

Державою має бути докладено максимум зусиль для створення всіх умов, щоб державні службовці могли ефективніше розвивати лідерські риси, та для визначення якісних інструментів, завдяки яким формуватиметься продуктивне середовище у структурах державної служби. Лідерський потенціал державних службовців міг би також покращуватися й розвиватися за умови, що вони шукатимуть нові шляхи й заходи, аби вирішити стратегічні проблеми, які стоять перед організацією, сприяли б цьому й шляхи, які відкриває мобільність, а також запозичений новий досвід, що стосується оцінки й ухвалення рішень управлінського характеру.

Список використаних джерел:

1. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
2. Орлова Н. С. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колективна монографія. Київ : ВД «Освіта України», 2020. 262 с.
3. Орлова Н. С. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3 (104). С. 139–150.

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-621-1-13>

Казак К. І.,

*аспірант кафедри публічного управління,
туризму та готельно-ресторанної справи
Навчально-наукового інституту управління,
економіки та природокористування*

*Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського
м. Київ, Україна*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ГАЛУЗЗЮ В УМОВАХ ДЕОКУПАЦІЇ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ АР КРИМ

Крим, як регіон з суттєвим туристичним потенціалом, має важливе стратегічне значення для України. Але окупація Криму спричинила істотні зміни в структурі туристичної галузі цієї території. Відповідно, деокупація та реінтеграція АР Крим, як туристично привабливої частини

нашої країни, неможливі без формування та реалізації оптимальної стратегії цих процесів. Неодмінною частиною такої стратегії є належне державне управління, яке включатиме, зокрема і механізми такого управління.

Оскільки в ХХ столітті акцент в змісті поняття «державне управління» зроблений на задоволенні потреб населення зі зміщенням на другий план процедурних моментів, то державне управління туристичною галуззю Криму в умовах деокупації та реінтеграції потребує саме такого результату. Без орієнтації на населення цього регіону, без врахування їх думки, без широкої підтримки діяльності держави з боку населення Криму, неможлива повноцінна, реальна та стабільна реінтеграція Криму.

Одним із перших механізмів державного управління, які застосовуються державою, є адміністративно-правовий механізм. Він «встановлює правила гри» у певній сфері та/або на відповідній території.

Процеси деокупації та реінтеграції АР Крим мають відбуватись на підставі вже запроваджених регулятивних норм, що враховуватимуть специфіку регіону та ситуації. Звісно, все передбачити неможливо і в процесі реалізації цих норм вони потребуватимуть корегування. Але наявність певної сформованої бази однозначно підвищить як «стартову позицію», з якої почнеться процес, так і ефективність самого процесу, зменшить кількість негативних моментів та скоротить його тривалість.

Враховуючи наслідки окупації Криму, а саме: суперечливість позиції населення до української влади, пошкодження або знищення частини туристичної інфраструктури, зниження якості сервісу, обмеження доступу до природних і культурних пам'яток, занепад транспортної інфраструктури та логістики, порушення екологічної ситуації через неконтрольовану експлуатацію природних ресурсів, тривалу ізоляцію потужного туристичного регіону від повноцінного міжнародного туризму, основними проблемами, на вирішення яких має бути спрямоване державне управління, ймовірно за все стануть: втрата міжнародних партнерів і туристичних потоків через санкції, дефіцит інвестицій та обмежений доступ до сучасних технологій, недовіра міжнародних туристичних організацій та готельних мереж, обмежена, а можливо й відсутня, співпраця з міжнародними ринками, проблеми безпеки та іміджеві ризики, особливої уваги серед яких потребують необхідність забезпечення стабільності та безпеки перебування туристів на території АРК після деокупації, потреба у формуванні нового бренду Криму як безпечного туристичного регіону.

І саме унікальність ситуації та специфіка завдань, що потрібно буде вирішувати, вимагатимуть адаптації механізмів державного управління для забезпечення їх ефективності на території цього регіону.

В аспекті адміністративно-правового механізму державного управління його особливістю має бути спрямованість на такі пріоритети:

– Чітка та ефективна стратегія розвитку туризму в регіоні, як загальний орієнтир для визначення змісту норм.

– Безпековий акцент, який передбачатиме запровадження спеціальних режимів доступу до окремих туристичних зон, контроль за безпекою туристичної інфраструктури та організацію розмінування територій.

– Юридична інвентаризація та правова реінтеграція, що включатиме юридичну оцінку та, скоріш за все, скасування правочинів, вчинених окупаційною владою, повернення незаконно відчужених земель та об'єктів туристичної інфраструктури, встановлення (відновлення) права власності, подолання наслідків застосування законодавства країни – агресора.

– Оптимальна дерегуляція туристичної галузі та стимулювання туристичного бізнесу. Зокрема, це може бути спрощення адміністративних процедур для відновлення законного бізнесу, надання податкових пільг для інвесторів, що відновлюють інфраструктуру, створення привабливих умов для іноземних інвестицій та входження до туристичного бізнесу іноземних та міжнародних туристичних операторів, прийняття та ефективна реалізація спеціальних державних програм підтримки туристичної галузі.

– Екологічна «реабілітація», до якої входить встановлення жорстких екологічних стандартів для туризму, спрямованих на відновлення природних екосистем, пошкоджених під час окупації.

– Інституційні зміни, що забезпечать створення спеціальних органів державного управління, які відповідатимуть за перехідний період та адаптацію галузі до українського правового поля.

– Широка цифровізація, що передбачатиме впровадження сучасних цифрових інструментів для контролю за туристичними потоками та надання адміністративних послуг.

– Загальне вдосконалення нормативно-правової бази, як засіб підвищення ефективності правових норм та наближення їх до специфіки відносин, що регулюватимуться.

– Максимальна адаптація законодавства до європейських стандартів, що забезпечить прозорість та зрозумілість норм для іноземних суб'єктів туристичної галузі.

В підсумку, адміністративно-правовий механізм державного управління туристичною галуззю Криму, в умовах деокупації та реінтеграції має застосовуватися як частина комплексної стратегії, паралельно з економічними, екологічними, соціальними, освітніми та міжнародними аспектами з одночасним врахуванням особливості ситуації, в якій він реалізовуватиметься. Головним орієнтиром при цьому має бути найдієвіше усунення потенційних та існуючих проблем у відповідній сфері. Корегування механізму, адаптація особливостей його застосування напряму залежатиме від поточної ситуації на момент

деокупації Криму. Чітке, прозоре, зрозуміле та послідовне використання механізму, з врахуванням специфіки ситуації, забезпечить передумови для реінтеграції Криму у національний та світовий туристичний простір, що однозначно сприятиме його сталому розвитку та відновленню після деокупації.

Список використаних джерел:

1. Белобородова М. В. Інтегрований розвиток регіональних туристично-рекреаційних систем на засадах соціально-екологічної відповідальності : дис. ... доктора. наук : 08.00.05 / Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Дніпро, 2025. 486 с.

2. Грабар Н. С. Вплив туризму на міжнародні економічні відносини країн світу. *Публічне управління XXI століття: в умовах гібридних загроз* : збірник наукових матеріалів XXII Міжнародного наукового конгресу (Харків, 27 квітня 2022 р.). Харків, 2022. С. 154–156.

3. Гуманітарна політика в Україні: Виклики та перспективи (біла книга). О. О. Сінайко та ін. ; за заг. ред. Ю. Б., Каплан, Ю. А. Тищенко. Київ, 2020. С. 37.

4. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

5. Удосконалення механізмів державного управління туристичною галуззю в Україні в контексті еволюції туристичної політики розвинених країн світу / М. М. Колісник. *Бізнес Інформ*. 2013. № 6. С. 31–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_6_6

6. Щербаков О. В. Механізми публічного управління, стабілізації та підтримки туристичної галузі в умовах воєнного стану України. *Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 4. С. 131–140.