

УДК 351:379.85

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.19>

Віталій МАЛІМОН,

доцент кафедри публічного управління та адміністрування,

кандидат наук з державного управління, доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

Данислава КОС,

здобувачка вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(© МАЛІМОН В., КОС Д., 2025)

ДОСВІД ОКРЕМИХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ СФЕРОЮ: НА ПРИКЛАДІ ФРАНЦІЇ, ІТАЛІЇ ТА СЛОВЕНІЇ

У статті звернуто увагу на особливості державного управління туристичною сферою в окремих європейських країнах. Особливої уваги надано нормативно-правовому забезпеченню, організаційним моделям та інноваційним інструментам управління туристичною сферою на прикладі Франції, Італії та Словенії.

Охарактеризовано сучасні тренди розвитку туризму в Європі, визначено основні проблеми та виклики, що постають перед державними органами у цій сфері, зокрема в умовах цифрової трансформації, конкуренції, що постійно зростає, та потреби забезпечення сталого розвитку.

Установлено, що публічне управління туристичною діяльністю в Україні є важливим аспектом сталого розвитку та залучення іноземного

капіталу. В останні роки влада активно вдосконалює механізми контролю та регулювання туристичної сфери, спрямовуючи зусилля на створення ефективної системи публічного управління на основі впровадження кращого зарубіжного досвіду та вітчизняних напрацювань у цій сфері.

Адаптація ефективних елементів та взаємозв'язків між складниками, що забезпечують розвиток туристичної сфери в сучасних умовах, потребує ефективної державної політики розвитку індустрії туризму, створення сприятливого економічного середовища в Україні, впровадження цифровізації та спрямування уваги на професіоналізацію кадрів.

Імплементация кращої європейської практики стане можливим за умови проведення комплексної реформи інституційної моделі управління туризмом, гармонізації вітчизняної законодавчої бази з європейськими директивами, залучення громадськості та впровадження інструментів публічно-приватного партнерства., підвищення ролі місцевих громад.

Ключові слова: державне управління, туристична сфера, європейський досвід, інновації в туризмі, нормативно-правове забезпечення, сталий розвиток.

Vitalii MALIMON,

Associate Professor at the Department of Public Administration and
Management,

Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

Danyslava KOS,

first-level (bachelor's) higher education student

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

(© MALIMON V., KOS D., 2025)

EXPERIENCE OF A FEW EUROPEAN COUNTRIES IN THE FIELD OF STATE MANAGEMENT OF TOURISM: THE EXAMPLE OF FRANCE, ITALY AND SLOVENIA

The article draws attention to the peculiarities of state management of the tourism sector in a few European countries. Particular attention is paid to the regulatory framework, organizational models, and innovative management tools in the tourism industry, using France, Italy, and Slovenia as case studies.

Current trends in tourism development in Europe are characterized, and the main problems and challenges facing public authorities in this field are identified, especially in the context of digital transformation, increasing competition, and the need for sustainable development.

It has been established that public management of tourism in Ukraine is an important aspect of sustainable development and attracting foreign capital. In recent years, the authorities have been actively improving mechanisms for controlling and regulating the tourism sector, focusing their efforts on creating an effective system of public management based on the introduction of best international practices and domestic experience in this area.

Adapting effective elements and interrelationships between components that ensure the development of the tourism sector in modern conditions requires effective state policy for the development of the tourism industry, the creation of a favourable economic environment in Ukraine, the introduction of digitalisation and a focus on professionalisation of personnel.

The implementation of best European practices will be possible provided that a comprehensive reform of the institutional model of tourism management is carried out, the domestic legislative framework is harmonised with European directives, the public is involved, and public-private partnership tools are introduced, as well as the role of local communities is enhanced.

Key words: *public administration, tourism sector, European experience, tourism innovation, regulatory framework, sustainable development.*

Постановка проблеми. Туристична сфера у сучасних умовах є одним із ключових драйверів економічного розвитку, зайнятості та формування позитивного іміджу держави, впливаючи на розвиток бізнесу, залучення інвестицій й активну інтеграцію до світового простору. Водночас, конкуренція на глобальному ринку туристичних послуг, що постійно зростає, виклики цифрової трансформації, потреба забезпечення сталого розвитку, а також новітні ризики, зокрема пандемії, воєнні конфлікти й нестабільність міжнародного середовища, зумовлюють суттєве посилення ролі державного управління цією галуззю. Отже, ефективне державне регулювання стає запорукою забезпечення безпеки туристів, захисту їхніх прав, розвитку інфраструктури, запровадження інновацій та зміцнення позицій країни на міжнародному ринку.

Особливої актуальності набуває проблема впровадження інноваційної практики, підвищення рівня децентралізації, посилення міжсекторальної взаємодії та формування конкурентоспроможної нормативно-правової бази з урахуванням європейських стандартів. Саме тому аналіз європейського досвіду державного управління туристичною сферою, його адаптація до вітчизняних умов і розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління туризмом в Україні є надзвичайно актуальними і своєчасними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії та практики державного управління туристичною сферою зробили такі дослідники й управлінці, як О. Альбещенко [1], Д. Басюк, С. Срібна, Т. Примаєв [2], А. Гессен, А. Журбенко, О. Зубко [3], І. Калмикова [4], О. Коваль [5], Р. Кривенкова, Е. Сіра [6], Г. Крутий [7], І. Лебедев [8], О. Литвин [9], М. Луцик, А. Сирота [10], О. Нелін [11], Д. Тюріна [12] та інші. У їхніх працях широко подано дослідження європейських моделей державного регулювання туризму, механізмів гармонізації національного законодавства із нормами ЄС, інноваційних підходів до розвитку

туристичної індустрії, а також аналіз переваг і недоліків різних моделей управління туристичною сферою.

Проте, попри наявність значного наукового доробку, питання ефективної адаптації європейського досвіду до сучасних українських реалій, пошуку оптимальної моделі розвитку туристичної сфери залишаються недостатньо дослідженими. Зазначене і зумовлює актуальність пропонованої наукової розвідки.

Метою статті є вивчити сучасний європейський досвід державного управління туристичною сферою (на прикладі Франції, Італії, Словенії) та обґрунтувати можливості його впровадження в Україні.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління туристичною діяльністю є невіддільним складником розвитку сучасного суспільства. Це комплекс заходів та стратегій, спрямованих на впорядкування, підтримку та стимулювання туристичного потенціалу регіонів та країни загалом. Такий підхід ураховує різні аспекти, уключаючи економічні, культурні, екологічні та соціокультурні чинники. Варто зазначити, що туризм є важливим сектором, здатним зробити значний внесок в економіку, а належне управління туристичною діяльністю вимагає забезпечення сталого розвитку, збереження природних ресурсів та культурної спадщини, а також максимізації соціальних вигод для місцевого населення [6].

У сучасному європейському просторі Франція, Італія та Словенія вважаються прикладами успішної державної політики у сфері туризму, що демонструє дієвість багаторівневого управління, інтеграції інновацій.

Франція вже багато років посідає провідні позиції у світовій туристичній індустрії та є зразком для багатьох країн у питаннях державної політики, організації управління і розвитку галузі. Туризм робить вагомий внесок у національну економіку, займаючи близько 7,5 % ВВП, а частка туристичних секторів у доданій вартості стабільно складає близько 4 %.

Водночас, туризм є важливим джерелом зайнятості: 2023 року в секторі працювало понад 2,1 млн осіб, що становило майже 8 % всіх зайнятих [15].

2024 року Франція прийняла 100,2 млн міжнародних туристів, що значно перевищує допандемічні показники – 90,9 млн 2019 року (рис. 1).

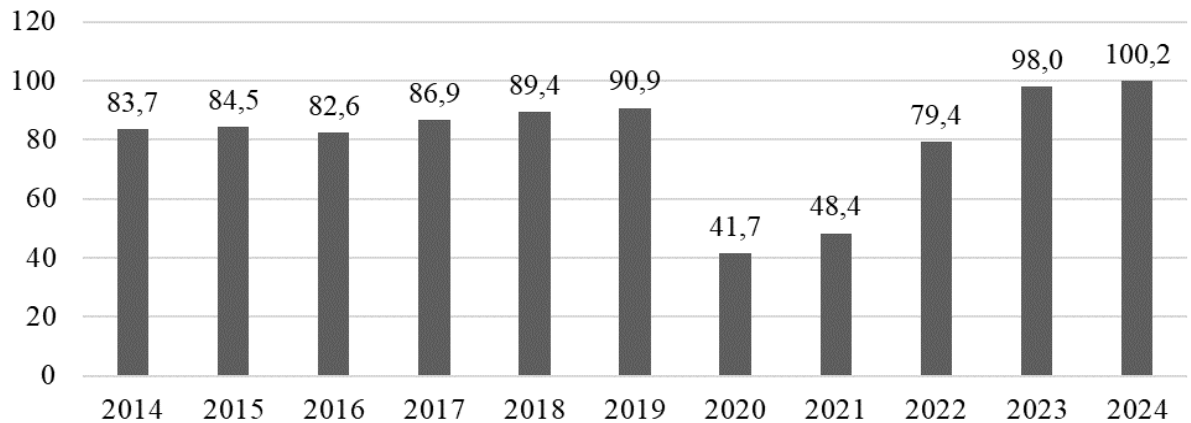


Рис. 1 Динаміка міжнародних туристичних прибуттів до Франції за 2014–2024 рр., млн осіб

Основними ринками залишаються країни Європи, що формують понад 83 % усіх міжнародних прибуттів, із найчисельнішою групою туристів із Німеччини (понад 16 % 2022 року).

Відновлення галузі після пандемії відбулося швидко: доходи від міжнародного туризму, що 2020 року знизилися до 28,5 млрд євро, уже 2022 року відновилися до 56,7 млрд, а за попередніми оцінками 2023 року сягнули 63,5 млрд євро.

Організаційна структура управління туризмом у Франції є багаторівневою і включає національні та місцеві органи влади (рис. 2).



Рис. 2 Організаційна структура органів управління туризмом у Франції

Ключову роль на загальнодержавному рівні відіграє Міністерство економіки, фінансів і відновлення (через Генеральну дирекцію з питань підприємництва та туризму). Координацію здійснює Міжвідомча рада з питань туризму, а також галузевий Комітет туристичного сектору, що об'єднує представників держави та бізнесу для формування стратегічних рішень й адаптації до викликів постпандемічного періоду. Значної уваги у Франції надають розвитку співпраці з приватним сектором та залученню широкого кола стейкхолдерів до процесу ухвалення рішень.

Регіональні та департаментські ради, за підтримки регіональних і департаментських туристичних комітетів, розробляють власні програми підтримання туристичної інфраструктури, просування територій на міжнародному ринку, організовують фестивалі, гастрономічні й винні тури, індустриальні маршрути, забезпечують доступність туризму, а також відповідають за збір локальної статистики. На муніципальному рівні значну роль відіграють міжмуніципальні установи співробітництва та локальні туристичні офіси, що отримали розширені повноваження у сфері туризму

Останніми роками Франція запроваджує низку довгострокових стратегій і програм, спрямованих на сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності. Головним документом є Стратегія «*Destination*» (2021–2030 рр.) [18], що має на меті зробити Францію провідною сталою туризму у світі. У межах цієї програми було мобілізовано понад 1,9 млрд євро на підтримку галузі до 2024 року, із яких 1,2 млрд уже використано на фінансування інфраструктури, інновацій та кадрових проєктів.

Ключові цілі державної політики охоплюють:

1. Підвищення привабливості туризму як сфери зайнятості (реалізація національних кампаній, організація Тижнів кар'єри у туризмі, понад 1300 заходів по всій країні щороку, спеціальна підтримка для сезонних працівників).

2. Сприяння децентралізації та рівномірному розподілу туристичних потоків (пріоритет розвитку туризму в сільських і гірських регіонах, створення «зелених маршрутів», відновлення 1000 км гірських стежок, програми для просування приморських територій).

3. Інвестиції в цифровізацію й екологічну модернізацію (понад 90 % готелів та операторів інтегрували цифрові платформи для бронювання та електронних платежів; понад 65 % готелів пройшли екологічну сертифікацію; 1200 екомаршрутів).

4. Акцент на інклюзії й безбар'єрності, що включає фінансування доступної інфраструктури та підвищення кваліфікації персоналу для роботи з різними категоріями туристів.

5. Зміцнення маркетингової політики через державну агенцію *Atout France*, що має бюджет понад 50 млн євро на просування країни та формування її бренду на понад 40 ринках світу [18].

Франція також активно адаптує нормативно-правову базу до європейських директив та сучасних викликів, уключаючи оновлення стандартів розміщення з урахуванням критеріїв сталою розвитку, нові

правила для ринку короткострокових оренд (зокрема посилення моніторингу діяльності онлайн-платформ), розвиток системи цифрового обміну даними між операторами й органами місцевого самоврядування.

2023 року було ухвалено *Національну стратегію з управління туристичними потоками*, що базується на чотирьох основних напрямках: поширення знань про управління потоками, підвищення обізнаності серед стейкхолдерів і туристів, запровадження системи вимірювання впливу туризму на місцеві громади та підтримка територій у впровадженні власних стратегій.

Вагомий внесок у розвиток людського капіталу робить система дуальної освіти й постійного професійного навчання. Щороку на означені цілі виділяється близько 40 млн євро, а кількість заходів із підвищення кваліфікації постійно зростає, що дає змогу гнучко реагувати на потреби ринку праці [15].

Таким чином, досвід Франції у сфері державного управління туризмом демонструє ефективність багаторівневої моделі, заснованої на взаємодії держави, бізнесу й громадськості, постійному оновленні політики, акценті на сталості, інклюзивності, інноваціях та конкурентоспроможності.

Італія – одна із найбільш відвідуваних країн світу та друга в ЄС за кількістю прийнятих туристів (понад 66 млн 2024 року) (рис. 3).

Туристична галузь тут відіграє визначальну роль: до пандемії туризм генерував 6,2 % валової доданої вартості та забезпечував 2,1 млн робочих місць (8,9 % від загальної зайнятості). Після глибокого спаду 2020 року сектор швидко відновився: 2022 року кількість іноземних туристів склала 49,8 млн (77,2 % від рівня 2019 року), а вже 2023 року Італія впевнено повернулася до докризових обсягів міжнародних прибуттів.

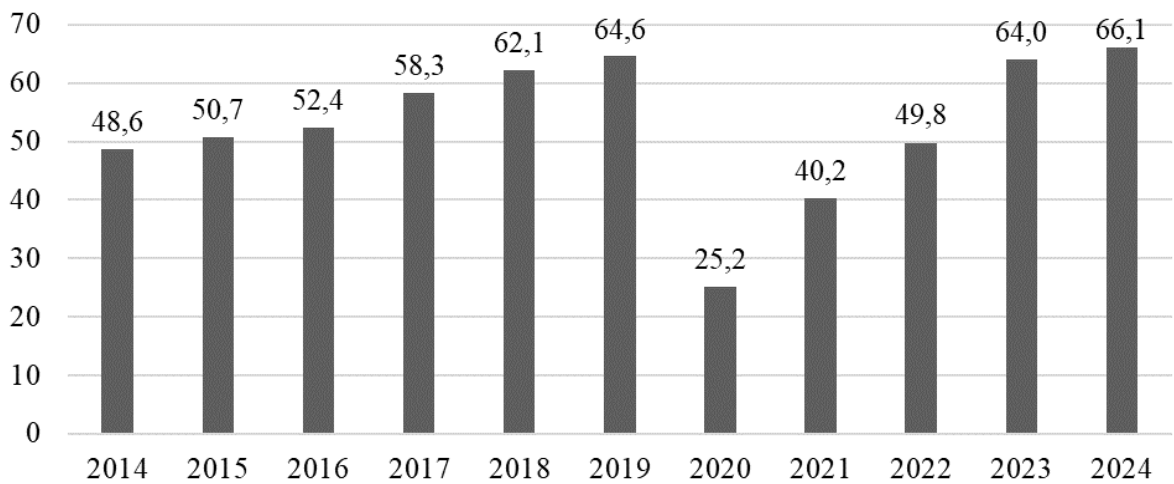


Рис. 3 Динаміка міжнародних туристичних прибуттів до Італії
за 2014–2024 рр., млн осіб

Особливістю італійської моделі управління туризмом є її багаторівнева система, що спирається на принципи децентралізації, партнерства й залучення до управління широкого кола зацікавлених сторін. Державне управління туризмом здійснюється на національному, регіональному та муніципальному рівнях (рис. 4).

Міністерство визначає стратегічні напрямки політики, ініціює законодавчі зміни, координує розроблення стандартів якості, займається маркетингом і просуванням на міжнародному ринку. Його діяльність базується на Плані дій для сталого туризму 2023–2027 років, що включає такі пріоритети, як розвиток еко-туризму, підтримка малих міст, збереження об'єктів культурної спадщини ЮНЕСКО та цифровізація галузі [14].

Водночас, регіони Італії мають значну автономію в управлінні туризмом. Власні департаменти формують окремі бюджети, розробляють програми підтримання місцевих ініціатив, запроваджують інновації: проєкти smart city, цифровий менеджмент туристичних потоків, мобільні додатки для туристів, електронні системи бронювання. 2022 року понад 80 % регіонів інтегрували цифрові системи для обліку туристичних потоків, що дало змогу ефективно планувати навантаження на інфраструктуру та оптимізувати потоки відвідувачів.



Рис. 4 Організаційна структура органів управління туризмом у Італії

Італійська держава активно стимулює інвестиції та розвиток людського капіталу: 2023 року на підвищення кваліфікації працівників виділено понад 60 млн євро, а програми дуальної освіти охопили понад 32 тисячі студентів. Для підтримання малого і середнього бізнесу, модернізації інфраструктури й просування інновацій діє розгалужена система грантів, податкових пільг та кредитних програм. Значна увага надається підтриманню працівників туристичної сфери, профільним тренінгам, молодіжним програмам, а також залученню фахівців із числа літніх людей [1, с. 18].

Окремий напрямок державної політики – це маркетинг та промоція бренду «*Italia*» через Національну туристичну агенцію ENIT (*Agenzia Nazionale del Turismo*). ENIT організовує понад 70 маркетингових кампаній щороку, бере участь у понад 100 міжнародних виставках і форумах, управляє національним туристичним порталом, проводить дослідження ринку та просуває туристичні продукти Італії на глобальній арені. Стабільне

зростання потоку туристів з США, Китаю, Близького Сходу, Азії (+7 % щороку) свідчить про ефективність урядових стратегій.

Екологічний вектор є одним із головних в управлінні галуззю: 2023 року понад 50 % готелів, агротуристичних об'єктів і кемпінгів сертифіковані за еко-стандартами *Green Key* та *Blue Flag*, на розвиток сталого туризму спрямовано понад 300 млн євро інвестицій. Понад 45 % туристичних маршрутів пристосовано для людей з обмеженими можливостями. Окремі державні фонди спрямовано на підтримку малих муніципалітетів із туристичним потенціалом, удосконалення мобільності, розвиток екотуризму й боротьбу з надмірним навантаженням у популярних місцях [6, с. 125].

Інтеграція цифрових технологій – ще один потужний тренд італійської політики. Туристичний цифровий габ забезпечує інноваційність і цифровізацію підприємств, дозволяє відстежувати туристичні потоки, аналізувати поведінку споживачів, застосовувати штучний інтелект для управління турпотоками. Держава активно підтримує створення електронних платформ для бронювання, збирання статистики, маркетингових досліджень й оброблення даних для ефективнішого ухвалення рішень.

Питання стійкості, диверсифікації та безпеки туризму є центральними в Стратегії – 2030. Особлива увага – розвитку сезонно незалежних продуктів (гастротуризм, винні маршрути, історичні міста), зменшенню навантаження на мегаполіси, підтримці внутрішнього туризму (який 2022 р. становив понад 44 млн ночівель), а також реагуванню на кризи (фінансова підтримка регіонів, що постраждали від стихійних лих, наприклад, повені в Емілії-Романї чи пожежі в Сицилії та Сардинії 2023 р.).

Отже, державне управління туризмом в Італії є прикладом поєднання децентралізації, гнучкої взаємодії всіх рівнів влади, підтримки інновацій,

сталого розвитку та активного партнерства з приватним бізнесом і громадянським суспільством.

Словенія, хоч і є однією з найменших країн ЄС, за останнє десятиріччя стала прикладом для наслідування у сфері інноваційного державного управління галуззю. Туризм сьогодні становить понад 10 % ВВП країни, а кількість туристичних ночівель 2023 року перевищила 18 млн [15]. Успіх Словенії полягає в поєднанні сучасного централізованого стратегування з активним використанням цифрових технологій, глибокою екологічною відповідальністю та відкритістю до співпраці на всіх рівнях (рис. 5).

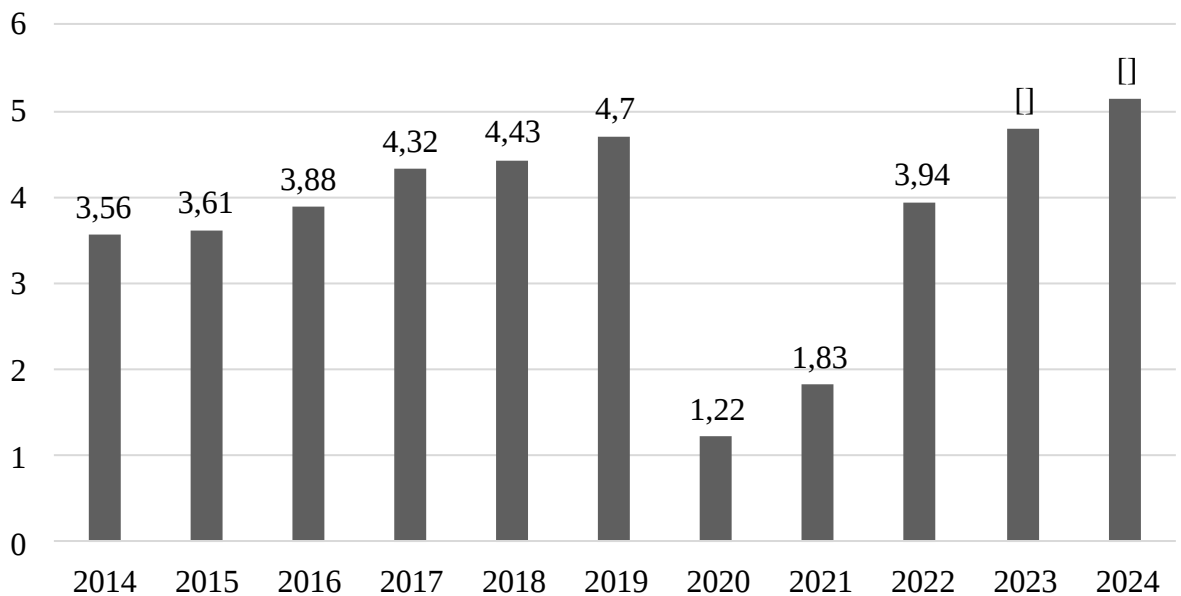


Рис. 5 Динаміка міжнародних туристичних прибуттів до Словенії за 2014–2024 рр., млн осіб

Ключовою інституцією, що формує політику у сфері туризму, є Міністерство економіки, туризму та спорту Словенії, а також Словенське туристичне бюро. Саме Словенське туристичне бюро займається розробленням національних програм розвитку туризму, координацією регіональних кластерів, управлінням брендом «*I feel Slovenia*», організацією маркетингових кампаній, а також запровадження сучасних цифрових сервісів для туристів і бізнесу. Особлива увага надається диджиталізації галузі. Державна політика ґрунтується на Національній стратегії сталого

туризму (*Slovenian Tourism Strategy 2022–2028 pp.*), що визначає пріоритети розвитку, гармонізацію з європейськими директивами, перехід до цифрової економіки, інтеграцію зелених інновацій та підвищення якості туристичних продуктів [16].

Особливістю моделі державного управління туризмом у Словенії є високий рівень залучення галузевих асоціацій, громадських організацій, приватного бізнесу, місцевих та регіональних органів влади до процесу ухвалення рішень та реалізації політики.

Особливої уваги держава надає екологічній відповідальності: 2023 року лише на екологічну модернізацію готелів, створення екопарків, розвиток екотуристичних маршрутів було виділено понад 27 млн євро. У межах Національного плану стійкості й відновлення, а також пакету ЄС для Словенії, додатково інвестовано 217 млн євро в розвиток туризму до 2029 року [15].

Одна із найуспішніших практик словенського туризму – запровадження системи «*Green Scheme of Slovenian Tourism*», що передбачає добровільну екологічну сертифікацію для міст, регіонів, готелів, ресторанів, туристичних об'єктів. 2023 року понад 70 % організацій галузі отримали відповідний знак якості, що стало основою для просування Словенії як зеленого туристичного бренду на міжнародному ринку. Система постійно оновлюється відповідно до нових екологічних і сталих стандартів, а методики оцінювання відкриті для громадськості [17]. Понад 85 % туристичних підприємств Словенії перейшли на електронний документообіг, онлайн-маркетинг і використання цифрових платформ для бронювання послуг [10, с. 305].

Словенія робить ставку на диджиталізацію маркетингових ініціатив: активне просування через соціальні мережі, участь у понад 40 виставках і форумах щороку, розроблення інтерактивних карт, віртуальних турів, мобільних застосунків для туристів. Державна політика підтримує рівність

доступу, розбудову безбар'єрного середовища й розширення участі місцевих громад у створенні унікальних туристичних продуктів [15].

Особлива увага надається розвитку людського капіталу: понад 78 % працівників турсектору щороку проходять тренінги з цифрових навичок, сталого менеджменту, мовної та комунікативної компетентності [19]. Для залучення молоді та підтримки професійного розвитку працює національна програма «*I create experiences*», а також стратегічне партнерство із закладами освіти та приватними компаніями.

Отже, Словенія демонструє, що навіть невелика країна може стати лідером у сфері сталого туризму завдяки сучасному державному управлінню, інноваціям, інтеграції цифрових рішень, широкому залученню бізнесу, громад і місцевої влади. Її досвід є показовим для інших держав Європи, що прагнуть розвинути туристичний потенціал на засадах відповідальності.

Порівняльний аналіз Франції, Італії та Словенії у сфері державного управління туризмом дає змогу виокремити як універсальні європейські підходи, так і унікальні національні моделі розвитку галузі (табл. 1).

Франція виділяється комплексною державною стратегією та інвестиціями в інфраструктуру, послідовною роботою над інклюзивністю туризму й формуванням сильного національного бренду. Італія робить акцент на автономії регіонів, підтримці локальних ініціатив, розвитку еко- та культурного туризму й цифровій модернізації сфери. Словенія, попри невеликий масштаб, стала прикладом системного сталого розвитку, успішної диджиталізації сервісів і широкого залучення місцевих громад до управління галуззю. Для всіх трьох країн характерні спільні риси: інноваційність, акцент на людському капіталі, підтримка внутрішнього туризму й гнучка адаптація політики до глобальних та локальних викликів, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність галузі.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей державного управління туризмом у Франції, Італії та Словенії [15]

Критерій	<i>Франція</i>	<i>Італія</i>	<i>Словенія</i>
Модель управління	Багаторівнева, децентралізація, публічно-приватне партнерство	Багаторівнева, акцент на автономії регіонів	Централізовано-кластерна, партнерство
Національні стратегії	Destination France Plan 2021–2030 pp.	План дій для сталого туризму 2023–2027 pp.	Slovenian Tourism Strategy 2022–2028 pp.
Основний координатор	Міністерство економіки (Генеральна дирекція туризму)	Міністерство туризму	Міністерство економіки, туризму і спорту
Децентралізація	Розвинена, сильна роль регіонів	Висока автономія регіонів	Баланс централізації та місцевих ініціатив
Розвиток кадрів	Дуальна освіта, 40 млн євро/рік	60 млн євро/рік, дуальна освіта	78 % щороку підвищують кваліфікацію
Інновації	Електронний документообіг	Smart city, цифровий хаб	Національний інфохаб, інтерактивні сервіси

Таким чином, порівняння досвіду Франції, Італії та Словенії свідчить, що всі країни запровадили багаторівневу систему управління туризмом із широкою співпрацею держави, бізнесу та громадськості. Для всіх характерна інтеграція до європейського простору та адаптація до сучасних викликів, що забезпечує гнучкість й ефективність державного управління туризмом.

Висновки. Аналіз європейського досвіду державного управління туризмом та виявлені проблеми української галузі засвідчують, що

адаптація кращої практики ЄС здатна забезпечити стійкий розвиток туризму в Україні навіть у складних умовах воєнного часу та трансформацій.

Як наголошують Д. Басюк, С. Срібна та Т. Примак [2], саме орієнтація на багаторівневі моделі управління, інтеграцію цифрових рішень і партнерство із бізнесом та громадянським суспільством визначає успіх сучасної туристичної політики. Саме тому доцільно запропонувати низку заходів, що можуть стати основою для імплементації кращих європейських підходів у державне управління туризму України:

1. Формування цілісної довгострокової державної стратегії розвитку туризму. Як свідчить досвід Франції та Італії, одним із визначальних чинників сталого зростання є наявність узгодженої, багаторічної стратегії, розробленої із залученням широкого кола стейкхолдерів [12, с. 49]. Україні доцільно ініціювати розроблення *Національної стратегії розвитку туризму до 2035 року* з чітко визначеними цілями щодо інвестицій, розвитку інфраструктури, диджиталізації, сталості, просування бренду та підвищення якості освіти. У стратегії слід відбити адаптацію до глобальних трендів, зокрема екологізації, smart-туризму, сезонного балансування та розвитку нових форматів туристичних продуктів.

2. Інституційна модернізація та впровадження багаторівневого управління. Однією із ключових переваг європейських моделей, зокрема французької, є ефективна декомпозиція повноважень між центральною, регіональною та муніципальною владою [3, с. 129]. Це дозволяє розробляти гнучку політику під потреби регіонів, швидко реагувати на виклики, підтримувати місцеві ініціативи. В Україні потрібно підвищити автономію та відповідальність регіональних і місцевих органів управління туризмом, розширити можливості для створення територіальних кластерів, туристичних комітетів, а також посилити фінансову самостійність [7, с. 119].

3. Стимулювання інвестицій і фінансової підтримки туристичного бізнесу. Європейський досвід доводить, що стабільна система державних і публічно-приватних інвестицій створює підґрунтя для якісного оновлення галузі. В Україні варто розширити програми грантової, кредитної, податкової підтримки для малого й середнього бізнесу, запровадити механізми компенсацій для регіонів, що постраждали від воєнних дій. Доцільно створити *Національний інвестиційний фонд підтримки туризму*, аналогічно до моделей Франції та Словенії, що б залучав державні й міжнародні ресурси на розбудову інфраструктури, екологічні та цифрові проєкти [10, с. 305].

4. Розвиток інфраструктури й модернізація територій. Вирішальне значення має модернізація транспортної, готельної, інформаційної та рекреаційної інфраструктури. Як наголошує І. Лебедев [8, с. 83], саме інфраструктурна відсталість є бар'єром для формування сучасних туристичних дестинацій і залучення туристів. Пропонується запровадити довгострокові регіональні програми розвитку інфраструктури за участю бізнесу та громад, передбачити окремі фінансові інструменти для модернізації сільських і природних територій за принципами сталого розвитку.

5. Цифрова трансформація туристичної сфери. Як зазначає О. Коваль [5, с. 47], Франція, Італія та Словенія демонструють потужний прорив завдяки масовому впровадженню цифрових рішень – інтерактивних платформ, аналітичних систем, онлайн-маркетингу, електронного документообігу. Україні доцільно розробити та впровадити Єдину державну цифрову платформу для туристичного бізнесу і державних органів, що дозволить автоматизувати сервіси, підвищити прозорість і контроль, забезпечити актуальні статистичні дані, підтримати просування на глобальних ринках [4].

6. Екологізація та сталий розвиток. Словенський досвід доводить, що запровадження екологічної сертифікації, зелених стандартів, підтримання еко-стартапів і розвиток сталих маршрутів сприяють формуванню сучасного туристичного продукту й зростанню конкурентоспроможності. Україні варто розгорнути національну програму «*Green Tourism Ukraine*», створити систему добровільної сертифікації та забезпечити державну підтримку для підприємств, що впроваджують сталу модель ведення бізнесу [10, с. 305].

7. Розбудова національного бренду і сучасна маркетингова політика. Франція та Італія виділяють значні ресурси на формування сильного туристичного бренду та просування DESTINACIЙ на світових ринках. Україні потрібно об'єднати зусилля держави, приватного сектору та регіонів для створення єдиної маркетингової стратегії (у тому числі через окрему агенцію з промоції), просувати Україну як безпечну, сучасну, інноваційну та різноманітну туристичну DESTINACIЮ [11].

8. Залучення громадськості та розвиток публічно-приватного партнерства. Європейські приклади доводять, що залучення бізнесу, асоціацій, локальних спільнот до ухвалення рішень забезпечує прозорість, ефективність і соціальну підтримку реформ. Україні варто запровадити дієві механізми громадської участі в стратегічному плануванні, підтримувати створення галузевих асоціацій, платформи для взаємодії [9].

Узагальнюючи вищевикладене, варто наголосити: імплементація найкращої європейської практики стане можливою лише за умови проведення комплексної реформи інституційної моделі управління туризмом, гармонізації законодавчої бази з європейськими директивами, розвитку ефективного партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, підвищення ролі місцевих громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альбещенко О. С. Світовий досвід державного регулювання та управління розвитком туристично-готельного підприємництва на прикладі країн Європи та США. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 16–21. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/38-2023/albeshchenko.pdf>.
2. Басюк Д. І., Срібна С. В., Примак Т. Ю. Досвід країн Європейського Союзу щодо розвитку смарт-дестинацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/10.pdf.
3. Гессен А. Є., Журбенко А. Є., Зубко О. Є. Державне управління туризмом у країнах Європейського Союзу. *Право і суспільство*. 2018. № 6. С. 126–132.
4. Калмикова І. Інноваційний підхід до сталого управління туристичною дестинацією в умовах нової нормальності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 387–394.
5. Коваль О. Д. Концептуальні засади розвитку туристичної індустрії в умовах трансформації соціально-економічної системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 45–52. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Oleksandr-D.-Koval-45-52.pdf.
6. Кривенкова Р. Ю., Сіра Е. О. Публічне управління туристичною діяльністю в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 77. С. 122–127.
7. Крутій Г. Моделі публічного управління у сфері туризму : світовий досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 1. № 82. С. 118–121.
8. Лебедєв І. В. Досвід Європейського Союзу зі сталого розвитку туризму як зразок для України. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес : світовий досвід та перспективи розвитку для України* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Одеса, 10 квітня 2019 р.).

Одеса : ОНЕУ, 2019. С. 81–85. URL:
<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9241/1/Туристичний%20та%20готельно-ресторанний%20бізнес%20світовий%20досвід%20та%20перспективи%20розвитку%20для%20України.pdf>.

9. Литвин О. В. Реалізація політики державного управління туристичною діяльністю в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3698/3627>.

10. Лущик М. В., Сирота А. С. Стратегія розвитку туристичної галузі Словенії як приклад для України. *Індустрія гостинності : стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів*. II Міжнародний науково-практичний форум (17–19 квітня 2024 р.). Львів : Камула, 2024. С. 302–306.

11. Нелін О. І. Правові аспекти євроінтеграційних процесів в Україні й адаптація вітчизняного законодавства про туризм до законодавства Європейського Союзу. *Юридична Україна*. 2023. № 10 (250). URL:
<https://yur-ukraine.com/nomer-10-2023>.

12. Тюріна Д. М. Моделі державного управління в туристичній сфері. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління*. 2022. Вип. 2 (17). С. 46–52. URL:
<http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16899/1/Tiurina.pdf>.

13. Atout France – France’s tourism development agency. URL:
<https://www.atout-france.fr/en/tourism-frances-economy>.

14. IL Piano Strategico del Turismo 2023–2027. URL:
<https://www.ministeroturismo.gov.it/piano-strategico-del-turismo-2>.

15. OECD Tourism Trends and Policies 2024. URL:
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html.

16. Slovenian Tourism Strategy 2022–2028. URL: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Strategija-slovenskega-turizma-20222028/SLOVENIAN-TOURISM-STRATEGY-2022-2028-v2.pdf>.
17. Slovenian Tourist Board. Green Scheme of Slovenian Tourism. 2024. URL: <https://www.slovenia.info/en/business/green-scheme-of-slovenian-tourism>.
18. The Destination France plan. URL: <https://www.atout-france.fr/en/destination-france-plan>.
19. Tourism industries – employment. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment.

REFERENCES

1. Al`beshchenko O. S. (2023). Svitovyi dosvid derzhavnoho rehuliuvannia ta upravlinnia rozvytkom turystychno-hotel`noho pidpriemnytstva na prykladi krain Yevropy ta SShA. *Modern Economics*. 38, 16–21. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/38-2023/albeshchenko.pdf>. [in Ukrainian]
2. Basiuk D. I., Sribna S. V., Prymak T. Yu. (2019). Dosvid krain Yevropeis`koho Soiuzu shchodo rozvytku smart-destynatsii. *Efektivna ekonomika*. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/10.pdf. [in Ukrainian]
3. Hessen A. Ye., Zhurbenko A. Ye., Zubko O. Ye. (2018). Derzhavne upravlinnia turyzmom u krainakh Yevropeis`koho Soiuzu. *Pravo i suspil`stvo*. 6, 126–132. [in Ukrainian]
4. Kalmykova I. (2025). Innovatsiinyi pidkhid do staloho upravlinnia turystychnoiu destynatsiieiu v umovakh novoi normal`nosti. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 1 (52), 387–394. [in Ukrainian]
5. Koval` O. D. (2024). Kontseptual`ni zasady rozvytku turystychnoi industrii v umovakh transformatsii sotsial`no-ekonomichnoi systemy Ukrainy.

Aktual`ni problemy ekonomiky. 6 (276), 45–52. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/06/6.24._topic_Oleksandr-D.-Koval-45-52.pdf.

[in Ukrainian]

6. Kryvenkova R. Yu., Sira E. O. (2024). Publichne upravlinnia turystychnoiu diial`nistiu v umovakh voiennoho stanu. *Infrastruktura rynku.* 77, 122–127. [in Ukrainian]

7. Krutii H. (2021). Modeli publichnoho upravlinnia u sferi turyzmu : svitovyi dosvid dlia Ukrainy. *Aktual`ni problemy derzhavnoho upravlinnia.* T. 1. № 82, 118–121. [in Ukrainian]

8. Lebediev I. V. (2019). Dosvid Yevropeis`koho Soiuzu zi staloho rozvytku turyzmu yak zrazok dlia Ukrainy. *Turystychnyi ta hotelno-restoranni biznes : svitovyi dosvid ta perspektyvy rozvytku dlia Ukrainy* : materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Odesa, 10 kvitnia). Odesa : ONEU, 81–85. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9241/1/Turystychnyi%20ta%20hotelno-restoranni%20biznes%20svitovyi%20dosvid%20ta%20perspektyvy%20rozvytku%20dlia%20Ukrainy.pdf>. [in Ukrainian]

9. Lytvyn O. V. (2024). Realizatsiia polityky derzhavnoho upravlinnia turystychnoiu diial`nistiu v Ukraini. *Ekonomika ta suspil`stvo.* Vyp. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3698/3627>.

[in Ukrainian]

10. Lushchuk M. V., Syrota A. S. (2024). Stratehiia rozvytku turystychnoi haluzi Slovenii yak pryklad dlia Ukrainy. *Industriia hostynnosti : stan, tendentsii rozvytku ta perspektyvy haluzi v umovakh yevrointehratsiinykh ta viis`kovykh vyklykiv.* II Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi forum (17–19 kvitnia). L`viv : Kamula, 302–306. [in Ukrainian]

11. Nelin O. I. (2023). Pravovi aspekty yevrointehratsiinykh protsesiv v Ukraini y adaptatsiia vitchyznianoho zakonodavstva pro turyzm do

zakonodavstva Yevropeis`koho Soiuzu. *Yurydychna Ukraina*. № 10 (250). URL: <https://yur-ukraine.com/nomer-10-2023>. [in Ukrainian]

12. Tiurina D. M. (2022). Modeli derzhavnoho upravlinnia v turystychnii sferi. *Visnyk Natsional`noho universytetu tsyvil`noho zakhystu Ukrainy. Serii : Derzhavne upravlinnia*. 2 (17), 46–52. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16899/1/Tiurina.pdf>. [in Ukrainian]

13. Atout France – Frances tourism development agency. URL: <https://www.atout-france.fr/en/tourism-frances-economy>. [in English]

14. IL Piano Strategico del Turismo 2023–2027. URL: <https://www.ministeroturismo.gov.it/piano-strategico-del-turismo-2>. [in Italian]

15. OECD Tourism Trends and Policies 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html. [in English]

16. Slovenian Tourism Strategy 2022–2028. URL: <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Strategija-slovenskega-turizma-20222028/SLOVENIAN-TOURISM-STRATEGY-2022-2028-v2.pdf>. [in English]

17. Slovenian Tourist Board. Green Scheme of Slovenian Tourism. 2024. URL: <https://www.slovenia.info/en/business/green-scheme-of-slovenian-tourism>. [in English]

18. The Destination France plan. URL: <https://www.atout-france.fr/en/destination-france-plan>. [in English]

19. Tourism industries – employment. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment. [in English]