інтеграції туризму в національну економіку [8].

Таран Є. І. вводить співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у контексті трансформаційних процесів України. Він підкрес-

лює необхідність системного підходу до управління туристичною сферою, який би враховував багатовимірний характер її розвитку [10].

Таким чином, дослідження підтверджують необхідність вдосконалення механізмів публічного управління галуззю туризму в Україні. Вони мають враховувати світовий досвід для забезпечення стійкого розвитку, а також сприяти активному залученню громадськості до процесів планування та реалізації стратегій у цій сфері.

**Формулювання мети статті.** Метою даної статті є аналіз вітчизняних механізмів публічного управління в галузі туризму, визначення ключових напрямів їх удосконалення в умовах трансформаційних процесів, активізація ролі організацій громадянського суспільства в управлінні галуззю, а також розробка рекомендацій щодо інтеграції сучасних управлінських підходів для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Для глибшого розуміння сучасних трансформацій у сфері управління, необхідно визначити основні концепції, що стосуються «державного управління», «публічного адміністрування» та «публічного управління», а також з'ясувати їхні спільні риси та відмінності. Перш за все, важливо пояснити перехід від традиційної концепції «державного управління» до більш гнучкої та демократичної моделі «публічного управління». У сучасному енциклопедичному словнику державного управління, поняття «державне управління» описується як діяльність органів державної влади, спрямована на створення умов для реалізації функцій держави, забезпечення прав і свобод громадян, а також узгодження інтересів різних соціальних груп [3]. Однак, з розвитком громадянського суспільства та зростанням вимог до якості публічних послуг, державні органи змушені були проводити реформи, які б сприяли як підвищенню ефективності управління, так і зміцненню ролі влади для самозбереження.

В той же час, відхід від бюрократичних процедур вимагають більш гнучких підходів, орієнтованих на надання якісних публічних послуг, що стає основою для виникнення нового виду управлінської діяльності – «публічного адміністрування», яке є частиною більш широкої концепції «публічного управління». На відміну від авторитарного характеру державного управління, публічне адміністрування орієнтоване на демократичні принципи, де об'єктом управління виступає суспільство, а не сама держава [4].

Процес трансформації державного управління в публічне адміністрування і, зрештою, в публічне

управління, зумовлений прагненням забезпечити якісне виконання публічних функцій та підвищити ефективність надання послуг [10].

Публічне управління є складним і багатограним процесом, що включає використання новітніх методів управління для забезпечення розвитку країни на демократичних засадах, забезпечуючи рівень життя громадян, відповідно до світових стандартів. На сучасному етапі розвитку в Україні виникають нові інституції, які через делегування відповідних функцій, виконують завдання, що раніше не могли бути ефективно реалізовані органами державної влади. Серед цих інституцій зазвичай знаходяться громадські організації, політичні партії, бізнес-об'єднання, професійні спілки та інші, які поступово стають активними суб'єктами публічного управління, здатними суттєво впливати на розвиток суспільства. Аналізуючи концепцію «публічного управління», можна зазначити, що, обравши європейський шлях розвитку, Україні необхідно наслідувати приклад розвинутих країн при здійсненні кроків на шляху вдосконалення державного управління.

Трансформаційні процеси в Україні вимагають детального вивчення міжнародного досвіду, оцінки його успішних практик та адаптації до національних реалій, зокрема у таких галузях, як туризм. Цей сектор, який є важливим для економіки та культури, потребує ефективного публічного управління, здатного покращити інфраструктуру, підвищити якість послуг та залучити інвестиції. Туризм, в свою чергу, є важливою складовою економічного відновлення, особливо після значної втрати економічного потенціалу в результаті повномасштабного вторгнення росії, масових переміщень людей, як всередині країни, так і за її межами [2]. Ці обставини підвищили попит на туристичні послуги, спрямовані на фізичне та психологічне відновлення населення.

Адаптація міжнародних практик управління туризмом дозволить створити ефективну модель публічного управління, яка відповідатиме потребам громадян і забезпечуватиме інтереси основних учасників суспільного процесу. Важливою частиною цієї моделі є державна політика управління туристичною діяльністю, сприяюча розвитку інфраструктури та задоволенню потреб суспільства. Основним нормативно-правовим актом, який регулює туристичну діяльність в Україні, є Закон України «Про туризм», прийнятий Верховною Радою у 1995 р. [1], а основним органом виконавчої влади, що відповідає за реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів в Україні, є Державне агентство розвитку туризму

(ДАРТ), яке було засноване 4 грудня 2019 р. згідно з постановою Кабінету Міністрів України №995 «Питання утворення деяких центральних органів виконавчої влади». Агентство підпорядковується Міністерству громад, територій та інфраструктури України. Важливим стратегічним документом у цій сфері є «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року», затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 р. №168-р. [9].

У рамках публічного управління розвиток туристичної галузі забезпечується через інтеграцію державних і недержавних організаційних структур на різних рівнях управління. Важливим аспектом є створення ефективної нормативно-правової бази, розробка податкової та бюджетно-фінансової політики, а також впровадження цифрової інформатизації, які безпосередньо сприяють розвитку туристичної галузі. Центральними елементами управлінського механізму є взаємодія загальнодержавного та регіонального рівнів, що потребує чіткого розподілу повноважень для забезпечення оптимального управління туристичним сектором.

На рівні обласних, районних та місцевих рад повинні визначатися ключові напрямки розвитку туризму, затверджуватися місцеві стратегії та програми, а також розроблятися механізми фінансування і стимулювання суб'єктів господарювання, що надають туристичні послуги. Ефективність управлінських практик в туризмі залежить від правильно обраної моделі державного регулювання та розвинених зв'язків між різними рівнями управлінської вертикалі.

З огляду на зростаючу значимість міжнародної співпраці у сфері туризму для національної економіки, роль державного управління в цій галузі безупинно підвищується. Структура управління туристичною діяльністю в Україні включає міжнародний, державний, обласний, регіональний та місцевий рівні, що дозволяє забезпечити всебічний підхід до розвитку галузі. Структура управління туристичною галуззю в Україні представлена в табл. 1.

Механізми публічного управління у сфері туризму в Україні – це система заходів, процесів і інструментів, що реалізуються органами державної влади та місцевого самоврядування,

Таблиця 1

**Структура управління туристичною галуззю в Україні**

Рівень управління	Структура (організація)	Основні функції
Міжнародний рівень	Зараз у світі існує близько 200 міжнародних організацій, які в тій чи іншій мірі опікуються проблемами співробітництва та розвитку туризму. Лідер в туристичному світі – Всесвітня туристична організація (UNWTO)	Розробка глобальних стандартів туризму, підтримка міжнародних туристичних ініціатив, сприяння міжнародній співпраці в галузі туризму.
Національний рівень	Президент України, Верховна Рада України	Прийняття законодавчих актів щодо туризму, визначення стратегічних напрямків розвитку галузі.
	Кабінет Міністрів України	Координація між міністерствами, розподіл бюджетних коштів на підтримку туризму, затвердження державних програм розвитку туризму.
	Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури	Розробка політик і програм щодо розвитку туристичної інфраструктури та її інтеграції в національну економіку.
	Державне агентство розвитку туризму	Реалізація державної політики в сфері туризму, просування України як туристичного об'єкту, розвиток регіональних ініціатив.
Обласний рівень	Управління культури і туризму обласних державних адміністрацій	Планування та підтримка розвитку туризму на обласному рівні, розробка регіональних туристичних стратегій.
Регіональний рівень	Управління культури і туризму районних державних адміністрацій	Підтримка розвитку туризму, організація турів і подій на рівні районів і громад.
Місцевий рівень	Управління культури і туризму міст, селищ, сіл, туристичні підприємства, установи, організації сфери туризму, організації громадянського суспільства	Підтримка розвитку місцевого туризму, організація турів і подій на рівні районів і громад. Безпосередня діяльність в сфері надання туристичних послуг, координація з місцевими органами для розвитку туристичної інфраструктури.

Джерело: сформовано авторами

а також іншими суб'єктами, для забезпечення розвитку туристичної галузі, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції в міжнародний туристичний ринок. Основні елементи механізмів публічного управління туристичною галуззю в Україні представлено у табл. 2.

З початком війни в Україні кількість грантових програм від міжнародних фондів суттєво зросла.

Ці програми спрямовані на відновлення культурної спадщини, підтримку місцевих громад та розвиток туризму і рекреації. Однак, відповідно до вимог міжнародних донорів, отримувачами грантів можуть бути лише неприбуткові організації, такі як громадські об'єднання, професійні спілки, благодійні фонди чи інші структури, які не переслідують комерційної вигоди.

Таблиця 2

### Основні елементи механізмів публічного управління в туристичній галузі в Україні

Компонент механізмів	Складові
<b>1. Нормативно-правова база</b>	
Закони	Закон України «Про туризм», «Про рекламу», «Про захист прав споживачів», «Про підприємництво».
Постанови та накази	Постанови Кабінету Міністрів України та накази профільних міністерств – встановлюють механізми реалізації державної політики в туризмі.
Міжнародні договори	Україна співпрацює з Всесвітньою туристичною організацією (UNWTO) та іншими міжнародними організаціями.
<b>2. Інституційний механізм</b>	
Державні органи	Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України – формує політику в сфері туризму та контролює її реалізацію. Державне агентство розвитку туризму України – відповідає за просування туристичних продуктів, підтримку регіональних ініціатив і координацію заходів розвитку туризму.
Регіональні органи влади	Обласні та місцеві адміністрації створюють департаменти або відділи туризму для розробки стратегій і програм регіонального розвитку туризму.
Громадські організації та бізнес	Блок громадських організацій, бізнес-асоціацій та підприємців сприяє реалізації проектів, ініціює співпрацю з владою, формує нові туристичні продукти.
<b>3. Фінансово-економічний механізм</b>	
Державний бюджет	Фінансування програм розвитку туризму, будівництва інфраструктури, промоції на міжнародних ринках.
Грантові програми	Отримання фінансування від міжнародних організацій, таких як ЄС, ПРООН, або приватних фондів.
Публічно-приватне партнерство	Співпраця держави та приватного сектору для реалізації масштабних проектів, зокрема в інфраструктурі чи маркетингу.
<b>4. Інформаційний механізм</b>	
Національний туристичний портал	Visitukraine.today – забезпечує доступ до інформації про туристичні послуги, маршрути та культурні події.
Рекламно-інформаційні кампанії	Організація презентацій на міжнародних туристичних виставках, створення промоційних матеріалів, залучення інфлюенсерів і ЗМІ.
Регіональні інформаційні центри	Популяризація локальних туристичних маршрутів та об'єктів.
<b>5. Соціальний механізм</b>	
Навчання кадрів	Навчання кадрів для туристичної галузі через профільні заклади освіти.
Тренінги	Проведення тренінгів для підприємців, гідів і місцевих громад, залучених до туристичної діяльності.
Інтеграція громад	Інтеграція місцевих громад у розвиток туризму через ініціативи зі створення туристичних кластерів.
<b>6. Контроль та моніторинг</b>	
Оцінка ефективності	Оцінка ефективності державних і регіональних програм розвитку туризму.
Електронні системи	Впровадження електронних систем обліку та аналізу туристичних потоків.
Регулярна звітність	Регулярна звітність про виконання планів розвитку туризму на національному та регіональному рівнях.

Джерело: сформовано авторами

Відповідно, необхідно посилити і роль організацій громадянського суспільства в механізмах публічного управління галузі туризму в Україні. Завдяки профінансованим проєктним заявкам, суттєво зростає підтримка розвитку інфраструктури туризму, покращуються умови збереження культурної спадщини та підтримки місцевих громад, відкриваються нові можливості:

- удосконалення доступу до міжнародного фінансування, де громадські організації є основними посередниками для отримання грантів від таких міжнародних фондів, як ЄС, ЮНЕСКО, ПРООН, USAID, GIZ тощо. Ці фонди зазвичай вимагають прозорості, громадського контролю та неприбуткової мотивації;

- формування гнучкості та ініціативності організацій громадянського суспільства з метою їх оперативного адаптування до нових викликів і забезпечення ініціювання локальних проєктів у співпраці з місцевими громадами, експертами та державними органами;

- посилення довіри міжнародних донорів до неприбуткових організацій, які мають досвід у підготовці звітності та дотриманні міжнародних стандартів, що підвищує рівень співробітництва з такими організаціями;

- сприяння розвитку інклюзії місцевих громад у процеси розвитку туризму, що дозволяє врахо-

увувати їхні потреби та використовувати їх потенціал;

- підвищення прозорості управління через залучення неприбуткових організацій до механізмів публічного управління як додаткових інструментів громадського контролю та запобігання корупції.

Організації громадянського суспільства мають стати ключовими учасниками процесів розвитку туризму та рекреації, збереження культурної спадщини, відкриваючи нові можливості для фінансування, соціального розвитку та забезпечення прозорого управління.

Реалізація викладених принципів включає кілька ключових напрямів, кожен з яких має важливе значення для успішного впровадження змін у туристичній галузі. Пріоритетність реалізації запропонованих заходів визначатиметься на основі їхнього впливу на загальний розвиток механізмів публічного управління, ресурсозатратності та термінів виконання (рис. 1).

1. Основні засади для ефективного функціонування передбачають створення сприятливого правового середовища, що включає розробку нормативних актів для стимулювання співпраці між державними органами та організації громадянського суспільства. Підвищення прозорості управління також є важливим завданням і може



**Рис. 1.** Схема взаємозв'язку та розвитку механізмів публічного управління в туристичній галузі з посиленням ролі організацій громадянського суспільства

*Джерело: побудовано авторами*

бути досягнуто через інтеграцію організацій громадянського суспільства у процеси ухвалення рішень на регіональному та національному рівнях, а також створення механізмів громадського контролю за реалізацією програм у сфері туризму та збереженню культурної спадщини.

2. залучення ресурсів та підтримка ініціатив є невід'ємною частиною оновлення процесу туристичної діяльності. Доступ до міжнародного фінансування стає можливим завдяки розробці державної програми підтримки організацій громадянського суспільства у підготовці грантових заявок, сприяючих активнішому залученню зовнішніх ресурсів для розвитку туристичних проєктів. Крім того, фінансова підтримка на місцевому рівні через систему співфінансування дозволить реалізовувати проєкти організацій, що мають значний вплив на розвиток місцевих туристичних ініціатив.

3. Активізація громадських ініціатив є ще одним важливим кроком у створенні здорової конкуренції та інновацій в сфері туризму. Проведення конкурсів грантів для неприбуткових організацій стимулюватиме їх участь у розвитку туризму та відновленні культурної спадщини. залучення місцевих громад до обговорення ідей та проблем розвитку туризму через регулярні форуми і конференції сприятиме створенню конструктивного діалогу з активним залученням місцевих жителів до процесів розвитку туризму.

4. Інформаційна підтримка та зміцнення довіри є завершальним етапом у створенні ефективних механізмів публічного управління. Розробка національних та регіональних інформаційних кампаній дозволить підвищити обізнаність щодо ролі організацій громадянського суспільства у розвитку туризму. Водночас, зміцнення довіри міжнародних донорів через навчання неприбуткових організацій з питань фінансової звітності та

моніторингу ефективності проєктів, сприятиме кращій прозорості та ефективності використання залучених ресурсів.

Впровадження цих заходів дозволить створити стабільну основу для розвитку туризму в Україні та забезпечить максимально ефективне використання наявних ресурсів як на місцевому, так і на національному рівні.

**Висновки.** Управління туризмом в Україні на регіональному та місцевому рівнях є комплексним процесом, який включає взаємодію різних органів влади, громадських організацій та бізнесу. Чинна система публічного управління у галузі туризму передбачає взаємодію між державними та місцевими органами, а також використання різноманітних інструментів, таких як нормативно-правова база, інституційна структура, фінансово-економічні механізми, інформаційні та соціальні інструменти. Зокрема, роль організацій громадянського суспільства стає критично важливою для залучення міжнародного фінансування та підтримки інноваційних проєктів, сприяючих розвитку інфраструктури та збереженню культурної спадщини.

Впровадження запропонованих рекомендацій щодо посилення ролі організацій громадянського суспільства в управлінні туризмом може значно поліпшити ефективність використання наявних ресурсів та підвищити прозорість управлінських процесів, що в свою чергу, дозволить не лише розвивати туристичну галузь, але й забезпечити її стійкість та сталий розвиток на місцевому і національному рівнях, а також зміцнити довіру міжнародних донорів. Інтеграція організацій громадянського суспільства у процеси прийняття рішень і залучення фінансування відкриває нові можливості для реалізації масштабних та інноваційних проєктів, які матимуть довгостроковий позитивний вплив на розвиток туризму в Україні.

#### REFERENCES:

1. Pro turyzm: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy (VVR). 1995. No 31. St. 24 [About Tourism: Law of Ukraine. Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR). 1995. No. 31. Art. 24]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Honcharuk, N. T., Shapran, I. M. (2024). Publichne upravlinnya rozvytkom haluzi turyzmu v umovakh voyennoho stanu ta povoyennyu period yak chynnyka ekonomichnoyi bezpeky ta staloho rozvytku Ukrainy [Public management of tourism development in martial law and the post-war period as a factor in economic security and sustainable development of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy (spetsvyпуск)*. Vol. 5(47). pp. 107-120. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/11881/11941>.
3. Entsyklopedychnyy slovnyk z derzhavnoho upravlinnya (2010). [Encyclopedic Dictionary of Public Administration] Tekst / uklad. : YU.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A.M. Mykhnenko ta in. ; za red. YU.V. Kovbasyuka, V.P. Troshchyns'koho, YU.P. Surmina. Kyiv: NADU. 820 p.
4. Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya (2011). [Encyclopedia of Public Administration] Tekst u 8 t. T. 8. Publichne vryaduvannya / nauk.-red. kol.: V.S. Zahors'kyu [ta in.]. L'viv: LRIDU. NADU. 712 p.

5. Lytvyn, O. (2024). Realizatsiya polityky derzhavnoho upravlinnya turystychnoyu diyal'nisty v Ukraini [Implementation of the policy of state management of tourism activities in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vol. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-138>.
6. Karpenko, YU., Lohvyn, M., Stepanova, L. (2021). Hromadyans'ke suspil'stvo v konteksti rozvytku instytutu turyzmu [Civil society in the context of the development of the tourism institute]. *Halyts'ky ekonomichnyy visnyk*. № 3 (70). URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu).
7. Krutiy, H. (2021). Modeli publichnoho upravlinnya u sferi turyzmu: svitovyy dosvid dlya Ukrainy [Models of public administration in the field of tourism: world experience for Ukraine]. *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya*. Vol. (1) 82. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229155>.
8. Potravka, L., Pichura, I. (2020). Publichne upravlinnya rozvytkom turystychnoy haluzi v umovakh transformatsiy natsional'noyi ekonomiky Ukrainy [Public management of the development of the tourism industry in the context of transformations of the national economy of Ukraine]. *Tavriys'ky naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*. Vol. 3, pp. 30-36. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.4>.
9. Stratehiya rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku, vid 16 bereznya 2017 r. [Tourism and Resort Development Strategy for the period until 2026, dated March 16, 2017, № 168-p.] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text>.
10. Taran, YE.I. (2020). Spivvidnoshennya ponyat' «derzhavne upravlinnya», «publichne administruvannya» ta «publichne upravlinnya» u transformatsiynyykh protsesakh Ukrainy [The relationship between the concepts of «state administration», «public administration» and «public management» in the transformation processes of Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya*. Vol. 31 (70). URL: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/05>.
11. Shapran, I. M. (2024). Teoretychni zasady mekhanizmiv publichnoho upravlinnya haluzi turyzmu [Theoretical foundations of public management mechanisms in the tourism industry]. *Natsional'ni interesy Ukrainy*. Vol. 2. pp. 442-453. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/13312/13374>.
12. Bezuhla, L.S. (2020). Rehional'ni osoblyvosti rozvytku ekoturystychnoy diyal'nosti v Ukraini: porivnyal'nyi analiz [Regional features of the development of ecotourism activities in Ukraine: comparative analysis]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (39), 50-57. [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2\(39\).50-57](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).50-57)