

Є. В. Рущенко,
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-1315-6180>
А. М. Мельничук,
д. держ. упр., завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної
роботи, Національний університет охорони здоров'я України імені П. А. Шупика
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7450-6173>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.2.347

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: ВІД РЕЗИЛЬЄНТОСТІ ДО ПОСТКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ye. Rushchenko,
Postgraduate Student, Shupyk National Healthcare University of Ukraine
L. Melnychuk,
Doctor of Science in Public Administration, Head of the Department of Public Administration,
Governance and Social Work, Shupyk National Healthcare University of Ukraine

PROBLEMS AND PROSPECTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF TOURISM IN UKRAINE: FROM RESILIENCE TO POST-CONFLICT RECOVERY

У статті здійснено комплексний аналіз зарубіжних практик відновлення туристичної сфери у посткризовий період та визначено стратегічні підходи до формування вітчизняної системи публічного управління в умовах повоєнної відбудови України. Доведено, що туризм є потужним рушієм економічного зростання, забезпечуючи значну частку світового внутрішнього валового продукту та інвестицій, проте його вразливість до зовнішніх шоків вимагає від держави переходу до стратегічного планування та інноваційних моделей управління. На основі вивчення досвіду країн, що пройшли через збройні конфлікти, виокремлено ключові інституційні константи успішного відновлення туристичної галузі. Проаналізовано ризики некерованого розвитку галузі. Сформульовано пріоритети для публічного управління в Україні, серед яких створення органу публічної влади з інтегрованого управління інвестиціями в туристичну сферу, розробка механізмів страхування військових ризиків, розвиток меморіального та реабілітаційного туризму, а також стимулювання "зеленої" трансформації галузі через публічно-приватне партнерство, тощо.

The article provides a comprehensive analysis of foreign practices for restoring the tourism sector in the post-crisis period and identifies strategic approaches to the formation of a domestic public administration system in the context of Ukraine's post-war reconstruction. It has been proven that

tourism is a powerful driver of economic growth, accounting for a significant share of global gross domestic product and investment, but its vulnerability to external shocks requires the state to transition to strategic planning and innovative management models. Based on the study of the experience of countries that have gone through armed conflicts, key institutional constants for the successful recovery of the tourism industry have been identified. In particular, the Croatian "invisibility strategy" for neutralizing negative associations with the country, the "Build-Own-Operate-Transfer" model for regenerating the hotel stock, Rwanda's experience in creating "single investment centers" and introducing fiscal incentives for investors in the tourism business are considered. Particular attention is paid to the Israeli concept of inclusive security management, which integrates civil protection protocols into the operational activities of the tourism business and uses digitalization to increase the psychological comfort of tourists. The risks of uncontrolled development of the industry are analyzed using the examples of Iraq, Libya, and Syria, where the lack of coordination and institutional capacity led to the emergence of a "shadow" market and the degradation of ecosystems. Based on the results of the study, priorities for public administration in Ukraine have been formulated, including the creation of a public authority for integrated management of investments in the tourism sector, the development of mechanisms for insuring military risks, the development of memorial and rehabilitation tourism, and the promotion of "green" transformation of the industry through public-private partnerships, etc. Accordingly, prospects for further research include an in-depth study of specific models of interaction between the state and business for the restoration of tourism infrastructure, strategies for restoring the national image after the conflict, and the development of tourism potential as a tool for the mental rehabilitation of victims through the creation of a network of rehabilitation and tourism centers.

Ключові слова: публічне управління, туристична сфера, повоєнне відновлення, публічно-приватне партнерство, безпека туризму, сталий розвиток, інституційна трансформація, національний бренд.

Key words: public administration, tourism sector, post-war reconstruction, public-private partnership, tourism safety, sustainable development, institutional transformation, national brand.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Туристична галузь розглядається як перспективний локомотив економічного відродження, здатний відіграти ключову роль у структурних перетвореннях повоєнної економіки України. Прискорене відновлення туристичної діяльності в країні забезпечить мультиплікативний ефект через створення нових робочих місць (що критично важливо для соціальної реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб), генерацію валютних надходжень та стимулювання розвитку супутніх секторів економіки (будівництво, логістика, послуги).

Криза, спричинена військовим конфліктом, створила екзистенційні виклики для туристичної галузі, що вимагають унікальних, довгострокових стратегій резильєнтності, які відрізняються від підходів до реагу-

вання на природні катастрофи, оскільки геополітична нестабільність має сильніший і довготриваліший вплив на імідж дестинацій, отже вимагає кардинальної адаптації механізмів публічного управління до кризових умов.

У контексті післякризового відновлення Україна стикається з необхідністю формування нової архітектури публічного управління у сфері туризму, яка враховувала б виклики безпеки, економічної нестабільності та втрати інфраструктури. Відповідно країна має активно просувати інноваційний туристичний продукт, що базується на культурній стійкості, героїзмі та досвіді боротьби, а також на автентичних формах екологічного та історико-культурного туризму. Своєю чергою, зумовлюється необхідність у виявленні міжнародних моделей ефективного публічного управління в галузі туризму у посткризовий період та визначенні можливостей їх адаптації в українських реаліях. Відтак дослідження проблем і перспектив публічного управління є фун-

Таблиця 1. Ключові вектори відновлення туристичної сфери у постконфліктних країнах

Фаза відновлення дестинації	Ключові пріоритети публічного управління	Очікувані результати
Екстрена стабілізація	Забезпечення базової безпеки, оцінка руйнувань, відновлення критичної інфраструктури	Зменшення негативного висвітлення у ЗМІ, повернення діаспори
Інституційна перебудова	Реконструкція законодавства, створення центрів «єдиного вікна» для інвесторів, розробка стратегічних планів	Підвищення інвестиційної привабливості, зростання довіри до державних органів
Стратегічне зростання	Диверсифікація продукту, маркетингові кампанії національного бренду, впровадження публічно-приватного партнерства	Збільшення інвестиційних прибуттів, вихід на преміальні сегменти ринку

Джерело: складено на основі [3; 7—17].

даментально важливим для максимізації інструментального потенціалу туристичної сфери як каталізатора економічного відродження, соціальної консолідації та ефективного інструменту культурної дипломатії України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню проблем публічного управління у сфері туризму присвячені роботи значної кількості зарубіжних та вітчизняних науковців (Г. Алейнікова, О. Бобарикіна, З. Бурик, А. Гайдук, Д. Галл, В. Герасименко, Д. Дредж, Т. Джамал, Н. Жукова, Т. Іванова, В. Кицяк, О. Крайник, О. Любіцева, А. Мокляк, О. Руденко, Г. Рябцев, І. Сидоренко, І. Черніна, Ю. Ульяновченко, І. Школа І. Керванкірран, М. Кусумано, П. Рейс та інші). У наукових працях, зокрема, акцентується увага на управлінні ризиками, формуванні стратегій стійкості, аналізі практик антикризового менеджменту, обґрунтуванні управлінських рішень у туристичній сфері [1], модернізації механізмів державного регулювання туризму [5], здійсненні інтегрованого управління як ключового чинника стійкості туристичних систем у посткризових умовах, створенні механізму відновлення туризму після конфлікту [4; 12], цифровізації туристичної інфраструктури та стимулюванні інвестицій [6], тощо.

Проте, залишається очевидною недостатня розробленість стратегічних напрямів удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, особливо в умовах воєнного стану та післякризового відновлення. Більшість досліджень резильєнтності постконфліктних дестинацій проведено на національному чи регіональному рівнях, що вказує на потребу у більш детальному аналізі механізмів та інноваційних інструментів удосконалення публічного управління в галузі туризму в Україні з урахуванням досвіду зарубіжних країн.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у здійсненні аналізу світових практик з відновлення туристичної сфери у посткри-

зовий період та визначення стратегічних підходів до формування вітчизняної системи публічного управління у сфері туризму в умовах повоєнного відбудови України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сектор туризму в глобальному масштабі є одним із найпотужніших рушіїв економічного зростання, забезпечуючи понад 9% світового ВВП, 5,8% загального експорту та 4,5% обсягу світових інвестицій [18]. Проте його внутрішня вразливість до зовнішніх шоків ставить перед органами публічного управління складне завдання забезпечення стійкості цієї сфери. Досвід країн, які пройшли через воєнні конфлікти, демонструє, що туризм може бути не лише інструментом швидкої економічної реабілітації, а й каталізатором постконфліктного державного будівництва, примирення та відновлення національного бренду на світовій арені [13]. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації, у таких країнах туристичний сектор забезпечував від 7% до 12% ВВП протягом перших п'яти років після стабілізації [18].

Водночас практика доводить, що успіх публічного управління в цій сфері залежить від здатності держави перейти від екстрених заходів реагування до стратегічного планування, залучення приватного капіталу через інноваційні фінансові моделі та адаптації маркетингових стратегій до нових геополітичних реалій. Тобто ефективне відновлення туристичної сфери є результатом цілеспрямованої державної політики, спрямованої на інтеграцію економічних, соціальних і безпекових пріоритетів.

Основними цілями урядів у цей період є відновлення міжнародної довіри до країни як безпечної території та диверсифікація національної економіки через розвиток туристичних продуктів. При цьому на початковому етапі відновлення держава має зосередитися на трьох основних векторах: стабілізації безпекового середовища, інституційній перебудові та формуванні по-

зитивного сприйняття дестинації. Крім того, важливим аспектом є перехід від централізованого державного контролю до мережевого управління, де ключову роль відіграють партнерства з міжнародними фінансовими організаціями та приватним сектором (табл. 1).

Аналіз досвіду країн, що успішно відновили туристичну галузь після збройних конфліктів (Боснія і Герцеговина, Грузія, Єгипет, Ізраїль, Кіпр, Руанда, Хорватія, Шрі-Ланка) [7–17], дозволяє також виокремити системні закономірності та інституційні константи, які можуть стати основою для формування стратегії відновлення туристичного сектору України. Ці країни впровадили комплексні моделі управління, засновані на таких принципах:

- централізоване стратегічне планування, що передбачає формування національних програм розвитку туризму з чітко визначеними показниками ефективності;
- децентралізація управління, тобто передача частини повноважень регіональним органам, що дозволяє враховувати локальні особливості;
- партнерство держави та бізнесу через модель приватно-публічного партнерства, спільної участі приватного сектору у фінансуванні туристичних проєктів і відновлення інфраструктури;
- маркетингові технології та безпека, а саме формування позитивного міжнародного іміджу країни через просування безпечного туризму;
- інституційна гнучкість, що означає створення спеціальних агентств або рад з питань післякризового туризму.

Аналіз міжнародного досвіду, зокрема вивчення кейсів окремих держав демонструє наявність успішних стратегічних рішень, дає змогу виокремити ефективні стратегічні моделі, адаптація яких є доцільною при формуванні вітчизняної державної політики у сфері туризму та можуть слугувати підґрунтям для оптимізації національної туристичної стратегії.

Однією з найуспішніших у Європі вважається хорватська модель відновлення після війни за незалежність (1991—1995 роки). Вона базувалася на чіткому розумінні туризму як пріоритетної галузі, здатної відновити економіку та інтегрувати країну в середземноморський простір. У Хорватії частка туризму у ВВП після 2000 року стабільно перевищувала 20 %, а сектор забезпечував до 10 % робочих місць [7—8; 11]. Туризм став не лише джерелом доходів, а й інструментом соціальної консолідації та регіонального розвитку, оскільки сприяв створенню малих і середніх підприємств, орієнтованих на сферу гостинності.

Після проголошення незалежності Республіка Хорватія здійснила перехід від успадкованої планової моделі управління до ринкових механізмів господарювання. Інституційна структура галузі була реорганізована шляхом розмежування повноважень: Міністерство туризму визначено центральним органом виконавчої влади, відповідальним за стратегічне планування, а Хорватська туристична рада — інституцією, що забезпечує маркетингове просування національного турпродукту. Ухвалена у 2003 році Стратегія розвитку туризму закріпила пріоритетність збереження культурної спадщини, розбудови екосектору та інтенсифікації цифровізації галузі.

Одним із найважливіших кроків було запровадження прозорого законодавства про публічно-приватне партнерство [7; 11]. Згідно з реєстром Міністерства економіки країни, у Хорватії було реалізовано 17 великих проєктів ППП загальною вартістю 339 млн євро, переважно в секторах освіти, спорту та транспорту, що опосередковано сприяли розвитку туризму. Дослідження показують, що модель "будівництво-власність-експлуатація-передача" виявилася оптимальною для відновлення готельного фонду, де приватний партнер бере на себе будівельні та операційні ризики, а держава забезпечує нормативну підтримку [14].

Одним із викликів для публічного управління в Хорватії стала загроза неконтрольованої забудови узбережжя (так звана "цементизація"). У відповідь на це, у 2004 році було прийнято декрет, який заборонив нове будівництво в межах 1000 метрів від моря. Це дозволило зберегти природну автентичність, яка стала основою нового національного бренду [7].

У системі публічного управління брендом країни було реалізовано стратегію мінімізації візуальної присутності наслідків конфлікту або так званої "стратегії невидимості" [14]. Даний підхід забезпечив нівелювання негативних асоціацій, пов'язаних із воєнними діями, та сприяв регенерації туристичної привабливості регіонів. Стратегія фокусувалася на приналежності до Середземномор'я через гасло "Середземномор'я — яким воно було колись", що підкреслювало екологічну чистоту та традиційний спосіб життя. Це дозволило змінити асоціативний ряд від "зони конфлікту" до "ексклюзивного місця відпочинку". Водночас на стратегічному рівні Хорватія почала розвивати "темний туризм" у місцях, які безпосередньо постраждали від конфлікту, що сприяло розвитку депресивних регіонів через меморіальну політику [15].

Водночас для Хорватії, як і для всього балканського туризму основними ризиками залишалися політична нестабільність, нерівномірний розвиток регіонів і надмірна залежність від іноземних туристів. Для пом'якшення цих ризиків уряди вживали таких заходів, як диверсифікація туристичних продуктів; створення системи моніторингу безпеки туристичних зон; формування стабільної нормативно-правової бази для залучення інвесторів; розвиток "зеленого туризму" та програм відновлення природних ресурсів.

Безпрецедентний стрибок від країни, що асоціювалася з геноцидом 1994 року, до одного з найбільш престижних напрямків екотуризму в Африці, здійснила Руанда. Ключем до цього стала жорстка централізація управління та фокус на люкс сегменті [16].

Рада розвитку Руанди, заснована у 2006 році, стала взірцем ефективного публічного управління, об'єднавши функції реєстрації бізнесу, залучення інвестицій та управління національними парками. Рада діє як "єдиний центр інвестицій", що дозволяє інвесторам отримувати всі необхідні дозволи в одному місці, значно знижуючи корупційні ризики та адміністративні бар'єри. Серед фіскальних пріоритетів Руанди для сектору туризму слід назвати такі:

- 7-річні податкові канікули, за умови інвестицій від 50 млн доларів США та мінімум 30% власного капіталу;

— звільнення від податку на приріст капіталу для всіх зареєстрованих інвесторів;

— пільгова ставка податку на дохід фізичних осіб (15%) для стратегічних інвесторів у пріоритетних зонах [17].

Одним із найбільш інноваційних рішень Руанди стала передача управління національними парками в управління недержавним організаціям через механізм публічно-приватного партнерства (на основі спільного управління). Це дозволило залучити міжнародну експертизу та фінансування, що призвело до екологічного відновлення, залучення міжнародних інвестицій створення робочих місць та місцевих мешканців [10]. Проте аналітики вказують на певні ризики такої стратегії: фокус на ультра-люкс сегменті створює економічну залежність від іноземних інвесторів та обмежує доступ до вигод для місцевих малих та середніх підприємств [9]. Подібна стратегія післявоєнного розвитку туризму впроваджувалася у Єгипті, яка базувалася на державному контролі інвестицій у курортну інфраструктуру та залученні міжнародних партнерів [13].

Державне регулювання туристичної галузі Ізраїлю ґрунтується на концепції інклюзивного управління безпекою, що передбачає інтеграцію протоколів цивільного захисту в операційну діяльність суб'єктів турбізнесу. Профільне міністерство впровадило спеціалізовані методичні рекомендації з ризик-менеджменту, які забезпечують життєздатність сектору та безперервність бізнес-процесів навіть в умовах дестабілізації безпечного середовища.

Важливим інструментом підвищення резильєнтності галузі є цифровізація туристичних сервісів. Впровадження мобільних застосунків для моніторингу загроз у режимі реального часу та навігації до об'єктів цивільного захисту трансформують інформаційну прозорість на чинник психологічного комфорту. У такий спосіб формується суб'єктивне відчуття захищеності відвідувачів через їхнє залучення до керованої системи безпеки [3].

В цілому слід зазначити, що інституційна трансформація туристичної галузі в Ізраїлі базується на впровадженні інноваційної мережевої моделі:

— кластерний підхід, створення регіональних туристичних кластерів, що дозволяє консолідувати зусилля муніципалітетів, приватного капіталу та інституцій культури в єдину управлінську екосистему;

— інвестиційна політика, а саме державна підтримка капіталізації безпекової інфраструктури та забезпечення захищеної логістики для іноземних реципієнтів;

— спеціалізація продукту, визначення пріоритетних векторів (паломницький, історико-культурний та екологічний туризм), розвиток яких відбувається в синергії з постійним моніторингом та мінімізацією ризиків для споживачів [11, с. 62—63].

Відповідно досвід Ізраїлю підтверджує, що успішна модель відновлення туризму в повоєнний період базується на інтеграції публічного управління, місцевої участі та приватного партнерства, що забезпечує як економічний ефект, так і стійкість туристичної системи.

Натомість досвід країн з некерованим розвитком сфери туризму і гостинності у повоєнний період (Ірак, Ліван, Лівія, частково Сирія) доводить, що відсутність узгодженої державної політики та інституційної спро-

можності може призвести до глибоких економічних і соціальних дисбалансів. Наслідками стали зниження якості туристичних послуг, руйнування екосистем, відтік інвестицій і погіршення іміджу держав на міжнародному рівні. Недостатня увага до створення системи гарантій для туристів призвела до зниження довіри інвесторів і міжнародних туроператорів. До прикладу, у Лівії спроби лібералізувати туризм без попередньої інституційної підготовки призвели до появи "тіньового" ринку екскурсій та послуг гостинності, що унеможливило формування прозорих податкових механізмів. В Іраку, попри зусилля Міністерства культури і туризму, відсутність координації між регіональними адміністраціями зумовила конкуренцію за фінансування між провінціями, що сповільнило відновлення історико-культурних об'єктів. Врахування досвіду цих країн дозволяє запобігти повторенню аналогічних помилок, забезпечивши інституційне управління процесом відновлення туризму, контроль за інвестиціями та участь громад у плануванні туристичних проєктів [18].

Таким чином, можна виділити такі пріоритети для публічного управління туристичною сферою в Україні в умовах війни та післявоєнної відбудови:

— створення єдиного органу, який би інтегрував функції залучення інвестицій, ліцензування та управління критичними об'єктами;

— розробка протоколів безпеки та страхування ризиків, створення державних механізмів страхування військових ризиків для туристів та інвесторів;

— акцент на внутрішньому туризмі та ментальному здоров'ї, стимулювання соціального туризму для реабілітації постраждалих, створення мережі реабілітаційно-туристичних центрів на базі існуючих санаторних закладів, що дозволить зберегти робочі місця в галузі та забезпечити соціальний ефект;

— диверсифікація продукту, створення меморіальних маршрутів з високим рівнем етики та безпеки для міжнародної спільноти, організація турів на місця видатних битв, тощо;

— інфраструктурне публічно-приватне партнерство та "зелена" трансформація туристичного сектору, запровадження пільг для інвесторів за умови використання ними енергоефективних технологій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження з'ясовано, що становлення публічного управління у сфері туризму в Україні є складним багатовимірним процесом, який вимагає узгодження стратегічних, правових, економічних і соціокультурних компонентів. Аналіз зарубіжного досвіду довів, що ефективна модель публічного управління туризмом у постконфліктний період має ґрунтуватися на принципах стійкості, децентралізації, інституційної прозорості та партнерства держави і бізнесу.

Встановлено, що публічне управління виступає базовим інструментом стабілізації туристичного сектору та гарантує синергію між відновленням економіки та формуванням позитивного іміджу держави. При цьому ключовим чинником успішного відновлен-

ня туристичної галузі є створення інтегрованої системи стратегічного планування, що охоплює як національний, так і регіональний рівні. Зарубіжний досвід також доводить важливість здійснення маркетингового перепозиціонування, інституційних стимулів, кризового менеджменту, регіональної децентралізації.

Обґрунтовано, що для України критично важливо перейти від тактики виживання до стратегії випереджаючого розвитку. Такий підхід потребує не лише відновлення зруйнованої інфраструктури, але й створення нової управлінської парадигми, де безпека, сталий розвиток та цифрові інновації стануть фундаментом для повернення країни на глобальну туристичну мапу. Туризм у цьому контексті має бути осмислений не просто як сервіс, а як інструмент геополітичної присутності та ментальної сили нації. Для успішного повоєнного відновлення необхідна фундаментальна трансформація публічного управління, яке має поєднувати інтегровані стейкхолдерні моделі та багатосторонню координацію зі спеціалізованими інструментами антикризового фінансування та ризик-менеджменту. У межах формування державної політики відновлення має здійснюватися стратегічне регулювання розвитку військово-історичного та меморіального туризму, що передбачає розробку комплексних етичних і безпекових протоколів для запобігання комерційній експлуатації трагічних подій. Розвиток меморіальних маршрутів потребує високого рівня етичної відповідальності та інтеграції в єдину державну систему публічного управління ризиками. Забезпечення принципів сталості та інклюзивності на всіх етапах інституційної розбудови постає не лише соціальним імперативом, а й фундаментальною економічною вимогою. Такий підхід сприяє залученню приватного капіталу через прозорі моделі публічно-приватного партнерства та впровадження інноваційних технологій, що в сукупності підвищуватиме довгострокову конкурентоспроможність національного туристичного продукту на світовому ринку.

При цьому перспективи подальших досліджень включають поглиблене вивчення конкретних моделей взаємодії держави та бізнесу для відновлення туристичної інфраструктури, стратегій відновлення національного іміджу після конфлікту, розвитку потенціалу туризму як інструменту для ментальної реабілітації постраждалих через створення мережі реабілітаційно-туристичних центрів.

Література:

1. Замлинський В. А., Давиденко І. В., Гура О. Л., Соловійова О. М., Машин А. Г. Стратегії антикризового управління туристичних підприємств в умовах циркулярної економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, Вип. 2. С. 59—68.
2. Кифяк В. Ф., Кифяк О. В., Гищук Р. М. Розвиток туризму в територіальних громадах у кризові періоди на засадах рекреаційного і соціально-економічного потенціалу. Організаційно управлінські основи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення: колективна монографія / за заг. ред. А. А. Вдовічена. Чернівці: ЧТЕІДТЕУ, 2025. С. 233—238.

3. Міністерство туризму Ізраїлю: офіційний сайт. URL: https://www.gov.il/he/departments/ministry_of_tourism/govil-landing-page (дата звернення 25.12.2025 р.).

4. Моца, А., Шевчук, С., Середа, Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31> (дата звернення 25.12.2025 р.).

5. Угоднікова О. І. Концептуальні підходи до модернізації механізмів державного регулювання туризму та готельно-ресторанного господарства шляхом впровадження стейкхолдерно-орієнтованою моделлю стратегічного розвитку. *Право та державне управління*. 2020. № 1, том 2. С. 189—195.

6. Чернега О. М. Цифровізація як репутаційна тактика в управлінні туристичної дестинацією. *Economics: Time Realities*. 2023. № 3 (67). С. 47—55.

7. Albolino O. The tourism in Croatia: politics, projects and environmental sustainability. *Bollettino della societa geografica Italiana Roma*. 2014. Serie XIII, vol. VII. pp. 413—433.

8. Arnaud F. Memorial policies and restoration of Croatian tourism two decades after the war in former Yugoslavia. *Tourism, Conflict and Contested Heritage in Former Yugoslavia*. Routledge, 2018. pp. 41—54.

9. Behuria P. Luxury tourism is a risky strategy for African economies — new study of Botswana, Mauritius, Rwanda. URL: <https://charlestelfaircentre.com/luxury-tourism-is-a-risky-strategy-for-african-economies-new-study-of-botswana-mauritius-rwanda/> (дата звернення 25.12.2025 р.).

10. Fitzgerald K., Maleki D. Collaborative management partnerships: How PPPs help advance conservation & development in Africa. / *Worldbankblogs* URL: <https://blogs.worldbank.org/en/ppps/collaborative-management-partnerships-how-ppps-help-advance-conservation-development-africa> (дата звернення 25.12.2025 р.).

11. Kyrychenko Olha. Recovery of tourism in Ukraine in the post-war period: Croatia and Israel experience. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 6. С. 59—65.

12. Maharaj Vijay Reddy, Stephen W. Boydb, Mirela Nicaa. Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. URL: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940> (дата звернення 25.12.2025 р.).

13. Marina Novelli, Nigel J Morgan, Carmen Nibigira. Tourism in a Post-Conflict Situation of Fragility. *Annals of Tourism Research*. 2012. Vol. 39 (3). pp. 1446—1469.

14. Masovic, J., Draganic, L., Bubas, Z. Public-private Partnerships in Croatia: A Systematic Literature Review. *International Journal of Contemporary Business and Economics*. 2024. Vol. V, No. 1. pp. 19—35.

15. Metod Suligoj. Warfare tourism: an opportunity for Croatia? *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. 2017. Vol. 30:1. pp. 439—452.

16. Rina M. Alluri. The Role of Tourism in Post-Conflict Peacebuilding in Rwanda: Working Paper. Bern: CopyQuick Printing Center, 2009. Series 2. 48 p.

17. Tourism / Rwanda Development Board. URL: <https://visitrwanda.com/> (дата звернення 25.12.2025 р.).

18. UN Tourism Data Dashboard. URL: <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (дата звернення 25.12.2025 р.).

References:

1. Zamlyns'kyj, V. A., Davydenko, I. V., Hura, O. L., Solovjova, O. M. and Mashyn, A. H. (2024), "Strategies for crisis management in tourism businesses in a circular economy", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, vol. 2, pp. 59—68.

2. Kyfiak, V. F., Kyfiak, O. V. and Hyschuk, R. M. (2025), "Development of tourism in local communities during times of crisis based on recreational and socio-economic potential", *Orhanizatsijno upravlins'ki osnovy rozvytku terytorial'nykh hromad v umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho vidnovlennia* [Organizational and managerial foundations for the development of local communities under martial law and post-war reconstruction], *kolektyvna monohrafiia, ChTEI DTEU, Chernivtsi, Ukraine*.

3. The official site of Israel Ministry of Tourism (2025), available at: https://www.gov.il/he/departments/ministry_of_tourism/govil-landing-page (Accessed 25 Dec 2025).

4. Motsa, A., Shevchuk, S. and Sereda, N. (2022), "Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>

5. Uhodnikova, O. I. (2020), "Conceptual approaches to modernizing mechanisms of state regulation of tourism and the hotel and restaurant industry through the implementation of a stakeholder-oriented model of strategic development", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 1, tom 2, pp. 189—195.

6. Cherneha, O. M. (2023), "Digitalization as a reputation tactic in tourism destination management", *Economics: Time Realities*, vol. 3 (67), pp. 47—55.

7. Albolino, O. (2014), "The tourism in Croatia: politics, projects and environmental sustainability", *Bollettino della societa geografica Italiana Roma, Serie XIII*, vol. VII, pp. 413—433.

8. Arnaud, F. (2018), "Memorial policies and restoration of Croatian tourism two decades after the war in former Yugoslavia", *Tourism, Conflict and Contested Heritage in Former Yugoslavia*, pp. 41—54.

9. Behuria, P. (2025), "Luxury tourism is a risky strategy for African economies — new study of Botswana, Mauritius, Rwanda", available at: <https://charlestelfaircentre.com/luxury-tourism-is-a-risky-strategy-for-african-economies-new-study-of-botswana-mauritius-rwanda/> (Accessed 25 Dec 2025).

10. Fitzgerald, K. and Maleki, D. (2021), Collaborative management partnerships: How PPPs help advance conservation & development in Africa, available at: <https://blogs.worldbank.org/en/ppps/collaborative-management-partnerships-how-ppps-help-advance-conservation-development-africa> (Accessed 25 Dec 2025).

11. Kyrychenko, Olha (2024), "Recovery of tourism in Ukraine in the post-war period: Croatia and Israel experience", *Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal*, vol. 6, pp. 59—65.

12. Maharaj Vijay Reddya, Stephen W. Boydb and Mirela Nicaa (2020), "Towards a post-conflict tourism recovery framework", *Annals of Tourism Research*, vol. 84. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>

13. Novelli, M. Morgan, N. and Nibigira, C. (2012), "Morgan and Carmen Nibigira. Tourism in a Post-Conflict Situation of Fragility", *Annals of Tourism Research*, vol. 39 (3), pp. 1446—1469.

14. Masovic, J., Draganic, L. and Bubas, Z. (2024), "Public-private Partnerships in Croatia: A Systematic Literature Review", *International Journal of Contemporary Business and Economics*, vol. V, No. 1, pp. 19—35.

15. Suligoj, M. (2017), "Warfare tourism: an opportunity for Croatia?", *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, vol. 30:1, pp. 439—452.

16. Alluri, R. M. (2009), *The Role of Tourism in Post-Conflict Peacebuilding in Rwanda: Working Paper*, Copy Quick Printing Center, Bern, Switzerland.

17. Rwanda Development Board (2025), "Tourism", available at: <https://visitrwanda.com/> (Accessed 25 Dec 2025).

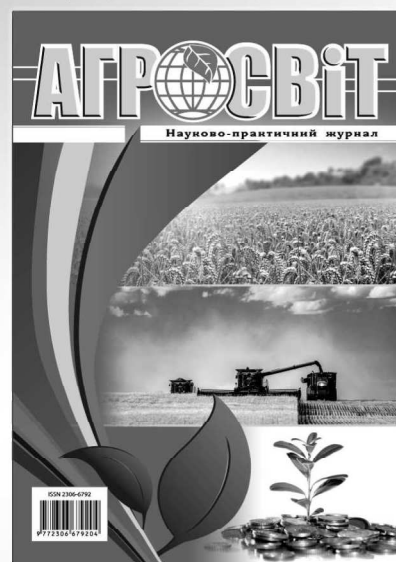
18. UN Tourism (2025), "Data Dashboard", available at: <https://www.untourism.int/tourism-data/un-tourism-tourism-dashboard> (Accessed 25 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.01.2026 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292