

УДК 351.814:656(477)

DOI: 10.35432/tisb322024321887

**Христина Коєва**

*аспірантка кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій  
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»,  
Завідувач Українського державного центру стандартизації  
і контролю якості природних і преформованих засобів  
ДУ «Український НДІ медичної реабілітації  
та куртології МОЗ України»  
<https://orcid.org/0000-0001-7157-4317>  
e-mail: koeva84@gmail.com*

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНУ СФЕРУ УКРАЇНИ**

Стаття присвячена вивченню та аналізу міжнародного досвіду публічного управління у курортно-рекреаційній сфері, можливості адаптації найбільш ефективних моделей управління у конкретні умови національних систем управління, а також виявленню факторів, що визначають успішність реалізації таких впроваджень.

Метою статті є дослідження міжнародного досвіду функціонування механізмів публічного управління у курортно-рекреаційній сфері з акцентом на аналіз ефективних моделей управління, які можна адаптувати до умов України. Важливим завданням є виявлення основних тенденцій і підходів, що дозволяють забезпечити сталий розвиток курортних територій, зберіганню природних ресурсів, підвищенню якості наданих послуг та оптимізацію взаємодії між державними, приватними та громадськими інститутами. Крім того, метою є визначення ключових факторів успіху міжнародних практик публічного управління, які можуть бути впроваджені в національні стратегії для покращення управління курортно-рекреаційною сферою.

Проаналізовані публікації за останніми дослідженнями, які підтверджують важливість інтеграції міжнародного досвіду у сферу публічного управління курортно-рекреаційною діяльністю.

Доведено, що підвищення ефективності управлінських моделей, зокрема через сталий розвиток, міжсекторну співпрацю, цифровізацію та підготовку кваліфікованих кадрів, є ключовими напрямками для покращення ситуації у курортно-рекреаційній галузі України.

Для ефективного функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері України запропоновано імплементувати зарубіжні практики, зокрема за прикладами Франції, Туреччини, Канади, Польщі тощо. Зроблено висновок, що імплементация зарубіжних практик управління курортно-рекреаційною сферою в Україну буде сприяти забезпеченню сталого розвитку курортів, збереженню природних ресурсів та екосистем; вдосконаленню транспортної, комунальної та туристичної інфраструктури; розробленню ефективних механізмів залучення інвестицій у курортну галузь; створенню сучасного брендингу, маркетингової стратегії, спрямованих на привернення туристів; впровадженню ефективних законодавчих ініціатив щодо розвитку курортної індустрії, включаючи стандарти якості та сертифікацію послуг. Таким чином, запозичення і адаптація досвіду зарубіжних країн щодо функціонування механізму публічного управління може значно полегшити процес розвитку та модернізації санаторно-курортної сфери України, зробити її більш конкурентоспроможною та привабливою для споживачів.

**Ключові слова:** міжнародний досвід, механізм публічного управління, курортно-рекреаційна сфера, туристична галузь, моделі публічного управління.

**Khrystyna Koieva***PhD student of the Department of Management, Finance, and Business Technology  
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University**Head of Ukrainian State Center for Standardization  
and Quality Control of Natural and Preformed Means  
of State Institution «Ukrainian Research Institute of  
Medical Rehabilitation and Resort Therapy of the**Ministry of Health of Ukraine»**<https://orcid.org/0000-0001-7157-4317>**e-mail: koeva84@gmail.com*

## **IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE FUNCTIONING OF THE PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISM IN THE RESORT AND RECREATION SECTOR OF UKRAINE**

The article is aimed at studying and analyzing the international experience of public administration in the resort and recreation sector, and also at identifying the factors which will determine the success of such implementations.

The purpose of the article is to study the international experience of functioning of public administration mechanisms in the resort and recreation sector with a focus on the analysis of effective management models which can be adapted to the conditions of Ukraine. An important task is to identify the main trends and approaches that allow ensuring sustainable development of resort areas, preserving natural resources, improving the quality of services provided, and optimizing the interaction between public, private and civic institutions. In addition, the aim is to identify the key success factors of international public administration practices that can be implemented in national strategies to improve the management of the resort and recreation sector. The article analyzes publications on recent studies that confirm the importance of integrating international experience into the field of public administration of resort and recreation activities. It is proved that increasing the efficiency of management models, in particular through sustainable development, cross-sectoral cooperation, digitalization and training of qualified personnel, are key areas for improving the situation in the resort and recreation industry of Ukraine. For the effective functioning of the public administration mechanism in the resort and recreation sector of Ukraine, it is proposed to implement foreign practices, in particular, following the examples of France, Turkey, Canada, Poland, etc.

It is concluded that the implementation of foreign practices of management of the resort and recreation sector in Ukraine will contribute to ensuring sustainable development of resorts, preservation of natural resources and ecosystems; improvement of transport, communal and tourist infrastructure; development of effective mechanisms for attracting investment in the resort industry; creation of a modern branding and marketing strategy aimed at attracting tourists; introduction of effective legislative initiatives for the development of the resort industry, including quality standards. Thus, borrowing and adapting the experience of foreign countries in the functioning of the public administration mechanism can greatly facilitate the process of development and modernization of the Ukrainian health resort sector, making it more competitive and attractive to consumers.

**Keywords:** international experience, mechanism of public administration, resort and recreational sphere, tourism industry, models of public administration.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Курортно-рекреаційна сфера є важливою складовою економічного розвитку багатьох країн, оскільки вона приносить значні доходи та сприяє підвищенню соціального добробуту, покращенню здоров'я населення і забезпеченню

екологічної стійкості. Однак ефективне функціонування цієї сфери потребує належного публічного управління, яке повинно ґрунтуватися на чітко визначених механізмах, що враховують економічні, екологічні та соціальні аспекти розвитку курортних територій.

Важливою складовою курортно-рекреаційної діяльності в багатьох країнах є взаємодія державних і приватних організацій, які займаються плануванням, регулюванням і моніторингом цієї галузі. Проте існує низка проблем, що пов'язані з організацією ефективного публічного управління, серед яких можна виділити недостатню координацію між різними рівнями влади, відсутність цілісних підходів до планування розвитку курортних територій, а також труднощі збереження екологічної рівноваги та забезпечення сталого використання курортних ресурсів.

Тому перед науковцями та практиками постає важливе завдання – вивчення та імплементації міжнародного досвіду публічного управління в національну курортно-рекреаційну сферу. Аналіз практик інших країн дозволить визначити найбільш ефективні моделі управління, які можуть бути адаптовані до конкретних умов національних систем управління, а також виявити фактори, що визначають успішність реалізації таких моделей.

Таким чином, актуальність цього дослідження полягає у необхідності систематизації міжнародного досвіду публічного управління курортно-рекреаційною діяльністю з метою створення рекомендацій для покращення управлінських практик на національному рівні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори.** Міжнародний досвід в галузі публічного управління курортно-рекреаційною сферою є важливою темою для досліджень багатьох науковців, оскільки успішні моделі управління можуть бути адаптовані до специфічних умов роботи курортних територій, зокрема в Україні. Останнім часом українські дослідники активно аналізують міжнародний досвід і пропонують шляхи вдосконалення управлінських механізмів у цій сфері, враховуючи як національні, так і глобальні тенденції.

Однією з основних тенденцій в міжнародному дослідженні курортно-рекреаційного управління є акцент на сталий розвиток. Зокрема, робота Смочко Н. М., Лужанської Т. Ю. [1] показує, як курортно-рекреаційні зони можуть бути збережені через використання стратегії сталого управління, яка включає екологічні, економічні та соціальні аспекти.

Дослідження Снігур К. В. [2] підкреслює необхідність посилення взаємодії між державними органами та приватними підприємствами для підвищення якості послуг і збереження природних ресурсів у курортних зонах.

Як зазначає Крушельницька Т. А., Шапран І. М. [3] в Україні необхідно запровадити більш гнучку модель управління курортами, де місцеві органи влади можуть ефективно адаптувати стратегії розвитку до специфічних умов. Практика таких країн, як Австрія та Франція, де активно застосовуються децентралізовані управлінські моделі для курортних регіонів, демонструє позитивні результати у плануванні та розвитку інфраструктури [4].

Дослідження Божко Л. Д., Зайцева Л. М. [5] показує, що застосування цифрових платформ та інформаційних технологій для управління курортами дозволяє ефективно оптимізувати процеси бронювання, моніторингу та взаємодії з туристами.

У дослідженнях таких авторів, як Токаренко О. І., Черемісіна Т. В., Бабіна Н. І. [6] також відзначається роль цифрових технологій у розвитку курортних регіонів та управлінні туристичними потоками.

Левцов С. В. [7] зазначає, що для успішного функціонування механізмів публічного управління необхідно створювати освітні програми, які готуватимуть фахівців з управління курортними зонами, зокрема з акцентом на міжнародний досвід і кращі практики. Подібні тенденції спостерігаються і в міжнародній практиці, зокрема в Канаді, де активно розвиваються курси і програми для професіоналів у сфері туристичного управління.

Українські вчені, зокрема Дмитрієва Т. П. [8], проводять порівняльний аналіз управлінських практик у Франції, Італії та Швейцарії, що дозволяє виявити ключові фактори

успіху, такі як розвинена інфраструктура, високий рівень сервісу та ефективна взаємодія між державними органами та приватними підприємствами. Це може бути корисним для адаптації міжнародного досвіду до українських реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує важливість інтеграції міжнародного досвіду у сферу публічного управління курортно-рекреаційною діяльністю. Підвищення ефективності управлінських моделей, зокрема через сталий розвиток, міжсекторну співпрацю, цифровізацію та підготовку кваліфікованих кадрів, є ключовими напрямками для покращення ситуації в цій галузі, в тому числі й в Україні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження міжнародного досвіду функціонування механізмів публічного управління у курортно-рекреаційній сфері з акцентом на аналіз ефективних моделей управління, які можна адаптувати до умов України. Важливим завданням є виявлення основних тенденцій і підходів, що дозволяють забезпечити сталий розвиток курортних територій, зберігання природних ресурсів, підвищенню якості наданих послуг та оптимізацію взаємодії між державними, приватними та громадськими інститутами. Крім того, метою є визначення ключових факторів успіху міжнародних практик публічного управління, які можуть бути впроваджені в національні стратегії для покращення управління курортно-рекреаційною сферою.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Рекреація, в умовах глобалізації, набуває все більшого значення, стаючи основним чинником економічного зростання для багатьох країн та покращення якості життя місцевих громад. Згідно з Гаагською декларацією про туризм, одне з основних прав людини — це право на «відпочинок, вільний час та оплачувану відпустку, а також право використовувати цей час для подорожей з освітніми і розважальними цілями, а також на отримання благ, пов'язаних із туризмом, як внутрішнім, так і зовнішнім» [7].

Статистика підкреслює значущість рекреаційної діяльності: щорічно 20 % (одна п'ята частина) населення світу бере участь у рекреаційних заходах; 40-55 % жителів великих міст на вихідних виїжджають за місто для відпочинку; витрати на рекреацію в розвинених країнах в 2,3 рази перевищують витрати на одяг та взуття, а на 18 % – витрати на продукти харчування [9].

Таким чином, відпочинок, який раніше вважався привілеєм, сьогодні стає важливою частиною споживчого попиту і звичним елементом повсякденного життя. Потреба в курортно-рекреаційних послугах є частиною соціальних потреб і розвивається відповідно до загальних соціально-економічних тенденцій. На формування цих потреб суттєво впливають збільшення вільного часу, зміни в його структурі та кардинальна трансформація способу життя людей в умовах науково-технічного прогресу.

Ураховуючи досвід європейських країн щодо використання природних лікувальних ресурсів на курортах та в оздоровчих установах, важливо відзначити, що цей процес регулюється відповідними нормативними документами, які були розроблені Європейською Асоціацією курортів. Це включає Кредо цієї асоціації, прийняте в 2004 році [10], а також Критерії якості, затверджені Європейською асоціацією курортів у 2005 році [11]. Крім того, існують специфічні критерії якості, розроблені Німецькою асоціацією курортів у 2018 році [12], що також визначають стандарти для таких закладів.

Засвідчуємо, що такі міжнародні стандарти можуть слугувати основою для розробки національних стандартів функціонування курортно-рекреаційної сфери в Україні, що мають сприяти підвищенню рівня вітчизняних курортів до європейських стандартів, з одночасним урахуванням національних особливостей.

Першим прикладом механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері приклад Франції, де регулювання туризму та рекреації є компетенцією Міністерства транспорту та суспільних робіт. У структурі цього міністерства функціонують Державний

секретаріат з питань туризму та Управління туризму, які відповідають за управління, регулювання галузі, інвестиції та міжнародні зв'язки в сфері туризму. Окрім цього, існують кілька інших організацій, які мають дорадчий вплив на питання управління туризмом:

Додатково існують кілька інших організацій, які відіграють важливу роль у питаннях управління туризмом. Серед них варто відзначити Раду з туризму при Міністерстві транспорту та суспільних робіт, функціями якої є загальні питаннями галузі; французьке агентство туристичного інжинірингу, що сприяє розвитку інфраструктури туризму [13]; національна наглядова рада з туризму відповідальна за проведення маркетингових досліджень і статистичних спостережень в цій сфері [13]; національне агентство з організації відпускних подорожей, уповноважена займатися проблемами соціального туризму [13]; національний комітет з процвітання Франції, який працює над питаннями збереження екології та озеленення міст [13].

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 [14]. 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 [15].

З огляду на вищесказане вважаємо, 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.

По перше, пропонуємо створення на основі наявних державних структур органів, 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.

По друге, ефективним буде створення спеціалізованих агентств для розвитку туризму та курортів, орієнтованих на різні соціальні групи, такі як пенсіонери, малозабезпечені категорії населення та люди з обмеженими можливостями, а також для розвитку екологічного туризму, зокрема в природних заповідниках та курортних зонах, які забезпечують максимально близький контакт людини з природою. Прикладом таких агентств можуть служити Національне агентство з питань відпускних подорожей, яке сприяє розвитку соціального туризму, та Національний комітет з процвітання Франції.

Імплементация досвіду Франції в публічному управлінні курортно-рекреаційною сферою в Україні може сприяти більш ефективному розвитку цієї галузі. Основними кроками для досягнення цього є створення чи реорганізація відповідних державних органів, підтримка місцевих ініціатив, поліпшення координації між різними рівнями влади, а також активна підтримка інвестицій та інновацій в туристичному секторі.

В Іспанії розвиток курортів і туризму координує Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, що є частиною Міністерства економіки. Окрім цього, в рамках Міністерства функціонують кілька структур. Це, зокрема, Центральна дирекція з туризму, яка відповідає за адміністративні питання, розробку основних напрямків державної політики у сфері туризму та перетворення історичних будівель, таких як замки, фортеці та палаці, на розкішні готелі [7].

Для координації туризму в країні була створена рада з розвитку туризму, до складу якої входять представники як державних органів, так і приватного сектору. Іспанія займає провідні позиції у світі за розмірами річного бюджету на просування національного туристичного продукту на міжнародних ринках, так 70 % цього бюджету фінансується за державні кошти. Завдяки високому рівню фінансової підтримки з боку уряду та місцевої

влади, забезпечується якісне обслуговування і надання рекреаційних послуг [18].

Такий підхід, на нашу думку, є одним із головних чинників, що забезпечують провідні позиції Іспанії на світовому ринку курортів та туризму. Для України досвід Іспанії, на жаль, не є актуальним, оскільки, враховуючи поточну ситуацію в країні, пов'язану з воєнними діями розвиток рекреаційної сфери не може бути пріоритетним з точки зору бюджетного фінансування.

Механізм публічного управління курортно-рекреаційної сферою у Туреччині реалізується через функції місцевих органів самоврядування, які активно працюють над розширенням та диверсифікацією туристичної галузі, намагаючись не лише зберегти популярність пляжного та культурного туризму, а й зменшити сезонність у обслуговуванні туристів. Для цього розробляються проекти, орієнтовані на розвиток лікувального та зимового туризму. Особливо перспективними є напрямки кліматолікування та грязелікування. Окрім того, в Туреччині активно розвивається новий вид туризму – медичний туризм.

Турецькі органи державного управління прийняли рішення здавати земельні ділянки в оренду на 49 років за вигідними умовами: за мінімальну плату будь-якому інвестору, який зобов'язується побудувати на цих ділянках готель. Для таких проектів надаються безвідсоткові кредити, а також звільнення від податків на 5 років. Цей досвід був перейнятий урядами Єгипту та Тунісу. Уряд Кіпру орендує земельні ділянки на 99 років з можливістю подальшого продовження оренди на аналогічний термін для стимулювання будівництва нових туристичних об'єктів [16].

Безумовно, вважаємо, що досвід Туреччини може бути корисним для України через схожі кліматичні умови, що дозволяють зменшити сезонність туризму, а також через наявність спільних природних лікувальних ресурсів, таких як морська вода, лікувальні грязі, мінеральні та термальні води, території зі сприятливим умовами для відпочинку та оздоровлення.

Досвід Канади є надзвичайно цікавим, оскільки в цій країні ініціатива щодо визначення пріоритетів у сфері рекреації та туризму передана на рівень провінцій і муніципалітетів. Канада досягла значних результатів у цій галузі завдяки ефективній державній політиці, яка активно підтримує місцеві ініціативи та забезпечує їх фінансування. Важливим фактором є також обмеження ролі державних органів у прийнятті регуляторних актів, що спрощує дозвільні процедури та знижує рівень контролю.

На нашу думку, впровадження канадського досвіду в управлінні курортно-рекреаційною сферою України може значно підвищити ефективність цієї галузі, сприяючи розвитку сталого туризму, покращенню інфраструктури та залученню інвестицій. Ключові напрямки, такі як підтримка місцевих ініціатив, екологічно чистий туризм, розвиток медичного туризму та механізми залучення інвестицій, можуть позитивно вплинути на розвиток курортно-рекреаційної сфери в Україні.

Прикладом ефективного функціонування механізму публічного управління, безумовно, є досвід Польщі в курортно-рекреаційній сфері. Цей сектор значно впливає на економіку країни, соціальне життя населення та стан навколишнього середовища. Управління цією галуззю є складним процесом, який вимагає взаємодії між державними структурами, місцевими адміністраціями, приватними підприємствами та громадськістю.

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

Регіональні адміністрації, зокрема воєводства, виконують роль посередника між державними установами та місцевими громадами. Вони відповідають за реалізацію національних програм на місцевому рівні, координацію діяльності різних суб'єктів та забезпечення фінансування проектів.

На місцевому рівні (гміні) управління здійснюється 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.

Таким чином, можна зробити висновок, що механізми публічного управління в курортно-рекреаційній сфері Польщі демонструють складну взаємодію між державними, приватними та громадськими структурами. Ефективне управління вимагає гнучкості, інновацій та врахування інтересів усіх учасників процесу. Забезпечення сталого розвитку курортів є ключовим фактором для подальшого економічного зростання Польщі та покращення якості життя її громадян.

Такий сучасний європейський підхід є цілком прийнятним для України і може стати прикладом для наслідування, з огляду на те, що процеси розвитку курортно-рекреаційної сфери та туризму в Польщі почалися значно раніше.

Одним із ключових аспектів, який об'єднує державні ініціативи щодо раціонального використання природних лікувальних ресурсів в Україні та за кордоном, є створення Кадастру природних лікувальних ресурсів.

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 464 мінеральні води, 11 пелоїдів, 6 бішофітів і 2 глини, але цей перелік постійно збільшується. Необхідним є впровадження 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 [17].

Наприклад, у Німеччині існує добре розвинена система кадастру, що включає облік мінеральних вод, лікувальних грязей та інших лікувальних ресурсів. Державні органи постійно оновлюють інформацію, що надає змогу контролювати якість ресурсів і їх використання [18].

У практиці курортно-рекреаційної сфери Чехії 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 [18].

Не виключенням є Франція, яка має національний кадастр природних лікувальних ресурсів, який включає інформацію про термальні джерела та інші природні мінеральні лікувальні води. Особлива увага цієї системи у Франції дозволяє планувати використання природних лікувальних ресурсів, враховуючи екологічні аспекти.

Також, в Італії існує кадастр, що обліковує термальні курорти, а також природні мінеральні лікувальні води. Інформація в кадастрі використовується для розвитку курортів, їх раціональним використанням і контролем за якістю природних лікувальних ресурсів.

Отже, враховуючи міжнародний досвід, можемо зазначити, що впровадження автоматизованої системи ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів в Україні сприятиме науково обґрунтованому зонуванню територій, що дозволить визначити спеціалізацію курортів відповідно до їх лікувально-оздоровчого потенціалу. Крім того, кадастр допоможе забезпечити відповідність принципам сталого розвитку, що є необхідним для екологічно безпечного планування курортних територій.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Аналіз наукових публікацій останніх років показав відсутність універсальної структури, яка б відображала 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.

З огляду на зарубіжний досвід, підкреслено, що ведення Державного кадастру природних лікувальних ресурсів в Україні є спільним з іншими туристично-розвинутими країнами, але потребує на державному рівні впровадження автоматизованої системи його ведення, так як наразі така інформація зберігається лише на електронно-паперових носіях.

Для ефективного функціонування механізму публічного управління у курортно-рекреаційній сфері України запропоновано імплементувати зарубіжні практики, зокрема за прикладами Франції, Туреччини, Канади, Польщі тощо.

Такі впровадження будуть стимулювати підвищення рівня вітчизняних курортів, оздоровниць, зон відпочинку до європейських стандартів, з одночасним урахуванням їх національних особливостей.

Імплементация зарубіжних практик управління курортно-рекреаційною сферою в Україну буде сприяти забезпеченню сталого розвитку курортів, збереженню природних ресурсів та екосистем; вдосконаленню транспортної, комунальної та туристичної інфраструктури; розробленню ефективних механізмів залучення інвестицій у курортну галузь; створенню сучасного брендингу, маркетингової стратегії, спрямованих на привернення туристів; впровадженню ефективних законодавчих ініціатив щодо розвитку курортної індустрії, включаючи стандарти якості та сертифікацію послуг.

Таким чином, запозичення і адаптація досвіду зарубіжних країн щодо функціонування механізму публічного управління може значно полегшити процес розвитку та модернізації санаторно-курортної сфери України, зробити її більш конкурентоспроможною та привабливою для споживачів..

### *Література*

1. Смочко Н. М., Лужанська Т. Ю., Молнар-Бабіля Д. І. Роль туристично-інформаційних центрів у стратегічному розвитку регіону. Економічний форум. 2022. № 1(1). С. 11-20. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-2>
2. Снігур К. В. Динаміка міжнародних туристичних потоків України: стан, тенденції та напрямки оптимізації. Торговля і ринок України. 2019. № 1(45). С. 126-136. URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2019-45-1-126-136>
3. Крушельницька Т. А., Шапран І. М. Особливості децентралізації публічного управління як передумови відновлення і розвитку галузі туризму в Україні в умовах глобальних викликів. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 4. С. 38-44. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4>
4. Козловський Є. Шляхи формування еліти в туристській галузі (вітчизняний та іноземний досвід) / Є. Козловський // 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.
5. Божко Л. Д. Модернізація туристичної галузі в контексті стрімкого розвитку цифрової економіки / Л. Д. Божко, М. М. Зайцева // Туристичне господарство у світлі ідей С. М. Булгакова про людяність : (до 150-річчя з дня народження мислителя) : матеріали методол. міждисциплінар. інтернет-семінару, (м. Полтава, 16 черв. 2021 р.) : присвяч. 60-річчю освіт. діяльності ПУЕТ / Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі". – Полтава, 2021. – С. 44-52.
6. Токаренко О. І., Черемісіна Т. В., Бабіна Н. І. Цифрові технології у міжнародному туризмі та готельній індустрії. Інфраструктура ринку. 2020. № 44. С. 126-130. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastructure44-21>
7. Левцов С. В. Зарубіжний досвід організації надання рекреаційних послуг та його імплементация в Україні [Електронний ресурс] / С. В. Левцов // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2015. – № 9. – Режим доступу :



<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=889>

8. Lutsenko I., Mykhailenko O., Dmytriieva O., Rudkovsky O., Mospan D., Kukharenko D., Kolomits H., Kuzmenko A. Development of a method for structural optimization of a neural network based on the criterion of resource utilization efficiency. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2019. № 2/4 (98), P. 57-65. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.164591>

9. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності [Електронний ресурс] / С. В. Приживара / Державне будівництво – 2012. – № 1. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_9)

10. Credo of the European Spas Association. Spas and Health Resort in Europe. Brussels, 20th May 2004. URL: <https://europeanspas.eu/about/>

11. Quality Criteria of the European Spas Association. Spas and Health Resort in Europe. Brussels, 20th May 2004. URL: <https://europeanspas.eu/wp-content/uploads/2022/12/ESPA-quality-criteria.pdf>

12. 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. URL: [https://www.deutscherheilbaederverband.de/fileadmin/user\\_upload/themen/PDF-Dateien/Publikationen/Inhaltsverzeichnis\\_01.pdf](https://www.deutscherheilbaederverband.de/fileadmin/user_upload/themen/PDF-Dateien/Publikationen/Inhaltsverzeichnis_01.pdf)

13. Козловський Є. Шляхи формування еліти в туристській галузі (вітчизняний та іноземний досвід) / Є. Козловський // 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.

14. Алексєєва Ю. В. Державне регулювання розвитку туристичної галузі України в контексті досвіду Франції: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Одеса, 2005. 20 с.

15. Кожина А. В. Удосконалення організації надання туристських послуг в малому історичному місті / дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.04. Київ, 2009. 280 с.

16. Жук П. В. Туристично-рекреаційна сфера регіону як об'єкт дослідження конкурентоспроможності. *Регіональна економіка*. 2022. № 2(104). С. 17-24. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-2>

17. Про затвердження Порядку інформаційної взаємодії між Державним земельним кадастром, іншими кадастрами та інформаційними системами : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.06.2013 № 483. Редакція: 04.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2013-%D0%BF#Text>

18. Кругій Г. М. Моделі публічного управління у сфері туризму: світовий досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1(82). С. 118-121. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229155>

### *References*

1. Smochko N. M., Luzhanska T. Yu., Molnar-Babilia D. I. Rol turystychno-informatsiinykh tsestriv u stratehichnomu rozvytku rehionu. *Ekonomichnyi forum*. 2022. № 1(1). S. 11-20. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-2>

2. Snihur K. V. Dynamika mizhnarodnykh turystychnykh potokiv Ukrainy: stan, tendentsii ta napriamky optymizatsii. *Torhivlia i rynek Ukrainy*. 2019. № 1(45). S. 126-136. URL: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2019-45-1-126-136>

3. Krushelnytska T. A., Shapran I. M. Osoblyvosti detsentralizatsii publichnoho upravlinnia yak peredumovy vidnovlennia i rozvytku haluzi turyzmu v Ukraini v umovakh hlobalnykh vyklykiv. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. 2022. № 4.

S. 38-44. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.4>

4. Kozlovskiy Ye. Shliakhy formuvannia elity v turystskii haluzi (vitichyzniani ta inozemnyi dosvid) / Ye. Kozlovskiy // Formuvannia y onovlennia polityko-upravlinskoi elity v suchasni Ukraini : zb. nauk. prats / Za zah. red. M. I. Piren. – Kyiv : Vyd-vo NADU, 2005. – S. 169-188.

5. Bozhko L. D. Modernizatsiia turystychnoi haluzi v konteksti strimkoho rozvytku tsyfrovoy ekonomiky / L. D. Bozhko, M. M. Zaitseva // Turystychno hospodarstvo u svitli idei S. M. Bulhakova pro liudianist : (do 150-richchia z dnia narodzhennia myslyteli) : materialy metodol. mizhdystyplinar. internet-seminaru, (m. Poltava, 16 cherv. 2021 r.) : prysviach. 60-richchiu osviti. diialnosti PUET / Vyshch. navch. zakl. Ukoopspilky "Poltav. un-t ekonomiky i torhivli". – Poltava, 2021. – C. 44-52.

6. Tokarenko O. I., Cheremisina T. V., Babina N. I. Tsyfrovii tekhnologii u mizhnarodnomu turyzmi ta hotelnii industrii. Infrastruktura rynku. 2020. № 44. S. 126-130. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct44-21>

7. Levtsov S. V. Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii nadannia rekreatsiinykh posluh ta yoho implementatsiia v Ukraini [Elektronnyi resurs] / S. V. Levtsov // Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. – 2015. – № 9. – Rezhym dostupu : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=889>

8. Lutsenko I., Mykhailenko O., Dmytriieva O., Rudkovsky O., Mospan D., Kukhareno D., Kolomits H., Kuzmenko A. Development of a method for structural optimization of a neural network based on the criterion of resource utilization efficiency. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2019. № 2/4 (98), R. 57-65. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.164591>

9. Pryzhyvara S. V. Upravlinnia yak spetsyfichniy vyd diialnosti [Elektronnyi resurs] / S. V. Pryzhyvara / Derzhavne budivnytstvo – 2012. –№ 1. – Rezhym dostupu : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2012\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_9)

10. Credo of the European Spas Association. Spas and Health Resort in Europe. Brussels, 20th May 2004. URL: <https://europeanspas.eu/about/>

11. Quality Criteria of the European Spas Association. Spas and Health Resort in Europe. Brussels, 20th May 2004. URL: <https://europeanspas.eu/wp-content/uploads/2022/12/ESPA-quality-criteria.pdf>

12. 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. URL: [https://www.deutscherheilbaederverband.de/fileadmin/user\\_upload/themen/PDF-Dateien/Publikationen/Inhaltsverzeichnis\\_01.pdf](https://www.deutscherheilbaederverband.de/fileadmin/user_upload/themen/PDF-Dateien/Publikationen/Inhaltsverzeichnis_01.pdf)

13. Kozlovskiy Ye. Shliakhy formuvannia elity v turystskii haluzi (vitichyzniani ta inozemnyi dosvid) / Ye. Kozlovskiy // Formuvannia y onovlennia polityko-upravlinskoi elity v suchasni Ukraini : zb. nauk. prats / Za zah. red. M. I. Piren. – Kyiv : Vyd-vo NADU, 2005. – S. 169-188.

14. Aliksieieva Yu. V. Derzhavne rehuliuвання rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy v konteksti dosvidu Frantsii: avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.02. Odesa, 2005. 20 s.

15. Kozhyna A. V. Udokonalennia orhanizatsii nadannia turystskykh posluh v malomu istoriichnomu misti / dys. ... kand. nauk z derzh. upr. : 25.00.04. Kyiv, 2009. 280 s.

16. Zhuk P. V. Turystychno-rekreatsiina sfera rehionu yak ob'ekt doslidzhennia konkurentospromozhnosti. Rehionalna ekonomika. 2022. № 2(104). S. 17-24. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-2>

17. Pro zatverdzhennia Poriadku informatsiinoi vzaiemodii mizh Derzhavnym zemelnym kadastrom, inshymy kadastramy ta informatsiinymy systemamy : Postanova Kabinetu Ministriv

Ukrainy vid 03.06.2013 № 483. Redaktsiia: 04.10.2022. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2013-%D0%BF#Text>

18. Krutii H. M. Modeli publicnogo upravlinnia u sferi turyzmu: svitovy dosvid dlia Ukrainy. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia. 2021. № 1(82). S. 118-121. URL:  
<https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1822021229155>