



## МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ СФЕРОЮ ТУРИЗМУ В УМОВАХ КРИЗ, ЗБРОЙНИХ КОНФЛІКТІВ ТА ПІСЛЯКОНФЛІКТНОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті досліджено міжнародний досвід публічного адміністрування сферою туризму в умовах криз, збройних конфліктів та післяконфліктного відновлення. Обґрунтовано, що туризм є однією з найбільш чутливих до кризових явищ сфер економіки, оскільки його функціонування безпосередньо залежить від безпеки, політичної стабільності, транспортної доступності, стану інфраструктури, довіри туристів та міжнародного іміджу держави. Водночас доведено, що за належної організації публічного адміністрування туризм може виконувати не лише економічну, а й соціальну, гуманітарну, культурну, комунікаційну та миротворчу функції.

Проаналізовано підходи UN Tourism, OECD, ASEAN, Світового банку, а також практику окремих держав, які зіткнулися з воєнними, політичними, природними, санітарно-епідемічними та соціально-економічними кризами. Акцентовано увагу на досвіді Японії щодо формування системи туристичної кризової готовності, досвіді Шрі-Ланки щодо післявоєнного відновлення туристичної галузі, досвіді Руанди щодо використання туризму як інструменту післяконфліктного миру і розвитку, досвіді Колумбії щодо поєднання туризму з реінтеграцією постраждалих територій, а також досвід міжнародних організацій щодо кризових комунікацій, відновлення довіри туристів і формування стійких туристичних дестинацій.

Визначено, що міжнародний досвід свідчить про необхідність переходу від реактивної моделі управління туризмом до превентивної, ризик-орієнтованої та відновлювальної моделі публічного адміністрування. Така модель має включати стратегічне планування, міжвідомчу координацію, кризові комунікації, цифрове інформування туристів, публічно-приватне партнерство, підтримку місцевих громад, безпековий аудит туристичних територій, відновлення інфраструктури та міжнародне просування туристичного продукту. Зроблено висновок, що міжнародний досвід має важливе значення для України, оскільки післявоєнне відновлення вітчизняної туристичної сфери потребуватиме не лише відбудови інфраструктури, а й створення нової системи публічного адміністрування, орієнтованої на безпеку, сталість, інклюзивність, цифровізацію та довіру.

**Ключові слова:** туризм, публічне адміністрування, міжнародний досвід, криза, збройний конфлікт, післяконфліктне відновлення, туристична безпека, кризові комунікації, сталий туризм, публічно-приватне партнерство.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальної нестабільності сфера туризму дедалі частіше функціонує під впливом кризових чинників. До таких чинників належать збройні конфлікти, терористичні загрози, природні катастрофи, пандемії, політична нестабільність, економічні потрясіння, руйнування інфраструктури, гуманітарні кризи та втрата довіри туристів до певних дестинацій. Туризм є однією з тих сфер, які особливо швидко реагують на небезпеку, оскільки туристичні потоки залежать не лише від наявності природних, культурних чи рекреаційних ресурсів, а й від відчуття безпеки, прогнозованості та стабільності.

Водночас міжнародний досвід свідчить, що туризм у кризових і післяконфліктних умовах не є лише пасивною жертвою негативних обставин. За належного публічного адміністрування він може стати інструментом відновлення економіки, підтримки місцевого бізнесу, створення робочих місць, повернення інвестицій, збереження культурної спадщини, формування позитивного іміджу держави та навіть зміцнення миру. Саме тому питання публічного адміністрування туризмом в умовах криз, збройних конфліктів та післяконфліктного відновлення набуває особливого значення.

Проблемність дослідження полягає в тому, що в Україні поки що не сформовано цілісної моделі публічного адміністрування сферою туризму саме в умовах післявоєнного відновлення.

Наявне законодавство у сфері туризму визначає загальні засади державної політики, однак не містить повної системи управлінських рішень для відновлення туристичної сфери після масштабного збройного конфлікту. У цьому контексті особливо важливим є аналіз міжнародних підходів до кризового управління туризмом, безпеки туристів, публічно-приватного партнерства, відновлення довіри, міжнародного просування дестинацій, залучення громад та цифровізації туристичних сервісів.

Отже, наукова проблема полягає у необхідності дослідити міжнародний досвід публічного адміністрування сферою туризму в умовах криз, збройних конфліктів та післяконфліктного відновлення, визначити його основні моделі, інструменти, принципи та можливості адаптації для України.

**Стан дослідження проблематики.** Проблематика публічного адміністрування сферою туризму в умовах криз, збройних конфліктів та післяконфліктного відновлення має міждисциплінарний характер. Вона поєднує питання адміністративного права, публічного управління, міжнародного туризму, кризового менеджменту, безпеки, регіонального розвитку, миробудування, маркетингу дестинацій та сталого розвитку.

Важливе значення для дослідження цієї теми мають документи UN Tourism, у яких кризове управління туризмом розглядається через підготовку до криз, реагування на них, відновлення дестинацій і формування довіри туристів [1]. Зокрема, ініціатива SAFE-D спрямована на підвищення готовності туристичних дестинацій до криз, реагування на них та відновлення після кризових подій [2]. Такий підхід є важливим, оскільки переводить публічне адміністрування туризмом із суто реактивної площини в площину системної підготовки та управління ризиками.

OECD у звітах про тенденції та політики у сфері туризму звертає увагу на необхідність скоординованої, перспективної та стійкої політики у сфері туризму, особливо після пандемії COVID-19 та на тлі впливу війни Росії проти України на міжнародний туризм [3]. Для досліджуваної теми це важливо, оскільки OECD розглядає туризм не лише як економічну сферу, а як об'єкт стратегічного управління, що потребує координації між державою, регіонами, бізнесом і місцевими громадами.

ASEAN Tourism Crisis Communication Manual 2024 року узагальнює підходи до кризових комунікацій у сфері туризму, використовуючи найкращі практики UNWTO та PATA [4]. Значення цього документа полягає в тому, що він акцентує увагу на ролі комунікації під час кризи: швидкості повідомлень, узгодженості інформації, роботі з туристами, бізнесом, медіа та міжнародними партнерами. Це свідчить, що публічне адміністрування туризмом у кризових умовах має включати не лише організаційні та безпекові рішення, а й ефективну інформаційну політику.

Світовий банк у документах щодо сталого туризму для розвитку наголошує, що туризм може сприяти післяконфліктному відновленню, оскільки забезпечує робочі місця, валютні надходження, розвиток місцевих громад і відновлення економічної активності [5]. Такий підхід є важливим для України, оскільки туризм може стати одним із інструментів відновлення громад, особливо тих, які мають культурний, природний, меморіальний або рекреаційний потенціал.

М.В. Редді, С. Бойд та М. Ніка у праці «Towards a post-conflict tourism recovery framework» зазначають, що в науковій літературі досі існує потреба у розробленні цілісних концептуальних рамок відновлення туризму в післяконфліктних дестинаціях [6]. Автори пропонують розглядати такі дестинації як системи, що функціонують «на межі хаосу», а тому потребують гнучкості, адаптивності та стійкості [6]. Цей підхід має важливе значення для України, оскільки післявоєнне відновлення туризму також відбуватиметься в умовах високої невизначеності.

М. Новеллі, Н. Морган та К. Нібігіра, досліджуючи туризм у постконфліктному Бурунді, розкрили проблеми розвитку туризму в умовах інституційної слабкості, fragility та потреби у державотворенні [7]. Їхній підхід свідчить, що післяконфліктне відновлення туризму неможливе без зміцнення інституційної спроможності держави, довіри до влади та стабільності управлінських рішень.

Р.М. Аллурі у дослідженні ролі туризму в післяконфліктному миробудуванні в Руанді обґрунтовує, що туризм може сприяти не лише економічному відновленню, а й підтримці миру, реінтеграції суспільства та розвитку громад [8]. Автор звертає увагу на значення еко-, pro-poor та community-based tourism як напрямів, що можуть мати миротворчий і соціальний ефект [8].

Дж. Буультженс, І. Ратнаяке та В.К.А.Ч. Гнапала досліджували післяконфліктний розвиток туризму у Шрі-Ланці та зазначали, що попри тривалий збройний конфлікт туристична галузь продемонструвала значну здатність до відновлення після завершення війни [9]. Цей досвід є важливим для України, оскільки він показує значення державної політики, маркетингу дестинації, інвестицій, інфраструктури та безпеки у процесі повернення туристичних потоків.

Отже, аналіз наукових та міжнародних джерел свідчить, що у світовій практиці вже сформовано низку підходів до публічного адміністрування туризмом в умовах криз і післяконфліктного відновлення. Водночас для України актуальним є завдання не механічного запозичення іноземних моделей, а їх адаптації з урахуванням масштабу руйнувань, безпекових ризиків, мінної небезпеки, потреб територіальних громад, правового режиму воєнного та післявоєнного періоду, а також стратегічних цілей європейської інтеграції.

**Метою статті** є дослідження міжнародного досвіду публічного адміністрування сферою туризму в умовах криз, збройних конфліктів та післяконфліктного відновлення.

**Виклад основного матеріалу.** Міжнародний досвід публічного адміністрування сферою туризму в умовах криз, збройних конфліктів та післяконфліктного відновлення доцільно розглядати як сукупність правових, організаційних, інституційних, безпекових, комунікаційних, фінансових та партнерських механізмів, які застосовуються державами й міжнародними організаціями для підтримки туристичної сфери під час кризи, мінімізації негативних наслідків, відновлення довіри туристів і забезпечення сталого розвитку дестинацій після завершення кризового періоду.

Умовно можна виокремити кілька моделей такого адміністрування: 1) превентивну модель кризової готовності; 2) модель оперативного реагування; 3) модель кризових комунікацій; 4) модель післяконфліктного відновлення; 5) модель туризму як інструменту миробудування; 6) модель сталого й інклюзивного відновлення.

Розглянемо більш детально дані моделі.

**1. Превентивна модель кризової готовності у сфері туризму.** Одним із ключових векторів міжнародного досвіду є те, що кризове управління туризмом не повинно починатися лише після настання кризи. Ефективне публічне адміністрування передбачає попереднє планування, оцінку ризиків, підготовку суб'єктів туристичної діяльності, створення системи комунікації, визначення відповідальних органів і напрацювання сценаріїв реагування.

Показовим є досвід UN Tourism, який у межах SAFE-D Initiative акцентує увагу на підготовці туристичних дестинацій до криз, реагуванні та відновленні [2]. Такий підхід свідчить, що туризм має бути інтегрований до загальної системи національної безпеки, цивільного захисту, регіонального розвитку та економічного планування. Туристична дестинація повинна мати не лише маркетингову стратегію, а й план дій на випадок надзвичайної ситуації.

Для України це означає необхідність формування системи туристичної кризової готовності на державному, регіональному та місцевому рівнях. Така система має включати карти ризиків, безпекові паспорти туристичних дестинацій, порядок тимчасового закриття або відкриття маршрутів, правила інформування туристів, взаємодію з ДСНС, поліцією, військовими адміністраціями, органами місцевого самоврядування та суб'єктами туристичного бізнесу.

**2. Модель оперативного реагування на кризи у сфері туризму.** У кризових умовах публічна адміністрація повинна діяти швидко, узгоджено та на основі достовірної інформації. Міжнародний досвід свідчить, що однією з головних проблем під час криз є не лише сама небезпека, а й управлінська неузгодженість, дублювання повідомлень, відсутність єдиного центру комунікації та недостатня координація між органами влади і приватним сектором.

У цьому контексті важливе значення має ASEAN Tourism Crisis Communication Manual, у якому наголошується на необхідності підготовки до кризових комунікацій, визначення ролей учасників, забезпечення швидкого реагування та відновлення туристичної діяльності після

кризових подій [4]. Значення цього підходу полягає в тому, що туристична криза розглядається не лише як безпекова або економічна проблема, а як проблема управління довірою.

Оперативне реагування у сфері туризму має охоплювати: 1) створення кризового штабу або координаційного центру; 2) оперативне інформування туристів; 3) евакуацію або зміну маршрутів; 4) взаємодію з дипломатичними установами; 5) підтримку суб'єктів туристичного бізнесу; 6) моніторинг інформаційного простору; 7) оцінку збитків; 8) підготовку плану відновлення.

Для України цей досвід є важливим з огляду на те, що в післявоєнний період різні регіони матимуть неоднаковий рівень безпечності. Тому держава має забезпечити не загальне абстрактне повідомлення про безпеку туризму, а конкретну, територіально диференційовану систему інформування щодо доступності туристичних об'єктів, маршрутів, обмежень, мінної небезпеки, транспортної доступності та наявності екстреної допомоги.

**3. Досвід Японії: кризова готовність, цифрове інформування та культура безпеки.** Особливо цінним для України є досвід Японії, яка регулярно стикається з природними катастрофами, зокрема землетрусами, цунамі, тайфунами та іншими надзвичайними ситуаціями. Японська модель публічного адміністрування туризмом у кризових умовах базується на поєднанні державної координації, місцевої готовності, цифрових сервісів, навчання населення і туристів, а також швидкого відновлення дестинацій.

Зокрема, у матеріалах Japan Tourism Agency щодо туристичної стійкості зазначається, що Великий східнояпонський землетрус 2011 року спричинив масштабні наслідки для туристів і дестинацій, а відповіддю стало поширення практичних кризових інструментів, зокрема туристичних кризових посібників для заінтересованих сторін [11]. Кабінет Міністрів Японії також звертає увагу на використання застосунку Safety tips для іноземних туристів, який надає інформацію про надзвичайні ситуації [12].

Для України досвід Японії є корисним у трьох аспектах. По-перше, він показує необхідність формування культури туристичної безпеки, коли турист заздалегідь отримує інформацію про ризики. По-друге, він доводить важливість цифрових інструментів, зокрема мобільних застосунків, інтерактивних карт, сповіщень і багатомовних повідомлень. По-третє, японський досвід демонструє, що кризова готовність має бути не формальною, а практичною: кожна дестинація повинна мати зрозумілий алгоритм дій.

**4. Досвід Шрі-Ланки: післявоєнне відновлення туризму та роль державної політики.** Шрі-Ланка є одним із показових прикладів держави, туристична сфера якої тривалий час функціонувала в умовах збройного конфлікту, а після його завершення отримала можливість для швидкого відновлення. Дж. Буультженс, І. Ратнаяке та В.К.А.Ч. Гнанапала зазначають, що 30-річна війна суттєво вплинула на туристичну індустрію Шрі-Ланки, однак після завершення конфлікту міжнародні туристичні прибуття почали швидко зростати [9].

Досвід Шрі-Ланки свідчить, що післяконфліктне відновлення туризму потребує одночасного вирішення кількох завдань: відновлення безпеки, формування позитивного міжнародного іміджу, залучення інвестицій, розвитку інфраструктури, підтримки малого бізнесу, просування дестинації та контролю за сталим розвитком. Водночас цей приклад також показує ризики надмірно швидкої комерціалізації туристичних територій, якщо відновлення туризму не супроводжується належним плануванням, участю громад і захистом місцевих інтересів.

Для України цей досвід важливий тим, що післявоєнне зростання туристичного інтересу до країни може бути значним, однак його потрібно спрямувати у правове та управлінське русло. Йдеться про необхідність уникнення хаотичного розвитку туризму на постраждалих територіях, недопущення експлуатації теми війни виключно в комерційних цілях, забезпечення поваги до пам'яті постраждалих громад і поєднання туризму з реальними потребами відновлення.

**5. Досвід Руанди: туризм як інструмент миробудування і розвитку громад.** Руанди досвід є важливим для розуміння того, що туризм у післяконфліктному суспільстві може виконувати не лише економічну, а й миротворчу функцію. Р.М. Аллурі у дослідженні ролі туризму в післяконфліктному миробудуванні в Руанді зазначає, що туризм має потенціал сприяти

економічному зростанню, фізичній реконструкції, сталому розвитку, підтримці вразливих груп і процесам миробудування [8].

Особливістю руандійського підходу стало використання природного, екологічного та community-based tourism як інструменту залучення місцевих громад до економічного розвитку. Це дозволило пов'язати туристичну політику з ширшими цілями держави: відновленням довіри, створенням робочих місць, розвитком національного бренду і підтримкою стабільності.

Для України цей досвід є важливим у контексті розвитку громад, які постраждали від війни. Туризм у таких громадах може бути не лише джерелом доходу, а й способом повернення суспільної активності, відновлення локальної ідентичності, популяризації історії громади, підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, малого бізнесу та культурних ініціатив. Водночас такий туризм має бути етичним, безпечним і таким, що поважає досвід місцевого населення.

**6. Досвід Колумбії: туризм, реінтеграція територій і соціальна справедливість.** Колумбія є прикладом держави, де після мирної угоди 2016 року туризм почав розглядатися як один із інструментів відновлення територій, які раніше були пов'язані зі збройним конфліктом. У туристичних ініціативах Колумбії акцент робиться на природних дестинаціях, місцевих гідях, легальній зайнятості, залученні громад і формуванні образу безпечних територій [13].

Водночас науковці М. Гуаска, Д. Ваннесте та А.-М. Ван Броек застерігають, що туризм у постконфліктних просторах не можна розглядати лише як інструмент економічного відновлення. Він повинен враховувати питання соціальної справедливості, нерівності, влади, безпеки та повсякденних ризиків місцевого населення [10].

Для України це означає, що розвиток туризму на деокупованих або постраждалих територіях має здійснюватися з урахуванням інтересів місцевих громад, жертв війни, ветеранів, родин загиблих, внутрішньо переміщених осіб і суб'єктів місцевого бізнесу. Публічна адміністрація має не лише відкривати території для туристів, а й забезпечувати справедливий розподіл вигод від туризму, захист пам'яті та недопущення повторної травматизації громад.

**7. Досвід Бурунді: інституційна спроможність як умова туристичного відновлення.** Приклад Бурунді, досліджений М. Новеллі, Н. Морган та К. Нібігірою, демонструє, що післяконфліктне відновлення туризму неможливе без належної інституційної спроможності держави [7]. Автори аналізують туризм у ситуації fragile state, де проблеми державотворення, слабких інституцій, довіри та перехідної справедливості безпосередньо впливають на перспективи туристичного розвитку [7].

Цей досвід є важливим, оскільки він показує: наявність туристичних ресурсів сама по собі не гарантує відновлення туризму. Необхідні ефективні інституції, безпека, правова визначеність, здатність держави реалізовувати політику, захист інвесторів, прозоре управління та партнерство з громадами. Для України це має особливе значення, адже післявоєнне відновлення туризму потребуватиме не лише промоції, а й довіри до державних і місцевих інституцій.

**8. Кризові комунікації як елемент публічного адміністрування туризмом.** Міжнародний досвід переконливо свідчить, що комунікація під час кризи є не другорядною, а центральною функцією публічного адміністрування. Неправильна, несвоєчасна або суперечлива інформація може поглибити кризу, посилити паніку, зруйнувати довіру до дестинації та ускладнити відновлення туристичних потоків.

UN Tourism у матеріалах щодо кризових комунікацій наголошує на практичній потребі допомоги заінтересованим сторонам туристичного сектору у подоланні викликів, спричинених кризами [1]. ASEAN також розглядає кризові комунікації як інструмент підготовки, реагування та відновлення [4].

Для України це означає необхідність створення офіційної системи туристичних кризових повідомлень. Така система має бути єдиною, достовірною, багатомовною, цифровою та пов'язаною з органами безпеки. Вона повинна містити інформацію про безпечні регіони, закриті території, правила відвідування, надзвичайні ситуації, транспортні обмеження, медичну допомогу, контакти екстрених служб і рекомендації для іноземних туристів.

**9. Публічно-приватне партнерство у кризовому та післяконфліктному туризмі.** Туристична сфера значною мірою залежить від приватного сектору: туроператорів, турагентів, готелів, ресторанів, перевізників, гідів, інвесторів, цифрових платформ та локального бізнесу. Тому міжнародний досвід кризового управління туризмом засвідчує, що держава не може самостійно забезпечити відновлення галузі без партнерства з бізнесом.

У кризових умовах приватний сектор може брати участь у розміщенні евакуйованих осіб, наданні транспортних послуг, інформуванні туристів, відновленні сервісів, інвестуванні у пошкоджені дестинації, створенні нових туристичних продуктів та просуванні країни на зовнішніх ринках. Водночас держава повинна забезпечити правила, гарантії, координацію, фінансові стимули, прозорі процедури та захист публічного інтересу.

Для України публічно-приватне партнерство у післявоєнному туризмі може бути використане для відновлення туристичної інфраструктури, створення туристично-інформаційних центрів, облаштування безпечних маршрутів, цифровізації туристичних сервісів, розвитку меморіального та культурного туризму, підтримки локальних брендів і залучення міжнародних інвестицій.

Презумуючи вище викладене, відзначаю, що аналіз міжнародного досвіду дозволяє зробити висновок, що для України найбільш придатною є інтегрована модель публічного адміністрування сферою туризму в умовах післявоєнного відновлення. Вона має поєднувати елементи кризового менеджменту, безпекового адміністрування, регіональної політики, цифровізації, публічно-приватного партнерства, сталого розвитку та міжнародного просування.

При цьому важливо враховувати, що міжнародний досвід не може бути механічно перенесений в Україну. Наприклад, досвід Японії більше стосується природних катастроф, досвід Шрі-Ланки – після завершення тривалого внутрішнього конфлікту, досвід Руанди – поєднання туризму з миробудуванням, досвід Колумбії – реінтеграції постконфліктних територій, а досвід Бурунді – подолання інституційної слабкості. Україна має унікальний контекст, пов'язаний із масштабною зовнішньою агресією, значними руйнуваннями, мінною небезпекою, європейською інтеграцією, активним громадянським суспільством і високим потенціалом міжнародної підтримки.

Отже, міжнародний досвід має слугувати для України не готовою моделлю, а джерелом принципів, інструментів і управлінських рішень, які можуть бути адаптовані до національних умов.

**Висновки.** Міжнародний досвід публічного адміністрування сферою туризму в умовах криз, збройних конфліктів та післяконфліктного відновлення свідчить, що туризм є надзвичайно вразливою, але водночас стратегічно важливою сферою суспільного розвитку. У кризових умовах він зазнає значних втрат, однак після завершення конфліктів може стати інструментом економічного відновлення, розвитку громад, міжнародної комунікації, збереження культурної спадщини та зміцнення миру. Для України міжнародний досвід має особливе значення, оскільки післявоєнне відновлення туристичної сфери потребуватиме не лише відбудови інфраструктури, а й формування нової системи публічного адміністрування туризмом. Така система повинна бути ризик-орієнтованою, безпековою, цифровізованою, прозорою, інклюзивною та орієнтованою на потреби територіальних громад.

#### Використана література:

1. Toolbox for Crisis Communications in Tourism. UNWTO / UN Tourism. URL: <https://www.untourism.int/es/toolbox-crisis-communications-tourism>
2. Action framework for tourism crisis preparedness, response and recovery. UN Tourism SAFE-D Initiative. URL: <https://www.untourism.int/europe/safe-d>
3. OECD Tourism Trends and Policies 2024. OECD Publishing. Paris, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024\\_80885d8b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html)
4. ASEAN Tourism Crisis Communication Manual. ASEAN, 2024. URL: [https://asean.org/wp-content/uploads/2024/07/ATCC-Manual\\_FINAL-2024.pdf](https://asean.org/wp-content/uploads/2024/07/ATCC-Manual_FINAL-2024.pdf)
5. Sustainable Tourism Development: 20 Reasons Sustainable Tourism Counts for Development. World Bank Group, 2017. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/558121506324624240/pdf/119954-WP-PUBLIC-SustainableTourismDevelopment.pdf>

6. Reddy M. V., Boyd S. W., Nica M. Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. Article 102940. DOI: 10.1016/j.annals.2020.102940.
7. Novelli M., Morgan N., Nibigira C. Tourism in a post-conflict situation of fragility. *Annals of Tourism Research*. 2012. Vol. 39. Issue 3. P. 1446–1469. DOI: 10.1016/j.annals.2012.03.003.
8. Alluri R. M. The Role of Tourism in Post-Conflict Peacebuilding in Rwanda. *Swisspeace Working Paper*. 2009. № 2. URL: <https://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2011/2447/>
9. Buultjens J. W., Ratnayake I., Gnanapala W. K. Athula Chammika. Post-Conflict tourism development in Sri Lanka: implications for building resilience. *Current Issues in Tourism*. 2016. Vol. 19. Issue 4. P. 355–372. DOI: 10.1080/13683500.2014.1002760.
10. Guasca M., Vanneste D., Van Broeck A.-M. Peacebuilding and post-conflict tourism: addressing structural violence in Colombia. In: *Tourism and Peacebuilding*. Routledge, 2022. DOI: 10.4324/9781003299578-7.
11. Tourism Resilience. Japan Tourism Agency / Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism. URL: <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001996714.pdf>
12. Disaster Management in Japan. Cabinet Office, Government of Japan. URL: <https://www.bousai.go.jp/index-e.html>
13. Tourism and post-conflict initiatives in Colombia. Colombia Travel. URL: <https://colombia.travel/en/encanto/tourism-and-post-conflict-initiatives-in-colombia>
14. Tourism Crisis Communication Toolkit. Queensland Government, 2024. URL: [https://www.dtis.qld.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0011/1836407/tourism-crisis-communication-toolkit.pdf](https://www.dtis.qld.gov.au/__data/assets/pdf_file/0011/1836407/tourism-crisis-communication-toolkit.pdf)

#### References:

1. UNWTO / UN Tourism (n.d.). Toolbox for Crisis Communications in Tourism. URL: <https://www.untourism.int/es/toolbox-crisis-communications-tourism>
2. UN Tourism SAFE-D Initiative (n.d.). Action framework for tourism crisis preparedness, response and recovery. URL: <https://www.untourism.int/europe/safe-d>
3. OECD (2024). OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024\\_80885d8b-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en.html)
4. ASEAN (2024). ASEAN Tourism Crisis Communication Manual. URL: [https://asean.org/wp-content/uploads/2024/07/ATCC-Manual\\_FINAL-2024.pdf](https://asean.org/wp-content/uploads/2024/07/ATCC-Manual_FINAL-2024.pdf)
5. World Bank Group (2017). Sustainable Tourism Development: 20 Reasons Sustainable Tourism Counts for Development. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/558121506324624240/pdf/119954-WP-PUBLIC-SustainableTourismDevelopment.pdf>
6. Reddy, M. V., Boyd, S. W., & Nica, M. (2020). Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*, vol. 84, article 102940. DOI: 10.1016/j.annals.2020.102940
7. Novelli, M., Morgan, N., & Nibigira, C. (2012). Tourism in a post-conflict situation of fragility. *Annals of Tourism Research*, vol. 39, issue 3, pp. 1446–1469. DOI: 10.1016/j.annals.2012.03.003
8. Alluri, R. M. (2009). The Role of Tourism in Post-Conflict Peacebuilding in Rwanda. *Swisspeace Working Paper*, no. 2. URL: <https://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2011/2447/>
9. Buultjens, J. W., Ratnayake, I., & Gnanapala, W. K. Athula Chammika (2016). Post-conflict tourism development in Sri Lanka: implications for building resilience. *Current Issues in Tourism*, vol. 19, issue 4, pp. 355–372. DOI: 10.1080/13683500.2014.1002760
10. Guasca, M., Vanneste, D., & Van Broeck, A.-M. (2022). Peacebuilding and post-conflict tourism: addressing structural violence in Colombia. In: *Tourism and Peacebuilding*. Routledge. DOI: 10.4324/9781003299578-7
11. Japan Tourism Agency / Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (n.d.). Tourism Resilience. URL: <https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001996714.pdf>
12. Cabinet Office, Government of Japan (n.d.). Disaster Management in Japan. URL: <https://www.bousai.go.jp/index-e.html>
13. Colombia Travel (n.d.). Tourism and post-conflict initiatives in Colombia. URL: <https://colombia.travel/en/encanto/tourism-and-post-conflict-initiatives-in-colombia>
14. Queensland Government (2024). Tourism Crisis Communication Toolkit. URL: [https://www.dtis.qld.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0011/1836407/tourism-crisis-communication-toolkit.pdf](https://www.dtis.qld.gov.au/__data/assets/pdf_file/0011/1836407/tourism-crisis-communication-toolkit.pdf)

***Kropyvnyi Ye. V. International experience of public administration in the field of tourism in conditions of crises, armed conflicts and post-conflict recovery***

*The article examines international experience of public administration in the field of tourism in conditions of crises, armed conflicts and post-conflict recovery. It is substantiated that tourism is one of the most crisis-sensitive sectors of the economy, since its functioning directly depends on security, political stability, transport accessibility, infrastructure, tourists' confidence and the international image of the state. At the same time, it is proved that, under proper public administration, tourism can perform not only an economic function, but also social, humanitarian, cultural, communicative and peacebuilding functions.*

*The article analyses the approaches of UN Tourism, the OECD, ASEAN, the World Bank and the practice of individual states that have faced military, political, natural, sanitary-epidemiological and socio-economic crises. Particular attention is paid to Japan's experience in creating a tourism crisis preparedness system, Sri Lanka's experience in post-war tourism recovery, Rwanda's experience in using tourism as an instrument of post-conflict peacebuilding and development, Colombia's experience in combining tourism with reintegration of affected territories, as well as the experience of international organisations in crisis communications, restoring tourist confidence and building resilient tourist destinations.*

*It is determined that international experience demonstrates the need to move from a reactive model of tourism governance to a preventive, risk-oriented and recovery-based model of public administration. Such a model should include strategic planning, interagency coordination, crisis communications, digital tourist information, public-private partnership, support for local communities, security audits of tourist territories, infrastructure restoration and international promotion of the tourism product. It is concluded that international experience is of significant importance for Ukraine, since the post-war recovery of the national tourism sector will require not only infrastructure reconstruction, but also the creation of a new system of public administration focused on security, sustainability, inclusiveness, digitalisation and trust.*

**Key words:** *tourism, public administration, international experience, crisis, armed conflict, post-conflict recovery, tourism security, crisis communications, sustainable tourism, public-private partnership.*

Дата першого надходження статті до видання: 15.07.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.09.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 22.09.2026