Секція Економіка	
УДК 338.48:352.07:332.146(477)	
Дата першого надходження статті до видання	2026-07-01
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-08-01
Дата публікації/оприлюднення	2026-08-01

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ТУРИЗМУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЛОКАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Орислава Іванівна Графська
доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
https://orcid.org/0000-0002-8134-3771

Іван Григорович Гуль
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
https://orcid.org/0000-0003-4043-7007

Ольга Володимирівна Радзімовська
викладач кафедри економіки та менеджменту, ЗВО «Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського», м. Львів, Україна
https://orcid.org/0000-0003-0190-0740

Андрій Ігорович Запісоцький
аспірант Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів, Україна
https://orcid.org/0009-0000-4330-8943

Анотація. У статті досліджено управлінські передумови, за яких промисловий туризм здатен виконувати функцію інструмента диверсифікації локальної економіки територіальної громади. Обґрунтовано, що понятійна невизначеність у цій сфері має не суто теоретичне, а прикладне значення: розмитість меж між промисловим, індустріальним і техногенним туризмом та туризмом індустріальної спадщини безпосередньо ускладнює вибір управлінського режиму на рівні громади. Запропоновано розмежування двох принципово різних об’єктних ситуацій – відвідування діючого виробництва, де ядром туристичного продукту виступає приватне підприємство, та освоєння постіндустріального активу, який потребує консервації, ревіталізації й нового функціонального призначення. Показано, що ці ситуації породжують несиметричні набори управлінських інструментів, а їх ототожнення призводить до декларативних стратегічних документів. Проаналізовано обсяг повноважень громади у сфері туризму після реформи децентралізації та виявлено ключову компетенційну прогалину: повноваження мають переважно програмно-координаційний характер, тоді як найпривабливіші об’єкти залишаються у державній або приватній власності. З цього виведено висновок, що реальним важелем впливу громади є переговорна та проєктна спроможність, договірні механізми й міжмуніципальне співробітництво, а не владний припис. Зіставлено централізовану, кластерну та мережеву моделі управління за критерієм придатності для громад різного розміру та ресурсної забезпеченості. Розглянуто фінансовий інструментарій – місцеві цільові програми, туристичний збір, кошти державного фонду регіонального розвитку, донорські й грантові ресурси. Окрему увагу приділено бар’єрам перетворення індустріального об’єкта на туристичний продукт: питанням власності, безпеки відвідування, режимності діючих виробництв, екологічних ризиків занедбаних майданчиків. Розкрито канали впливу промислового туризму на структуру локальної економіки та умови, за яких він справді змінює господарську базу громади, а не лишається іміджевим проєктом без фіскального результату. Досліджено вплив повномасштабної збройної агресії рф проти України на туристичні потоки, стан промислових об’єктів і регіональну асиметрію розміщення виробничого капіталу. Сформульовано авторську позицію щодо сукупності умов результативності управлінських рішень громади у цій сфері.

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

Ключові слова: *промисловий туризм, індустріальна спадщина, територіальна громада, диверсифікація локальної економіки, публічне управління, децентралізація, туристичний збір, повоєнне відновлення.*

MANAGING THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL TOURISM IN TERRITORIAL COMMUNITIES AS AN INSTRUMENT OF LOCAL ECONOMIC DIVERSIFICATION

Oryslava Hrafska
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0002-8134-3771

Ivan Hul
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0003-4043-7007

Olha Radzimovska
Lecturer of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine
https://orcid.org/0000-0003-0190-0740

Andrii Zapisotskyi
PhD student, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv, Ukraine
https://orcid.org/0009-0000-4330-8943

Abstract. The article examines the managerial preconditions under which industrial tourism can function as an instrument of local economic diversification for a territorial community. Conceptual ambiguity in this field is shown to have applied rather than purely theoretical significance: blurred boundaries between industrial, technogenic and industrial heritage tourism complicate the choice of a management regime at the community level. A distinction is proposed between two fundamentally different object situations – visits to an operating enterprise, where the core of the tourism product is a private company, and the development of a post-industrial asset requiring conservation, revitalisation and a new functional purpose. Their conflation results in declarative strategic documents. The scope of community powers in tourism after decentralisation is analysed, revealing a key competence gap: such powers are predominantly programmatic and coordinating, whereas the most attractive sites remain in state or private ownership. It follows that the community's real leverage lies in its negotiating and project capacity, contractual mechanisms and inter-municipal cooperation rather than in administrative prescription. Centralised, cluster and network management models are compared in terms of their suitability for communities of different size and resource endowment, and the financial toolkit is considered, including local targeted programmes, the tourist levy, regional development fund resources and donor support. Particular attention is devoted to the barriers to converting an industrial site into a tourism product: ownership, visitor safety, the restricted-access regime of operating facilities, and the environmental risks of abandoned areas. The channels through which industrial tourism affects the local economic structure are disclosed, together with the conditions under which it genuinely alters the economic base of a community rather than remaining an image project without fiscal outcome. The impact of the full-scale armed aggression of the russian federation against Ukraine on tourist flows, the condition of industrial sites and the regional asymmetry of productive capital is investigated. The authors formulate their position on the set of conditions determining the effectiveness of community management decisions in this field.

Keywords: *industrial tourism, industrial heritage, territorial community, local economic diversification, public administration, decentralisation, tourist levy, post-war recovery.*

Вступ

Актуальність проблеми. Реформа децентралізації наділила територіальні громади бюджетними ресурсами та широким колом повноважень, однак господарська база більшості з них залишилася вузькою: одне-два підприємства, аграрний сектор або вигідне транзитне розташування. Промислові та постпромислові території опинилися у найвразливішому становищі, адже зупинка

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

виробництва тягне за собою втрату робочих місць, скорочення надходжень до бюджету й відплив населення. Повномасштабна збройна агресія рф проти України загострила цю вразливість, знищивши частину виробничих потужностей і змінивши географію економічної активності. Туристична галузь зазнала важких втрат, а її подальша траєкторія значною мірою залежить від здатності громад самостійно формувати продукти замість очікування централізованих рішень [1].

Промисловий туризм подають у публічному дискурсі як універсальний рецепт для територій, що втратили індустріальну функцію. Логіка виглядає привабливо: закинута шахта чи діючий завод перетворюються на об'єкт показу, з'являються відвідувачі, разом з ними – попит на харчування, ночівлю, сувеніри, а отже й нові робочі місця та податки. Практика європейських постіндустріальних регіонів засвідчує, що така послідовність не є автоматичною. Між наявністю індустріального об'єкта й появою фіскального ефекту для громади пролягає низка управлінських, майнових, безпекових та інфраструктурних умов, кожна з яких здатна зупинити процес.

Проблема, отже, полягає не в дефіциті ресурсів індустріальної спадщини, якими Україна забезпечена надміру, а в дефіциті управлінських моделей, здатних конвертувати ці ресурси у структурні зміни локальної економіки. Громаді бракує не переліку об'єктів, а відповіді на питання, якими саме важелями вона впливає на власника об'єкта, за рахунок чого фінансує ревіталізацію, як утримує доходи від відвідувачів у межах власної території та за якими показниками вимірює результат. Без відповіді на ці питання промисловий туризм ризикує залишитися рядком у стратегії розвитку без економічного змісту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стан вітчизняної туристичної галузі в умовах війни та напрями її поствоєнного відновлення докладно охарактеризовано у працях І. М. Писаревського, який зафіксував скорочення кількості туристичних підприємств, падіння податкових надходжень і переорієнтацію попиту на внутрішній ринок [1]. Регіональний вимір індустріального туризму розкрито у дослідженні М. В. Зав'ялової, де промисловий туризм визначено як організацію регулярних турів на діючі або колись діючі підприємства задля пізнавальних, професійних і ділових інтересів [2]. Перспективи розвитку цього напряму в Україні та специфіку окремих індустріальних локацій проаналізовано В. С. Пацюк [3], тоді як Т. А. Казаков запропонував ширшу категорію техногенного туризму з поділом на гірничо-промисловий і фабрично-заводський підвиди [4].

Просторовий вимір проблеми представлено в роботі І. Мерилової, присвяченій моделі туристичного кластера Придніпровського регіону; авторка обґрунтувала можливість надання окремим промисловим спорудам статусу об'єктів культурної спадщини та вбудовування регіонального кластера в європейські програми [5]. Політику держав Центральної та Східної Європи щодо індустріального туризму порівняно у міжнародному дослідженні Й. Гарфста, Й. Сандрістера, С. Мільдеберг, С. Долзблаш і А. Гроховської, які дійшли висновку, що індустріальна спадщина рідко здатна виконувати роль головної унікальної пропозиції регіону, проте здатна доповнювати наявні туристичні продукти й пом'якшувати сезонність [6]. Ще стриманішу оцінку економічного потенціалу цього напряму містить праця Й. Гарфста, Й. Сандрістера та В. Фішера, у якій на матеріалі австрійського випадку показано, що продукт обслуговує нішевий сегмент і не долає структурних вад периферійних регіонів [7].

Застереження проти ілюзії, ніби успіх Айронбриджа, Цольферайну чи Велички дозволяє перетворити на атракцію будь-яку руїну індустріального минулого, сформулювали Х. Сомоса-Медіна та О. Монтесерін-Абелья [8]. Детермінанти розвитку постіндустріального туризму із застосуванням регресійного аналізу дослідили А. Кузьор, О. Люльов, Т. Пімоненко, А. Квілінський і Д. Кравчик, підтвердивши статистично значущий вплив економічного й екологічного вимірів та цифрового маркетингу [9]. Бізнес-модельний ракурс розкрито М. Юзв'яком і П. Сігом на прикладі тематичного маршруту, де постіндустріальні об'єкти розглянуто як елемент регіональної моделі господарювання [10].

Маркетингову функцію індустріальної спадщини та її роль у легітимації стратегій розвитку постіндустріального регіону дослідили К. Беркенбош, П. Гроте й А. Стоффелен на матеріалі Рурського регіону, показавши, як промислове минуле конструюється у брошурах як нейтральна й універсальна історія для широкої аудиторії [11]. Економічний ефект відвідування діючих виробництв емпірично підтверджено у праці Д. Гюльзебуш, Ґ. Ціхзо й Т. Шеферса: участь клієнтів в екскурсіях на завод підвищує виторги, а механізмом опосередкування виступають довіра та прихильність [12]. Управлінські конфігурації туристичних дестинацій порівняли М. де Л. Каліште, Т. Кошта, В. А. Афонсу, К. Нунеш і Ж. Умбеліну, обґрунтувавши перевагу гнучких багаторівневих моделей урядування над уніфікованими [13]. Методологію вимірювання регіонального впливу промислового

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

туризму та типологію його форм запропоновано у колективній праці А. Отгара, Л. ван ден Берга, К. Бергера та Р. С. Фен [14].

Трансформації української туристичної сфери під час війни з позицій живих систем осмислили К. Томей та І. Билинець [15]. Перспективні напрями повоєнного відновлення галузі окреслили А. А. Моца, С. М. Шевчук і Н. М. Середа, які зафіксували парадоксальне зростання надходжень туристичного збору у перші місяці повномасштабного вторгнення [16]. Комплексну стратегію відновлення індустрії гостинності й туризму із застосуванням SWOT-аналізу розробила Л. Д. Завідна, довівши ключову роль інтегрованої моделі співпраці держави, приватного сектору та міжнародних організацій [17]. Просторові наслідки релокації підприємств і формування західного поясу економічної стабілізації дослідили Н. Шандова та С. Годунов [18].

Виділення невирішеної частини проблеми. Наявний доробок, попри його ґрунтовність, залишає нез'ясованим питання, яке має вирішальне значення саме для громади як суб'єкта управління. Дослідники або описують галузевий потенціал індустріального туризму, або оцінюють його економічні ефекти на регіональному чи національному рівні, або аналізують моделі врядування дестинацій узагалі. Практично поза увагою залишається вузол, у якому сходяться обмежені повноваження громади, чужа власність на ключовий об'єкт і потреба структурної, а не косметичної зміни господарської бази. Саме цей вузол і потребує окремого розгляду.

Мета статті. Мета статті полягає у визначенні сукупності управлінських умов, за яких промисловий туризм перетворюється з декларативного напряму стратегії розвитку громади на дієвий інструмент диверсифікації локальної економіки. Щоб досягти цієї мети, автори розмежовують поняття, які описують досліджуване явище, встановлюють реальний обсяг впливу громади на власника ключового об'єкта, зіставляють управлінські моделі за придатністю для громад різного масштабу, виявляють бар'єри, що перешкоджають перетворенню індустріального ресурсу на туристичний продукт, і показують, якими каналами такий продукт змінює структуру локальної економіки.

Наукова новизна. Новизна дослідження полягає у розмежуванні двох об'єктних ситуацій промислового туризму, а саме відвідування діючого виробництва та освоєння постіндустріального активу, як вихідній умові вибору управлінського режиму громади, а також у запропонованій шлюзовій моделі конверсії індустріального ресурсу у структурний ефект, яка показує, на яких етапах втрачається початковий потенціал об'єкта.

Практичне значення. Отримані результати можуть бути використані органами місцевого самоврядування під час розроблення місцевих програм розвитку туризму, вибору організаційної форми управління дестинацією та визначення показників, за якими оцінюється внесок промислового туризму в господарську базу громади.

Методологія

Методи дослідження. Дослідження має теоретико-аналітичний характер і побудоване на поєднанні понятійного аналізу, порівняння та типологізації. Понятійний аналіз застосовано для розмежування суміжних термінів, що описують туризм на індустріальних об'єктах. Порівняльний метод використано для зіставлення управлінських моделей за критерієм придатності для громад різного масштабу та ресурсної забезпеченості. Типологізація дозволила виокремити дві об'єктні ситуації та чотири послідовні шлюзи конверсії індустріального ресурсу. Узагальнення й синтез покладено в основу формулювання висновків.

Джерела даних. Емпіричну основу становлять чинні нормативно-правові акти України у сфері туризму, місцевого самоврядування, оподаткування та бюджетного процесу, стратегічні документи загальнодержавного рівня, матеріали програм підтримки децентралізації, публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблематики промислового туризму та індустріальної спадщини, а також відкриті дані щодо динаміки туристичних потоків в Україні у 2022–2025 роках.

Інструменти аналізу. Опрацювання джерел здійснено методами якісного аналізу змісту нормативних і стратегічних документів та критичного огляду наукової літератури. Одержані результати систематизовано у формі порівняльної таблиці управлінських моделей (табл. 1) і графічної шлюзової моделі конверсії індустріального ресурсу (рис. 1).

Обмеження дослідження. Робота не передбачає власного польового обстеження чи кількісного вимірювання ефектів на матеріалі конкретних громад, тому висновки мають характер аналітичних узагальнень і потребують подальшої емпіричної перевірки. Доступна статистика воєнного періоду залишається неповною та неоднорідною, що звужує можливості кількісних зіставлень. Європейські випадки залучено як порівняльний матеріал, а не як зразок для прямого перенесення на українські умови.

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

Результати

Понятійний апарат промислового туризму лишається розмитим, і така невизначеність виходить далеко за межі академічної суперечки про терміни, оскільки саме від обраного визначення залежить, який управлінський режим громада застосує до конкретного об'єкта. Вітчизняна традиція тлумачить промисловий туризм як організацію регулярних турів на діючі або колись діючі підприємства задля пізнавальних, професійних і ділових інтересів [2], тоді як індустріальний туризм охоплює ширше коло практик, включно зі спогляданням індустріальних ландшафтів та ознайомленням з архітектурою виробничих споруд [3]. Техногенний туризм визначають через тимчасове переміщення людей задля відвідання промислових і супутніх антропогенних ландшафтів [4], а туризм індустріальної спадщини спирається на міжнародне розуміння, закріплене Нижньотагільською хартією, за яким спадщина охоплює залишки індустріальної культури, наділені історичною, технологічною, соціальною, архітектурною чи науковою цінністю [19]. Якщо придивитися до логіки цих визначень, вони різняться не стільки предметом, скільки тим, що вважають джерелом цінності: діяльність, ландшафт чи пам'ять. Для органу місцевого самоврядування така відмінність має цілком практичний наслідок, адже кожне з трьох джерел цінності потребує власного набору інструментів і власного горизонту планування.

Межі між наведеними поняттями розмиваються саме там, де громаді потрібна визначеність, і найгостріше це відчувається у розмежуванні двох об'єктних ситуацій. У першій ядром туристичного продукту виступає діюче підприємство, яке продовжує основну діяльність, а показ виробництва виконує для нього маркетингову й репутаційну функцію, тож громада має справу з партнером, чиї мотиви лежать поза туризмом. У другій ідеться про занедбаний актив, який потребує консервації, ревіталізації та нового функціонального призначення, і тут громада сама перетворюється на суб'єкта реставрації з усіма супутніми зобов'язаннями. Тип об'єкта, отже, визначає не лише набір заходів, а й розподіл ризику: у першому випадку ризик несе власник виробництва, у другому він майже цілком лягає на місцевий бюджет. Змішування двох ситуацій веде до того, що стратегії громад декларують розвиток промислового туризму без розуміння, який саме об'єкт і який режим управління мають на увазі, а декларація без режиму залишається текстом, що не породжує дій. Видається обґрунтованим припущення, що значна частина невдалих проєктів в українських громадах пояснюється саме цією початковою нерозрізненістю, а не браком коштів, на який зазвичай посилаються.

Диверсифікацію локальної економіки слід відрізняти від простого зростання доходів громади, і різниця тут не термінологічна, а онтологічна. Диверсифікація означає структурну зміну, тобто появу нових галузей, видів зайнятості та джерел доходу, які знижують залежність території від одного домінантного сектору, тоді як зростання надходжень від туристичного збору цілком може відбуватися й без такої зміни, залишаючи економіку монозалежною та вразливою до тих самих шоків. Промисловий туризм має сенс оцінювати не за валовим припливом відвідувачів, а за тим, наскільки він розширює господарську базу громади й формує нові ланцюги вартості, здатні пережити зникнення якірного об'єкта. Для монофункціональних промислових міст, де техногенні ландшафти займають значну частку території, а зайнятість зосереджена в одній галузі, диверсифікація перестає бути питанням розвитку й перетворюється на питання виживання [5]. Якщо припустити, що громада досягла помітного зростання відвідуваності, не змінивши при цьому структури зайнятості й закупівель, то з погляду поставленої мети результат слід визнати нульовим, хоча статистика виглядатиме успішною.

Реформа децентралізації наділила громаду суттєвими ресурсами, проте у сфері туризму її повноваження лишаються фрагментарними, і ця фрагментарність має цілком конкретні юридичні контури. Спеціальний закон наділяє виконавчі органи місцевого самоврядування правом розробляти місцеві програми розвитку туризму, залучати на договірних засадах підприємства до розв'язання проблем місцевого туризму, організовувати інвентаризацію туристичних ресурсів і сприяти створенню робочих місць [20], тоді як управління комунальним майном, затвердження програм соціально-економічного розвитку, встановлення місцевих податків і зборів та утворення комунальних підприємств належать до відання ради згідно з базовим законом про місцеве самоврядування [21]. Перелічені повноваження мають переважно програмно-координаційний, а не розпорядчий характер: громада планує і стимулює, але не може примусити приватного власника відкрити виробництво для відвідувачів. Виникає ситуація, коли відповідальність за розвиток території покладено на суб'єкта, позбавленого владного важеля щодо ключового елемента цього розвитку, і саме така асиметрія, а не брак нормативного регулювання, становить справжню управлінську проблему.

Головна компетенційна прогалина стосується власності на ключовий об'єкт, і вона відтворюється майже в кожній громаді з індустріальним потенціалом. Найпривабливіші об'єкти (заводи, шахти, гідроспоруди, фортеці) часто перебувають у державній чи приватній власності, тоді як

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

громада відповідає лише за територію, на якій вони розташовані, і за інфраструктуру навколо них. Фахова дискусія, організована в межах донорської програми підтримки децентралізації, зафіксувала цю колізію на прикладах громад, одна з яких змогла домовитися з державним керівництвом пам'ятки, а інша роками шукала інструменти співпраці з розташованими на її території заводами [22]. Реальний важіль впливу громади на приватне промислове підприємство зводиться до договірних і партнерських механізмів, до пропозиції взаємної вигоди та до здатності виступити організатором спільного продукту. Спроможність громади залежить, отже, від її переговорної та проєктної підготовки радше, ніж від формального обсягу повноважень, і саме тому дві сусідні громади з однаковим правовим статусом можуть демонструвати цілком різні результати.

Опора на договірні інструменти визначає й вибір управлінських моделей, оскільки організаційна форма має відповідати не амбіціям стратегії, а наявному переговорному та кадровому ресурсу. Стратегічне планування залишається відправною точкою: туризм має бути інтегрованим складником стратегії розвитку громади, узгодженим із загальнодержавним документом, що наголошує на міжгалузевій координації [23]. Організаційні форми варіюються від відділів туризму та туристично-інформаційних центрів до агенцій розвитку, кластерів і державно-приватного партнерства, причому кожна з них передбачає власний поріг входження за штатом і бюджетом. Чотири громади з двох областей створили перше в Україні спільне комунальне підприємство у форматі організації управління дестинацією; такий формат міжмуніципального співробітництва дозволяє малим громадам об'єднати обмежені ресурси й утримувати спільний штат [24]. Порівняльні дослідження врядування підтверджують перевагу гнучких багаторівневих конфігурацій над уніфікованими [13], що дає підстави стверджувати про відсутність єдиної правильної моделі та про потребу підбирати її під масштаб території.

Зіставлення трьох базових конфігурацій дозволяє побачити, що вибір моделі є вибором між керованістю й охопленням. Централізована модель, за якої туризмом опікується профільний підрозділ ради, забезпечує керованість і підзвітність, проте виявляється надто витратною для малих громад. Кластерна модель, що об'єднує підприємства, музеї та сервіси навколо спільного продукту, довела дієвість у промислових регіонах, але потребує критичної маси об'єктів і активного бізнесу [10]. Мережева модель, побудована на горизонтальних зв'язках і цифрових платформах, дозволяє дрібним операторам формувати спільну пропозицію без утримання громіздкого апарату, хоч і платить за це слабшою координацією. Систематизацію відмінностей між моделями наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Зіставлення моделей управління промисловим туризмом у територіальній громаді

Модель	Організаційне ядро	Придатність за масштабом громади	Ключове обмеження
Централізована	Профільний відділ ради або комунальна установа з постійним штатом	Великі міські громади з власним бюджетом розвитку	Високі постійні витрати на утримання апарату; ризик відомчої замкненості й слабкої взаємодії з бізнесом
Кластерна	Об'єднання підприємств, музеїв, закладів гостинності навколо спільного маршруту	Громади з кількома взаємодоповнювальним и об'єктами	Потребує критичної маси учасників
Мережева	Горизонтальні угоди операторів; цифрова платформа бронювання та промоції	Малі та периферійні громади, зокрема об'єднані в міжмуніципальні формати	Слабша координація, залежність від активності окремих учасників, ускладнений контроль якості послуги
Змішана (міжмуніципальна)	Спільне комунальне підприємство кількох громад у форматі організації управління дестинацією	Суміжні громади зі спорідненим ресурсом	Складність узгодження бюджетів і розподілу доходів між засновниками

Джерело: розроблено авторами

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

Фінансова архітектура має відповідати обраній моделі, інакше організаційна форма залишиться порожньою оболонкою. Туристичний збір встановлюється рішенням ради за кожну добу тимчасового розміщення у розмірі до 0,5 відсотка для внутрішнього туризму та до 5 відсотків для в'їзного туризму від мінімальної заробітної плати [25], і саме він створює найпряміший, хоч і найскромніший, зв'язок між відвідувачем та бюджетом громади. Капіталомісткі проєкти ревіталізації доцільно фінансувати за участі державного фонду регіонального розвитку, який передбачає обов'язкове співфінансування з місцевих бюджетів [26], а поточну діяльність підтримувати через місцеві цільові програми та донорські ресурси. Якщо припустити, що громада запускає мережеву модель без бюджетного рядка на утримання платформи й на промоцію, то мережа розпадеться на окремі ініціативи протягом одного-двох сезонів, і показовим тут є не брак ідей, а брак операційного фінансування.

Навіть найдосконаліша управлінська модель безсила без якісної ресурсної бази, а на цьому етапі громади стикаються з фундаментальним обмеженням: наявність об'єкта не означає наявності туристичного продукту. Україна володіє багатою індустріальною спадщиною, до якої належать соляні копальні Донеччини, галицькі нафтопромисли й солеварні, гідроспоруди, залізничні об'єкти, харчові та деревообробні виробництва, військово-промислові комплекси [3]. Інвентаризація таких об'єктів, яку закон відносить до повноважень громади [20], є першим кроком, однак сам перелік нічого не гарантує, бо між ресурсом і продуктом лежать питання власності й доступу, безпеки відвідування, охорони праці, режимності діючих виробництв та екологічних ризиків закинутих майданчиків. Ця дистанція між наявністю та придатністю становить, на нашу думку, центральну методологічну проблему всієї теми, оскільки саме тут більшість проєктів зупиняється, так і не дійшовши до стадії, на якій узагалі можна говорити про економічний ефект.

Кожен із перелічених бар'єрів здатний зупинити проєкт поодинці, і саме тому їх варто розглядати не як перелік труднощів, а як послідовність фільтрів. Діюче підприємство, орієнтоване на випуск продукції, розглядає екскурсії як загрозу безпеці, комерційній таємниці й ритму роботи, тому без взаємної вигоди воно не відкриється. Постіндустріальний об'єкт потребує консервації, юридичного оформлення прав та інвестицій у базову інфраструктуру (під'їзні шляхи, освітлення, санітарні вузли), перш ніж стати придатним для відвідувачів. Порівняльний аналіз політик країн Центральної та Східної Європи підтверджує цю закономірність: потенціал індустріального туризму часто лишається невикористаним у стратегічних документах, а муніципалітети трактують індустріальні ландшафти радше як майданчики для пригодницьких активностей, ніж як спадщину, що потребує інтерпретації [6]. Продукт народжується, отже, не з об'єкта, а з поєднання інтерпретації, інфраструктури, безпеки й управлінського рішення про включення до маршруту.

Якщо припустити, що продукт створено, залишається питання економічного ефекту та механізму диверсифікації, і тут аналіз доводиться вести в термінах руху коштів, а не кількості відвідувачів. Канали впливу промислового туризму на структуру локальної економіки різноманітні: пряма зайнятість у сфері гостинності, самозайнятість і мале підприємництво, ланцюги постачання, коли заклад харчування купує продукти в місцевих виробників, суміжні послуги, надходження до бюджету через туристичний збір і податок на доходи фізичних осіб. Ефект мультиплікатора описує, скільки разів витрачені відвідувачем кошти циркулюють локальною економікою, перш ніж вийти за її межі через імпорт, і сила цього ефекту залежить від міцності місцевого ланцюга постачання та частки доходу, що витрачається на місці [14]. Емпіричні дані щодо відвідування діючих виробництв свідчать про довгостроковий вплив на продажі підприємства, опосередкований зростанням довіри й прихильності клієнтів [12], що дає підстави розглядати промисловий туризм як інструмент подвійної дії: він працює одночасно на територію та на самого виробника.

Межа між реальною диверсифікацією та іміджевим проєктом пролягає у структурі витрат відвідувача, а не в його присутності на об'єкті. Промисловий туризм змінює структуру економіки лише тоді, коли генерує самостійний потік витрат, вбудований у місцевий ланцюг постачання, і коли доходи осідають у громаді, а не перехоплюються зовнішніми операторами. Дослідження периферійних європейських випадків демонструють протилежний сценарій: об'єкт функціонує, відвідувачі є, витрати на одного відвідувача мінімальні, а операційні витрати не покриваються надходженнями [8]. Схожого висновку доходять і автори австрійського дослідження, які фіксують нішевий характер продукту й низьку загальну економічну релевантність індустріальної спадщини для регіону [7]. Узагальнюючи ці спостереження, ми пропонуємо розглядати перетворення індустріального ресурсу на структурний ефект як проходження чотирьох послідовних шлюзів, кожен з яких відсіює частину початкового потенціалу; відповідну шлюзову модель конверсії показано на рис. 1.

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

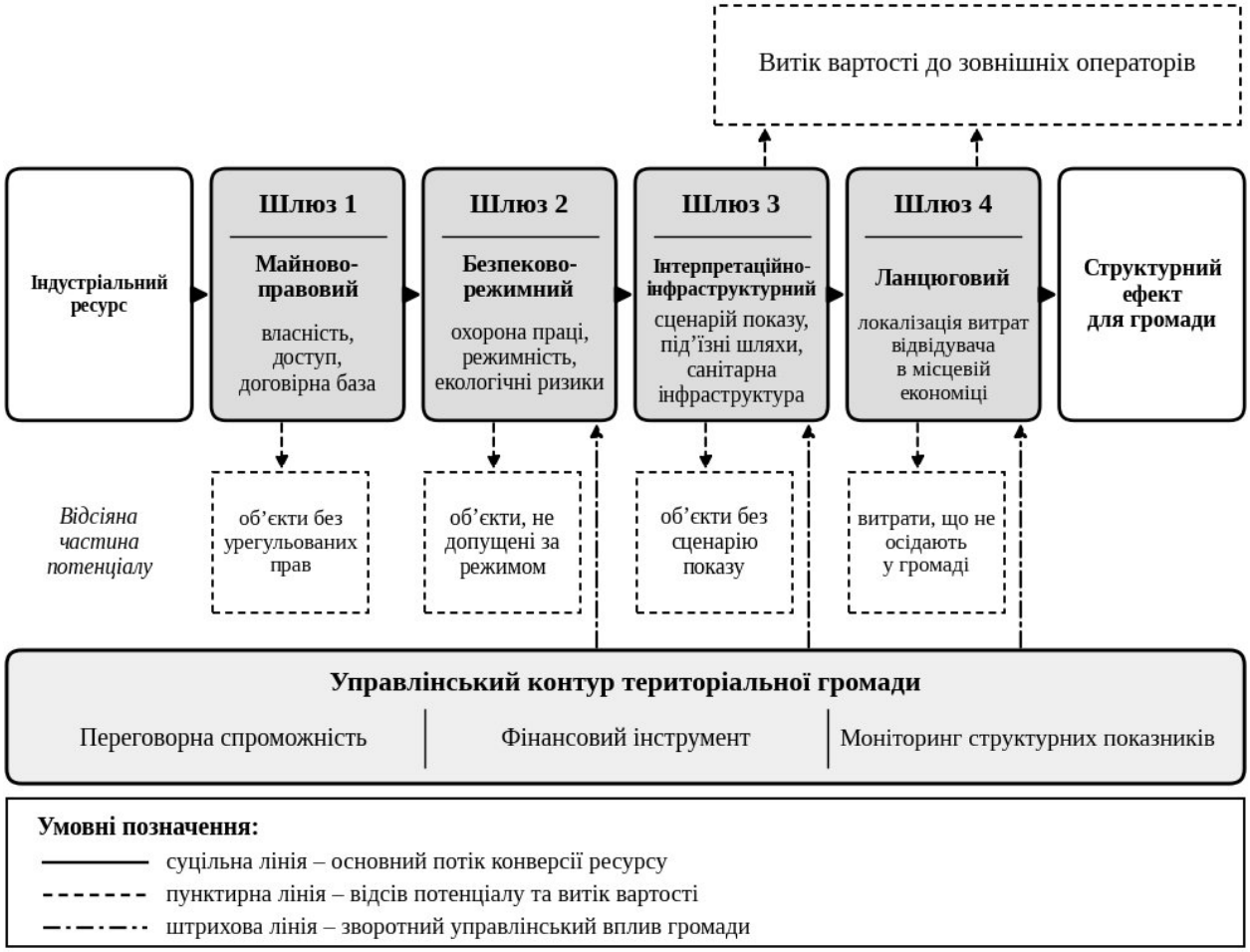


Рис. 1. *Шлюзова модель конверсії індустріального ресурсу у структурний ефект для територіальної громади*

Джерело: розроблено авторами

В українських умовах перелічені обмеження діють у жорсткішому режимі, адже повномасштабна збройна агресія рф проти України змінила і туристичні потоки, і стан самих промислових об'єктів. У 2022 році кількість іноземців, які в'їжджали до України, скоротилася майже вдвічі, після чого потік поступово відновлювався і у 2025 році сягнув приблизно 60 відсотків довоєнного рівня; водночас характер поїздок змінився з переважно туристичного на гуманітарний, діловий і волонтерський, а понад 70 відсотків зафіксованих у 2024 році готельних прибуттів іноземців припало на столицю [27]. Галузь трималася переважно на внутрішньому попиті, тоді як кількість туристичних підприємств скоротилася, а податкові надходження впали [1]. Готельне господарство втратило значну частину потужностей: одні підприємства припинили роботу, інші працюють обмежено й залишаються збитковими [17]. Багато знакових індустріальних об'єктів опинилися в зоні бойових дій або під тимчасовою окупацією рф; Донбас і надалі лишається українською територією, а щодо Криму діє формула тимчасової окупації рф.

Війна водночас породила нову регіональну асиметрію, яка прямо стосується промислового туризму й потребує окремого управлінського прочитання. Релокація підприємств із прифронтових і тимчасово окупованих територій сформувала західний пояс економічної стабілізації з високою концентрацією виробничого капіталу, тоді як прифронтові регіони зазнають деградації господарської структури [18]. Виникає парадоксальна можливість: релоковані діючі виробництва у відносно безпечних західних громадах здатні стати новими об'єктами промислового туризму, тоді як прифронтові громади змушені зосереджуватися на порятунку й консервації спадщини для майбутнього. Якщо прийняти таке розділення функцій за робочу гіпотезу, то виявиться, що для західних громад ідеться про перший об'єктний тип із коротким горизонтом віддачі, а для східних – про другий тип із горизонтом у десятиліття, і змішувати їхні показники результативності було б

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

методологічною помилкою. Місце промислового туризму в повоєнному відновленні дослідники пов'язують саме з державно-приватним партнерством і регіональними важелями, наголошуючи на потребі перебудови маркетингового сприйняття країни та розвитку нестандартних форм туризму [15; 16; 17].

Обговорення

Інтерпретація результатів. Одержані результати дозволяють переформулювати саму постановку питання про промисловий туризм у громаді: ідеться не про те, чи має територія індустріальний ресурс, а про те, у якій точці ланцюга цей ресурс втрачається. Розмежування об'єктних ситуацій пояснює, чому однакові за формою рішення дають різні наслідки: у випадку діючого виробництва громада виступає ініціатором партнерства й майже не несе капітальних витрат, тоді як у випадку занедбаного активу вона перебирає на себе роль інвестора з горизонтом окупності, що виходить за межі однієї каденції ради. Зафіксована компетенційна прогалина пояснює й те, чому саме лише нормативне розширення повноважень дає обмежений ефект: важіль лежить не у площині припису, а у площині переговорної та проєктної спроможності.

Порівняння з іншими дослідженнями. Європейський досвід окреслює реалістичний, хоч і тривалий шлях, який варто читати не як зразок для копіювання, а як свідчення про необхідні строки. Рурський регіон Німеччини перетворив шахту Цольферайн, внесену до Списку світової спадщини ЮНЕСКО у 2001 році, на якірну точку кільцевого автомобільного маршруту індустріальної культури протяжністю близько 400 кілометрів, що об'єднує кілька десятків якірних об'єктів, панорамних точок і робітничих поселень [28]. Європейський маршрут індустріальної спадщини, сертифікований як культурний маршрут Ради Європи, охоплює понад дві тисячі об'єктів у європейських країнах, а його кістяк утворюють понад сто якірних точок із власними екскурсійними програмами й масовими подіями [28]. Маркетингові дослідження цього регіону водночас застерігають, що індустріальна спадщина в туристичній комунікації подається вибірково й виконує функцію легітимації регіональної ідентичності [11], тобто виступає інструментом не лише економічної, а й символічної політики. Механічне перенесення рурської моделі на українські громади без урахування масштабу, безпекових умов і фінансової спроможності було б необґрунтованим, проте сама послідовність кроків, яку пройшов цей регіон, залишається придатною для відтворення у зменшеному масштабі.

Наукова новизна (розгорнуто). Наукова новизна одержаних результатів виявляється у трьох площинах. Понятійне розмежування переведено з термінологічної площини в управлінську, оскільки обране визначення трактується як вибір режиму роботи громади з конкретним об'єктом, а не як академічна умовність. Обґрунтовано, що обсяг формальних повноважень громади не пояснює відмінностей у результатах, тоді як пояснювальну силу має її переговорна та проєктна спроможність. Запропонована шлюзова модель конверсії дозволяє локалізувати етап, на якому проєкт зупиняється, і тим самим відрізнити брак ресурсу від браку управлінського рішення.

Практичне значення (розгорнуто). Практична цінність результатів полягає у можливості їх використання на трьох рівнях управлінської роботи громади. На етапі стратегічного планування запропоноване розмежування об'єктних ситуацій дозволяє уникнути декларативних формулювань і закріпити за кожним об'єктом власний режим роботи. На етапі вибору організаційної форми зіставлення моделей (табл. 1) дає орієнтир щодо порогу входження за штатом і бюджетом, що особливо важливо для малих та периферійних громад, для яких прийнятнішими виявляються мережева й міжмуніципальна конфігурації. На етапі моніторингу перелік структурних показників, а саме нові види зайнятості, обсяг закупівель у місцевих постачальників, надходження туристичного збору та податку на доходи фізичних осіб, може бути покладений в основу системи оцінювання місцевих програм розвитку туризму.

Висновки

Промисловий туризм стає інструментом диверсифікації локальної економіки не автоматично від наявності індустріальної спадщини, а лише за одночасного виконання кількох управлінських умов. Насамперед громада має чітко визначити тип об'єкта, з яким працює, оскільки діюче виробництво та постіндустріальний актив вимагають несиметричних наборів інструментів: у першому випадку йдеться про переговори з власником і взаємну вигоду, у другому – про консервацію, юридичне оформлення прав та інвестиції в базову інфраструктуру. Ототожнення цих ситуацій у стратегічних документах перетворює декларацію про розвиток промислового туризму на порожню формулу.

Обмежені владні важелі громади щодо приватного або державного ядра туристичного продукту зміщують центр ваги на її переговорну та проєктну спроможність. Договірні механізми, партнерські угоди, міжмуніципальне співробітництво й спільні комунальні підприємства у форматі управління

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

дестинацією виявляються дієвішими за спроби регулювання, на які громада не має повноважень. Вибір управлінської моделі при цьому мусить відповідати масштабу території: мережева та кластерна конфігурації придатні для малих і периферійних громад, тоді як централізована форма виправдана лише для великих міст із власним бюджетом і штатом.

Результат управлінських рішень слід вимірювати структурними показниками, а не валовим потоком відвідувачів. Нові види зайнятості, обсяг закупівель у місцевих постачальників, надходження туристичного збору й податку на доходи фізичних осіб дозволяють відрізнити диверсифікацію від іміджевого проєкту, який існує коштом бюджету й не змінює господарської бази. Європейські дослідження периферійних випадків переконливо демонструють, що об'єкт може працювати, приймати відвідувачів і при цьому не покривати власних операційних витрат, а отже не створювати економічного ефекту для території.

Повоєнне відновлення відкриває для українських громад специфічне вікно можливостей, пов'язане з релокацією виробництв до відносно безпечних західних областей і водночас із потребою збереження спадщини прифронтових територій. За умови поєднання коректного визначення типу об'єкта, реалістичного вибору управлінської моделі, стійкого фінансового механізму та структурного вимірювання результату промисловий туризм здатен перетворити спадщину важкої індустрії з тягаря на ресурс відновлення. Поза цими умовами він залишиться дорогою декларацією без фіскального сенсу.

Список використаних джерел

1. Писаревський І. М. Туристична галузь України: проблеми військового періоду та напрями поствоєнного відновлення. *Комунальне господарство міст*. 2023. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/pysarevsky3.htm

2. Зав'ялова М. В. Індустріальний туризм: регіональний аспект. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4066

3. Пацюк В. С. Індустріальний туризм і перспективи його розвитку в Україні. *Історія української географії*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/pacjuk2.htm

4. Казаков Т. А. Техногенний туризм у системі природокористування. *Географія та туризм*. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kazakov.htm

5. Merylova I. Revitalizing industrial territories in Ukraine: spatial model of the tourism cluster in the Prydniprovsk region. *Frontiers of Architectural Research*. 2024. Vol. 13, № 6. P. 1342–1362. DOI: https://doi.org/10.1016/j.foar.2024.03.015

6. Harfst J., Sandriester J., Mildeberg S., Dołzbłasz S., Grochowska A. Policies on industrial heritage tourism as a tool for sustainable regional development? A Central and Eastern European analysis. *Tourism Recreation Research*. 2025. DOI: https://doi.org/10.1080/02508281.2025.2464499

7. Harfst J., Sandriester J., Fischer W. Industrial heritage tourism as a driver of sustainable development? A case study of Steirische Eisenstrasse (Austria). *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 7. Art. 3857. DOI: https://doi.org/10.3390/su13073857

8. Somoza-Medina X., Monteserín-Abella O. The sustainability of industrial heritage tourism far from the axes of economic development in Europe: two case studies. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 3. Art. 1077. DOI: https://doi.org/10.3390/su13031077

9. Kuzior A., Lyulyov O., Pimonenko T., Kwilinski A., Krawczyk D. Post-industrial tourism as a driver of sustainable development. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 15. Art. 8145. DOI: https://doi.org/10.3390/su13158145

10. Jóźwiak M., Sieg P. Tourism development in post-industrial facilities as a regional business model. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 4. Art. 2028. DOI: https://doi.org/10.3390/su13042028

11. Berkenbosch K., Groote P., Stoffelen A. Industrial heritage in tourism marketing: legitimizing post-industrial development strategies of the Ruhr Region, Germany. *Journal of Heritage Tourism*. 2022. Vol. 17, № 3. P. 327–341. DOI: https://doi.org/10.1080/1743873X.2022.2026364

12. Hülsebusch D., Cziehso G., Schäfers T. «Come and visit us!»: the effects of factory tour participation on customers. *Industrial Marketing Management*. 2025. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850125000045

13. Calisto M. de L., Costa T., Afonso V. A., Nunes C., Umbelino J. Local governance and entrepreneurship in tourism – a comparative analysis of two tourist destinations. *Journal of Tourism and Services*. 2023. Vol. 14, № 27. P. 22–38. DOI: https://doi.org/10.29036/jots.v14i27.404

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

14. Otgaar A., van den Berg L., Berger C., Feng R. X. *Industrial tourism: opportunities for city and enterprise*. Farnham: Ashgate, 2010. 176 p. URL: https://www.routledge.com/9781409404071

15. Tomej K., Bilynets I. Large-scale tourism transformations through regeneration: a living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. *Annals of Tourism Research*. 2024. № 109. Art. 103856. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856

16. Моца А. А., Шевчук С. М., Середа Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31

17. Завідна Л. Д. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851

18. Шандова Н., Годунов С. Релокаційна трансформація регіональної економічної структури України в умовах війни: просторові диспропорції та наслідки. *Економічні горизонти*. 2026. № 2(35). С. 68–84. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(35).2026.359173

19. The Nizhny Tagil Charter for the Industrial Heritage / The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage. 2003. URL: https://ticcih.org/about/charter/

20. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр

21. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр

22. Туристичні магніти не належать громаді: чи можливо налагодити співпрацю та розвивати туризм. Програма USAID DOBRE. URL: https://decentralization.uacrisis.org/page23506965

23. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501

24. Об'єднатися для розвитку: чотири громади з двох областей створили унікальне спільне комунальне підприємство у сфері туризму. URL: https://decentralization.ua/news/19532

25. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

26. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17

27. До України у 2025 році в'їхали понад 2,5 млн іноземців: це 60% від довоєнного показника: за даними Державного агентства розвитку туризму. URL: https://news.liga.net/ua/society/news/do-ukrainy-u-2025-rotsi-vikhaly-ponad-2-5-mln-inozemtsiv-tse-60-vid-dovoiennoho-pokaznyka

28. European Route of Industrial Heritage: Evaluation Report / Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes. Strasbourg: Council of Europe, 2023. URL: https://rm.coe.int/european-route-of-industrial-heritage/168094d23a

29. Графська О., Холявка В., Кулик О. Регіональна туристична політика в умовах кризи: пріоритети та нові підходи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-7

30. Паска М., Графська О., Кулик О. Індустрія туризму у структурі національної економіки: інституційні аспекти та концептуальні основи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-76

31. Графська О., Гарасимчук Н., Дудаш О. Пріоритети розвитку економіки в умовах післявоєнного відновлення: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-45

References

1. Pysarevskyi, I. M. (2023). Turystychna haluz Ukrainy: problemy viiskovoho periodu ta napriamy postvoiennoho vidnovlennia [The tourism industry of Ukraine: problems of the war period and directions of post-war recovery]. Komunalne hospodarstvo mist. https://tourlib.net/statti_ukr/pysarevsky3.htm

2. Zavialova, M. V. (2015). Industrialnyi turyzm: rehionalnyi aspekt [Industrial tourism: a regional aspect]. Efektyvna ekonomika, (5). http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4066

3. Patsiuk, V. S. (n.d.). Industrialnyi turyzm i perspektyvy yoho rozvytku v Ukraini [Industrial tourism and prospects for its development in Ukraine]. Istoriia ukrainskoi heohrafii. https://tourlib.net/statti_ukr/pacjuk2.htm

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

4. Kazakov, T. A. (n.d.). Tekhnohennyi turyzm u systemi pryrodokorystuvannia [Technogenic tourism in the system of nature management]. Heohrafiia ta turyzm. https://tourlib.net/statti_ukr/kazakov.htm

5. Merylova, I. (2024). Revitalizing industrial territories in Ukraine: Spatial model of the tourism cluster in the Prydniprovsk region. Frontiers of Architectural Research, 13(6), 1342–1362. https://doi.org/10.1016/j.foar.2024.03.015

6. Harfst, J., Sandriester, J., Mildeberg, S., Dołzbłasz, S., & Grochowska, A. (2025). Policies on industrial heritage tourism as a tool for sustainable regional development? A Central and Eastern European analysis. Tourism Recreation Research. https://doi.org/10.1080/02508281.2025.2464499

7. Harfst, J., Sandriester, J., & Fischer, W. (2021). Industrial heritage tourism as a driver of sustainable development? A case study of Steirische Eisenstrasse (Austria). Sustainability, 13(7), 3857. https://doi.org/10.3390/su13073857

8. Somoza-Medina, X., & Monteserín-Abella, O. (2021). The sustainability of industrial heritage tourism far from the axes of economic development in Europe: Two case studies. Sustainability, 13(3), 1077. https://doi.org/10.3390/su13031077

9. Kuzior, A., Lyulyov, O., Pimonenko, T., Kwilinski, A., & Krawczyk, D. (2021). Post-industrial tourism as a driver of sustainable development. Sustainability, 13(15), 8145. https://doi.org/10.3390/su13158145

10. Jóźwiak, M., & Sieg, P. (2021). Tourism development in post-industrial facilities as a regional business model. Sustainability, 13(4), 2028. https://doi.org/10.3390/su13042028

11. Berkenbosch, K., Groote, P., & Stoffelen, A. (2022). Industrial heritage in tourism marketing: Legitimizing post-industrial development strategies of the Ruhr Region, Germany. Journal of Heritage Tourism, 17(3), 327–341. https://doi.org/10.1080/1743873X.2022.2026364

12. Hülsebusch, D., Cziehso, G., & Schäfers, T. (2025). "Come and visit us!": The effects of factory tour participation on customers. Industrial Marketing Management. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850125000045

13. Calisto, M. de L., Costa, T., Afonso, V. A., Nunes, C., & Umbelino, J. (2023). Local governance and entrepreneurship in tourism: A comparative analysis of two tourist destinations. Journal of Tourism and Services, 14(27), 22–38. https://doi.org/10.29036/jots.v14i27.404

14. Otgaar, A., van den Berg, L., Berger, C., & Feng, R. X. (2010). Industrial tourism: Opportunities for city and enterprise. Ashgate. https://www.routledge.com/9781409404071

15. Tomej, K., & Bilynets, I. (2024). Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. Annals of Tourism Research, 109, 103856. https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856

16. Motsa, A. A., Shevchuk, S. M., & Sereda, N. M. (2022). Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turyzmu v Ukraini [Prospects for the post-war recovery of the tourism sector in Ukraine]. Ekonomika ta suspilstvo, (41). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31

17. Zavidna, L. D. (2024). Stratehiia povoiennoho vidnovlennia industrii hostynnosti ta turyzmu Ukrainy [A strategy for the post-war recovery of the hospitality and tourism industry of Ukraine]. Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, (5). https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851

18. Shandova, N., & Hodunov, S. (2026). Relokatsiina transformatsiia rehionalnoi ekonomichnoi struktury Ukrainy v umovakh viiny: prostorovi dysproportsii ta naslidky [Relocation transformation of the regional economic structure of Ukraine under war conditions: Spatial disproportions and consequences]. Ekonomichni horyzonty, 2(35), 68–84. https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(35).2026.359173

19. The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage. (2003). The Nizhny Tagil Charter for the industrial heritage. https://ticcih.org/about/charter/

20. Pro turyzm [On tourism], Zakon Ukrainy No. 324/95-VR (1995). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр

21. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On local self-government in Ukraine], Zakon Ukrainy No. 280/97-VR (1997). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр

22. Turystychni mahnity ne nalezhat hromadi: chy mozhlyvo nalahodyty spivpratsiu ta rozvyvaty turyzm [Tourist magnets do not belong to the community: Is it possible to establish cooperation and develop tourism]. (n.d.). USAID DOBRE Program. https://decentralization.uacrisis.org/page23506965

23. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [On approval of the Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026], rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy No. 168-r (2017). https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117

24. Obiednatysia dlia rozvytku: chotyry hromady z dvokh oblastei stvoryly unikalne spilne komunalne pidpryiemstvo u sferi turyzmu [Uniting for development: Four communities from two oblasts have created a unique joint municipal enterprise in tourism]. (n.d.). https://decentralization.ua/news/19532

25. Podatkovyi kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine], Zakon Ukrainy No. 2755-VI (2010). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17

26. Biudzhetnyi kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine], Zakon Ukrainy No. 2456-VI (2010). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17

27. Do Ukrainy u 2025 rotsi vïkhaly ponad 2,5 mln inozemtsiv: tse 60% vid dovoiennoho pokaznyka [More than 2.5 million foreigners entered Ukraine in 2025: this is 60% of the pre-war figure]. (n.d.). LIGA.net. https://news.liga.net/ua/society/news/do-ukrainy-u-2025-rotsi-vikhaly-ponad-2-5-mln-inozemtsiv-tse-60-vid-dovoiennoho-pokaznyka

28. Council of Europe. (2023). European Route of Industrial Heritage: Evaluation report. Enlarged Partial Agreement on Cultural Routes. https://rm.coe.int/european-route-of-industrial-heritage/168094d23a

29. Hrafska, O., Kholiavka, V., & Kulyk, O. (2024). Rehionalna turystychna polityka v umovakh kryzy: priorytety ta novi pidkhody [Regional tourism policy in crisis conditions: priorities and new approaches]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-7

30. Paska, M., Hrafska, O., & Kulyk, O. (2024). Industriia turyzmu u strukturi natsionalnoi ekonomiky: instytutsiini aspekty ta kontseptualni osnovy [The tourism industry in the structure of the national economy: institutional aspects and conceptual foundations]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-76

31. Hrafska, O., Harasymchuk, N., & Dudash, O. (2024). Priorytety rozvytku ekonomiky v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia: analiz svitovoho dosvidu [Priorities of economic development under post-war recovery: an analysis of world experience]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-45

Ця робота ліцензується відповідно до Creative Commons Attribution 4.0 International License
ISSN: 2663-0117