

УДК 351:338.486:005.336.4-027.63

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2\(2\)-154-165](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-2(2)-154-165)

Шапран Інна Миколаївна, аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування, НТУ «Дніпровська політехніка», <https://orcid.org/0000-0001-7363-7449>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЬЮ ТУРИЗМУ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Анотація. В цій статті авторка аналізує та досліджує особливості зарубіжного досвіду управління сферою туризму на регіональному рівні, як приклад та передумови відновлення і розвитку галузі туризму в Україні.

Авторкою визначено, що аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновок: Україна має потенціал для розвитку туризму та формування туристичного іміджу. Проте це потребує ефективного державного управління та прийняття стратегічних заходів для подолання перешкод. Також, успішний та багаторічний досвід європейських країн доводить наступне:

- туризм стає все більш важливим сектором економіки країн і державне управління туризмом стає пріоритетним завданням. Інвестиції в туризм сприяють розвитку територій та наповненню бюджетів;

- успішне управління туризмом включає в себе активне формування позитивного іміджу країни за кордоном. Це допомагає привернути більше міжнародних туристів та забезпечити підвищення довіри до країни в цілому;

- країни з великою кількістю унікальних природних та культурних ресурсів, подібно до України, повинні активно використовувати ці ресурси для розвитку туризму. Ефективне управління цими ресурсами є важливим елементом створення туристичного потенціалу;

- наявність лімітуючих факторів, таких як нераціональне використання ресурсів, недостатнє фінансування, низька якість послуг, відсутність кваліфікованих кадрів та погана інфраструктура, потребує уваги з боку державного управління;

- для подолання лімітуючих факторів туризму та розвитку туристичної галузі потрібно ефективно державне управління, а також прийняття відповідних заходів з боку держави.

Туризм є комплексною галуззю, яка має значний вплив на різні аспекти суспільства, економіки та культури. На погляд авторки ключовими аспектами туризму, що потребують уваги в контексті публічного управління є:





- Туризм, як об'єкт публічного управління: публічне управління в галузі туризму передбачає розробку та впровадження стратегій, політик та програм, спрямованих на підтримку та розвиток туристичної галузі. Це може включати створення регуляторної бази, підтримку інфраструктури, фінансову підтримку та інші заходи для стимулювання розвитку туризму;

- Туризм, як галузь економічної діяльності: туризм є важливою галуззю економіки, яка включає в себе різноманітні підприємства та послуги. Публічне управління повинно сприяти створенню сприятливого бізнес-середовища для туристичних підприємств, забезпеченню конкурентоспроможності та розвитку інновацій;

- Соціогуманний потенціал суспільства: туризм має великий соціокультурний вплив на суспільство, сприяючи міжкультурному розумінню, підтримці культурної спадщини та розвитку спільнот. Публічне управління повинно сприяти розвитку туристичних маршрутів та програм, спрямованих на підтримку місцевої культури та традицій;

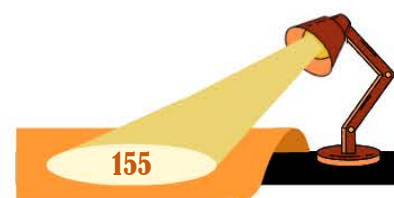
- Механізми багаторівневого управління: застосування механізмів багаторівневого управління у сфері туризму передбачає співпрацю між різними рівнями влади (держави, регіонів, місцевих громад) для ефективного реагування на потреби та виклики туристичної галузі. Це може включати координацію політик, розробку спільних стратегій та обмін досвідом.

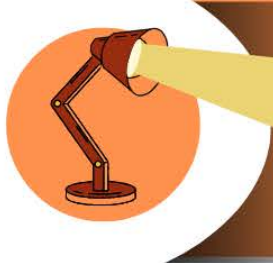
Врахування цих аспектів у публічному управлінні допоможе забезпечити стале та збалансоване розвиток туризму, сприятиме підвищенню ефективності управління та забезпечить максимальний соціальний, економічний та культурний вплив туризму на суспільство.

Загрози та виклики, які ставляться перед управлінням галуззю туризму, потрібно вирішувати шляхом ефективного публічного управління, спрямованого на збереження та розвиток туристичної індустрії. Для відновлення та розвитку туризму у повоєнний період важливо застосовувати механізми багаторівневого управління, які дозволяють координувати та реалізувати програми відновлення та розвитку в ефективний спосіб.

Ключові слова: публічне управління, галузь туризму, туризм, розвиток туризму, органи публічної влади, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, територіальна громада, громадські організації, туристичні підприємства, зарубіжний досвід, європейський досвід, воєнний стан, повоєнний період, глобальні виклики, туристи, туристичний продукт.

Shapran Inna Mykolayivna, graduate student of the Department of Public Administration and local self-government, NTU «Dnipro Polytechnic», <https://orcid.org/0000-0001-7363-7449>





FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE TOURISM INDUSTRY AND THE POSSIBILITIES OF ITS IMPLEMENTATION IN UKRAINE

Abstract. In this article, the author analyzes and researches the peculiarities of foreign experience in managing the field of tourism at the regional level, as an example and prerequisites for the restoration and development of the tourism industry in Ukraine.

The author determined that the analysis of world experience allows us to conclude: Ukraine has the potential for the development of tourism and the formation of a tourist image. However, this requires effective public administration and the adoption of strategic measures to overcome obstacles. Also, the successful and long-term experience of European countries proves the following:

- tourism is becoming an increasingly important sector of the country's economy, and public tourism management is becoming a priority task. Investments in tourism contribute to the development of territories and filling budgets;
- successful tourism management includes the active formation of a positive image of the country abroad. This helps attract more international tourists and ensure increased trust in the country as a whole;
- countries with a large number of unique natural and cultural resources, like Ukraine, should actively use these resources for the development of tourism. Effective management of these resources is an important element of creating tourist potential;
- the presence of limiting factors, such as irrational use of resources, insufficient funding, low quality of services, lack of qualified personnel and poor infrastructure, requires attention from public administration;
- in order to overcome the limiting factors of tourism and the development of the tourism industry, effective state management is needed, as well as the adoption of appropriate measures by the state.

Tourism is a complex industry that has a significant impact on various aspects of society, economy and culture. According to the author, the key aspects of tourism that require attention in the context of public administration are:

- Tourism as an object of public administration: public administration in the field of tourism involves the development and implementation of strategies, policies and programs aimed at supporting and developing the tourism industry. This may include the creation of a regulatory framework, infrastructure support, financial support and other measures to stimulate the development of tourism;
- Tourism as a branch of economic activity: tourism is an important branch of the economy, which includes various enterprises and services. Public administration should contribute to the creation of a favorable business environment for tourism enterprises, ensuring competitiveness and development of innovations;





- Socio-humane potential of society: tourism has a great socio-cultural impact on society, promoting intercultural understanding, supporting cultural heritage and community development. Public administration should promote the development of tourist routes and programs aimed at supporting local culture and traditions;

- Mechanisms of multi-level management: the application of multi-level management mechanisms in the field of tourism involves cooperation between different levels of government (state, regions, local communities) to effectively respond to the needs and challenges of the tourism industry. This may include policy coordination, joint strategy development, and experience sharing.

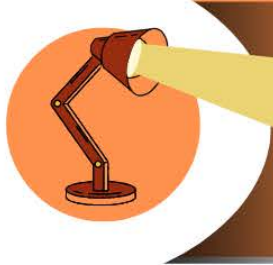
Taking these aspects into account in public administration will help ensure sustainable and balanced development of tourism, contribute to increasing the efficiency of management and ensure the maximum social, economic and cultural impact of tourism on society.

The threats and challenges facing the management of the tourism industry must be solved through effective public administration aimed at the preservation and development of the tourism industry. For the recovery and development of tourism in the post-war period, it is important to apply multi-level management mechanisms that allow coordination and implementation of recovery and development programs in an effective way.

Key words: public administration, tourism industry, tourism, tourism development, public authorities, state authorities, local self-government bodies, territorial community, public organizations, tourist enterprises, foreign experience, European experience, martial law, post-war period, global challenges, tourists, tourist product.

Постановка проблеми. Галузь туризму в Україні, так само як і в інших країнах, стикається з великими викликами через глобальні виклики, такі як пандемія COVID-19 та російсько-українська війна. Ці події значно вплинули на туристичну індустрію, змінивши її природу та динаміку розвитку. Війна в Україні призвела до скасування подорожей, закриття кордонів та обмежень на рух людей, що спричинило значний спад у туристичному секторі. Багато туристичних підприємств зазнали фінансових труднощів і навіть банкрутства через зупинку подорожей. Крім того, перспектива масового туризму змінилася, оскільки туристи стали більш обережними та вибірковыми у своїх подорожах. У той же час, війна спричинила значні виклики для туристичної галузі в Україні. Конфлікт призвів до втрати життів, руйнування міст і інфраструктури, а також до втрати доступу до популярних туристичних об'єктів та регіонів. Це значно скомпрометувало імідж країни, як безпечного туристичного напрямку і вимагає розвитку туристичного потенціалу країни. Враховуючи це, вивчення та впровадження позитивного зарубіжного досвіду, зокрема досвіду європейських країн допоможе Україні використати свій





потенціал у туристичній галузі, сприятиме розвитку туристичної інфраструктури та забезпечить просування загальнонаціональних, регіональних і місцевих туристичних привабливостей. Зарубіжний досвід та існуючі умови глобальних викликів свідчать про необхідність впровадження комплексного підходу до відновлення та розвитку туризму, який враховує не лише економічні аспекти, а й соціальні, культурні та екологічні вимоги. Такий підхід вимагає співпраці органів публічної влади всіх рівнів, територіальних громад, громадських організацій, туристичних підприємств та задля створення стабільного та сталого туристичного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплексні дослідження науковців у сфері публічного управління галуззю туризму сформували теоретичні основи розвитку туризму в Україні. Так, дослідженням публічного регулювання у галузі туризму присвячено праці таких учених, як А. Гаврилюк, Ю. Занько, Н. Ковальчук, Є. Козловський, Н. Мацкевич, та ін., історичну періодизацію розвитку галузі здійснили Н. Антонюк, В. Абрамович, Т. Сокол та ін., культурологічний підхід є в роботах О. Кручек, О. Лукашевич, В. Смолій та інших. Проте, комплексність проблеми та сучасні гострі глобальні виклики, умови воєнного стану і необхідність розвитку туристичної галузі в повоєнний період ставлять перед органами публічної влади нові завдання, які мають вирішуватись в теорії і практиці публічного управління, та зумовлюють необхідність вивчення та впровадження позитивного зарубіжного досвіду публічного управління галуззю туризму.

Мета статті: узагальнити зарубіжний досвід публічного управління галуззю туризму та визначити напрями його впровадження в Україні.

Виклад основного матеріалу. Для України важливо вивчати досвід інших країн у сфері ефективного управління туризмом на регіональному та місцевому рівнях. Ці країни успішно регулюють туристичну діяльність, мають дієве законодавство та організаційні принципи, реалізують інтегровану та перспективну туристичну політику. Вони також готують туристичні підприємства до цифрового майбутнього і розуміють важливість туризму для сталого зростання. Зарубіжний досвід управління туризмом виходить за межі досвіду України, який почав формуватися лише після незалежності у 1991 році. У іспанському досвіді, наприклад, вже з 1952 року було створено Міністерство інформації та туризму, що свідчить про довгостроковий підхід до управління сферою туризму [4, с. 260]. В зарубіжних країнах туризм визначається як ключовий елемент економічного зростання, сприяючи розвитку економіки послуг, створюючи робочі місця та підтримуючи регіональний розвиток. У 2022 році частка Європи у міжнародних прибутках туристів складала 51%, що є значущим внеском у глобальні показники. Експорт туризму виявляється економічно важливим і має значний вплив на внутрішню економіку. Кожен долар витрат іноземних туристів у більшості

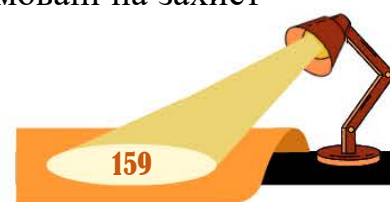


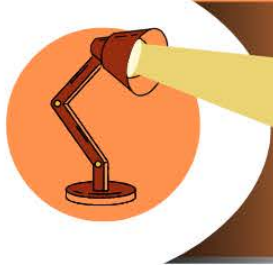


країн Організації Економічного Співробітництва та Розвитку генерує 89 центів внутрішньої доданої вартості. Нещодавно виникла ситуація з пандемією COVID-19, що призвела до складнощів у туристичному секторі. Багато малих та середніх туристичних підприємств постраждали та закрилися. Однак в довгостроковій перспективі туристичний сектор буде продовжувати розвиватися, тому особливо важливою стає спроможність країни розробляти ефективну туристичну політику та підтримувати галузь під час кризи [5].

З метою подолання кризових явищ та забезпечення довгострокового сталого розвитку туристичної галузі, необхідно розробляти інтегровані плани дій, або політики, які охоплюють всі рівні міжнародного співробітництва. Мета цих політик - забезпечити, щоб майбутнє відновлення туризму приносило більше вигоди для населення, туристичних напрямків та бізнесу. Оскільки Україна обрала європейський курс розвитку, їй важливо вивчати досвід європейських країн у сфері публічного управління туризмом на регіональному рівні. Зокрема, у зв'язку з географічним положенням України в центрі Східної Європи та стратегічним курсом на європейську та євроатлантичну інтеграцію [6, с.2]. Аналіз європейського досвіду вказує на те, що управління туристичним сектором на різних рівнях має багато спільного. Уряди зосереджують зусилля на розробці політик, спрямованих на максимізацію економічних, екологічних та соціальних вигод від туризму, уникання незапланованого росту та розвантаження популярних напрямків. Ключові напрямки цих політик - розвиток нових продуктів, розширення сезону та ефективне використання ресурсів для стабільної зайнятості. Однак, разом із зусиллями щодо цифрової трансформації, є дві критичні проблеми управління туризмом: ефективне використання цифрових технологій та забезпечення сталого туризму. Зарубіжні країни активно впроваджують нові технології, такі як розподілені обчислення, мобільні платежі та віртуальна реальність, які можуть значно змінити туристичний бізнес та публічне управління. Таким чином, аналіз європейського досвіду управління туризмом на різних рівнях показує, що успішні політики вимагають координації, реформ управління туристичними дестинаціями, вдосконалення нормативно-правової бази, впровадження цифрових рішень та співпрацю з громадянським суспільством та приватним сектором [7, с. 2].

На жаль, не всі заходи та ініціативи ЄС у сфері туризму вже були успішно впроваджені чи мають великий вплив, адже туризм залишається переважно національною компетенцією держав-членів. Також, відзначається відсутність окремого бюджету для туризму в рамках багаторічного фінансового плану ЄС. Згідно з Лісабонським договором, Європейська Комісія та ОУТД відіграють ключову роль у сприянні конкурентоспроможності та сталого розвитку туризму в ЄС. Проте, деякі заходи залишаються в компетенції держав-членів, і хоча існують положення та директиви, спрямовані на захист





прав туристів, інтеграція та гармонізація політики в галузі туризму на рівні ЄС залишається викликом. Окрім цього, ЄС спрямовує зусилля на вдосконалення візової політики з метою стимулювання туристичного руху. Європейська стратегія збільшення зростання та робочих місць у прибережному та морському туризмі теж покликана підтримати конкурентоспроможність та сталість у цій галузі. Однак важливо відзначити, що регулювання туризму залишається переважно в компетенції держав-членів, хоча ЄС може координувати та сприяти спільним ініціативам, значна частина політики в цій області залежить від дій окремих країн. Європейський Союз активно займається підтримкою та розвитком туристичної галузі через різноманітні програми та фонди, включаючи інвестиції в інфраструктуру, соціальний розвиток, дослідження та інновації. Однак існує виклик у вирішенні розбіжностей між політиками різних країн та координації їхніх заходів на рівні ЄС. Також важливо враховувати, що туризм визнається як національна компетенція більшості країн-членів ЄС. Отже, велика частина владних рішень знаходиться на національному рівні [1].

У ряді європейських країн, зокрема в Литві та Польщі, існують національні та регіональні органи управління туризмом, які сприяють розвитку та просуванню туристичних продуктів. У цих країнах важливою є співпраця між органами влади, туристичними асоціаціями, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. У Швеції діє ефективна система, в якій національні органи співпрацюють із регіональними та місцевими партнерами для спільного розвитку туризму. Це сприяє ефективній координації та впровадженню стратегій у всіх рівнях [6, с. 6]. У Швейцарії, де туризм є важливою частиною економіки, існує ретельно розроблена система управління туризмом на рівні кантонів та муніципалітетів. Співпраця між публічним та приватним секторами, а також активна участь громадськості, визначають успіх цієї системи. Заходи, що забезпечують участь різних зацікавлених сторін, важливі для розвитку туризму в Швейцарії та Швеції, можуть слугувати важливими прикладами для України. Особливий акцент на сталому розвитку, диверсифікації туристичної пропозиції та залученні громадськості до процесів управління є ключовими факторами. Усі ці приклади свідчать про те, що важливо враховувати регіональні та локальні особливості при розробці системи управління туризмом. Адаптація кращих практик із західноєвропейських країн може стати корисною для України, але важливо враховувати власні потреби та особливості країни [8]. Організація Досконалі європейські дестинації (EDEN), що проводить конкурс на досконалі туристичні дестинації, може надати можливість для України виявити та підтримати унікальні та сталі туристичні напрямки. Програми COSME, LIFE, Horizon та інші ініціативи ЄС можуть слугувати джерелом фінансування та підтримки для туристичних проєктів в Україні, сприяючи її інтеграції в європейські туристичні та

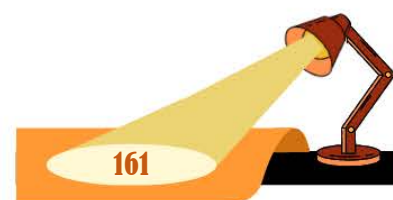




культурні мережі. Загалом, важливо визначити конкретні потреби та можливості України у сфері туризму, враховуючи її унікальні характеристики та ресурси. На цьому підґрунті можна розробити ефективну стратегію розвитку туризму, яка б враховувала сучасні тенденції та міжнародні стандарти управління туристичними DESTINAЦІЯМИ» [9].

Для досягнення ефективного державного управління туристичною галуззю на регіональному рівні Україні важливо використовувати різноманітні інструменти, механізми та моделі, зокрема враховуючи європейський досвід. Рекомендується розробка та впровадження програм туристичного освоєння депресивних територій країни, а також розробка концепції туристичного розвитку, яка б включала створення цілісного туристичного бренду країни, концепцію розвитку підприємництва, фінансову концепцію, концепцію управління та маркетингову концепцію. На прикладі Чеської Республіки виявлено, що наявність сформованої організаційної структури є ключовим позитивним фактором для розробки стратегії розвитку туристичних регіонів. Серед соціально-економічних чинників, що впливають на зростання масштабів регіонального туризму в Чехії, важливе місце посідають такі фактори, як підвищення рівня освіти, культури та естетичних потреб населення [10].

Аналізуючи досвід державного управління туристичним потенціалом Японії, слід зазначити, що ця країна є унікальним прикладом у світі не лише завдяки особливостям географічного положення та високим темпам економічного розвитку, а й її успішному державному управлінню туристичною галуззю. Японія вдало спрямовує зусилля на підвищення стандартів якості обслуговування та безпеки в сфері туризму. Окрім цього, управління туристичним ринком в Японії акцентується на покращенні та розвитку всіх підгалузей туристичного обслуговування. Туризм в Японії став об'єктом невинної уваги авторитетних державних структур, зокрема Департаменту туризму Міністерства транспорту та Ради по туристичній політиці [11]. Ці органи спільно з туристичними агентствами пропагують туризм на державному рівні та регулюють діяльність туристичних організацій. Уряд Японії вважає покращення інфраструктури, зокрема готельного господарства, важливим чинником для розвитку туризму. Для сприяння цьому уряд прийняв закон, який спрямований на покращення гостинності для міжнародних відвідувачів шляхом регулювання системи реєстрації готелів та інших закладів розміщення. Такий успішний досвід державного управління туризмом у Японії може послужити прикладом для інших країн, у тому числі і для України. Інші приклади такого успішного управління можна відзначити в Іспанії та Німеччині, де ефективна транспортна система, розвинена інфраструктура та система гостинності стали основою для успішного розвитку туризму [2].



Наразі Україна переживає складні часи і війна має значний негативний вплив на туристичну діяльність. Це пов'язано з низкою факторів, включаючи занепокоєння щодо безпеки та безпеки, зброї в роботі інфраструктури та послуг. Як результат, спостерігається зниження кількості туристів і доходів. Тому, потрібно вивчати і досліджувати вплив війни на туристичну діяльність. Крім того, розвиток практик сталого туризму, які надають пріоритети збереженню навколишнього середовища та культури, може створити нові можливості для розвитку туризму в післявоєнний період. Займаючись туристичною діяльністю, місцеві громади можуть отримати вигоду з економічних можливостей, які надає туризм, водночас зберігаючи свою культурну спадщину та захищаючи свої природні ресурси. Поява нових технологій, таких як віртуальна та доповнена реальність, цифрові трансформації, мобільні додатки та маркетинг соціальних мереж може допомогти просувати нові напрямки туристичної діяльності та розвивати постраждалі регіони від наслідків війни. Досвід віртуальної реальності та інших нових технологій дасть потенційним відвідувачам можливість дізнатися про історію, культурні та природні чудеса регіонів, тим самим викликаючи інтерес і стимулюючи туристичний бізнес. Загалом, хоча розвиток туризму в післявоєнний період буде досить складним, його можна відновити та розвивати в майбутньому. Працюючи разом і впроваджуючи практику сталого та відповідального туризму, регіони, які постраждали від війни, можуть створити світле майбутнє для своїх громад і своєї індустрії туризму. Для забезпечення того, щоб туризм сприяв довгостроковому економічному та соціальному благополуччю постраждалих регіонів, слід застосовувати практики сталого туризму, які надають пріоритет збереженню навколишнього середовища, культурному розвитку та розвитку громади. Успішний розвиток туризму в постраждалих регіонах потребує цілісного та спільного підходу, який враховує унікальні обставини та виклики в даній ситуації. Туризм відіграватиме важливу роль в економічному відновленні регіонів, які постраждали від війни. У той час як війна зруйнувала і надалі руйнує місцеву економіку, туризм може забезпечити вкрай необхідний поштовх, створюючи робочі місця, генеруючи дохід і сприяючи культурному взаєморозумінню. Однак успіх туризму в післявоєнний період залежить від багатьох факторів, включаючи ситуацію з безпекою, політичну стабільність, наявність інфраструктури та рівень інвестицій у туристичний сектор та інші. Туризм може стати потужним інструментом для сприяння миру та економічного розвитку в регіонах, які постраждали від війни. Хоча наслідки війни можуть бути руйнівними для індустрії туризму в постраждалих регіонах, є перспективи для розвитку туристичної діяльності після війни. Уряди, місцеві громади та приватний сектор можуть працювати разом для створення середовища, яке сприятиме розвитку туризму, інвестуючи в розвиток



інфраструктури, покращуючи заходи безпеки. Сьогодні, через нестабільну ситуацію в Україні, спричинену війною, зробити якісь конкретні висновки щодо розвитку туризму дуже складно. Важко прогнозувати подальший розвиток, проте без перебільшення можна сказати, що туризм стане одним із тих напрямків, які допоможуть країні вижити в післявоєнну кризу, якщо український уряд застосує правильні маркетингові стратегії в цій сфері.

Висновки, які можна зробити на основі аналізу світового досвіду державного управління туристичним потенціалом, є наступними:

1. Значення туризму в економіці: Туризм стає все більш важливим сектором економіки країн, і державне управління туризмом стає пріоритетним завданням. Інвестиції в туризм сприяють розвитку територій та наповненню бюджету.

2. Створення позитивного іміджу країни: Успішне управління туризмом включає в себе активне формування позитивного іміджу країни за кордоном. Це допомагає привернути більше міжнародних туристів та забезпечити підвищення довіри до країни.

3. Використання природних та культурних ресурсів: Країни з великою кількістю унікальних природних та культурних ресурсів, подібно до України, повинні активно використовувати ці ресурси для розвитку туризму. Ефективне управління цими ресурсами є важливим елементом створення туристичного потенціалу.

4. Лімітуючі фактори туризму: Наявність лімітуючих факторів, таких як нераціональне використання ресурсів, недостатнє фінансування, низька якість послуг, відсутність кваліфікованих кадрів та погана інфраструктура, потребує уваги з боку державного управління.

5. Необхідність ефективного управління: Для подолання лімітуючих факторів туризму та розвитку туристичної галузі потрібно ефективно державне управління, а також прийняття відповідних заходів з боку держави.

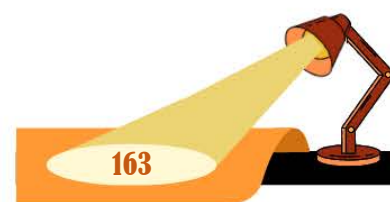
Загалом, аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновок, що Україна має потенціал для розвитку туризму та формування туристичного іміджу. Проте це потребує ефективного державного управління та прийняття стратегічних заходів для подолання перешкод.

Література:

1. Гордієнко В. П. Зарубіжний досвід децентралізації публічної влади та можливості його трансформації в Україні / В. П. Гордієнко, М. Л. Оніщенко, 250 І. С. Мальонкіна. URL : <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/13/11-83-89.pdf>.

2. Грицюк Ю. Формалізація процесу стратегічного планування розвитку регіонального туризму в Україні / Ю. Грицюк, М. Грицюк. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Комп'ютерні науки та інформаційні технології. 2017. № 864. С. 24-36. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPKNIT_2017_864_6.

3. Грицяк І. А. Державне управління в Україні: централізація і децентралізація. Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 487 с.

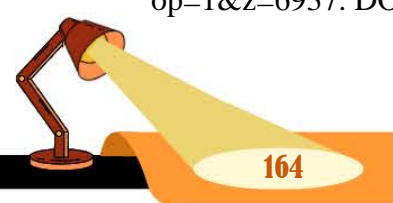




4. Давиденко І. В. Організаційно-економічний механізм регулювання розвитку рекреаційної системи регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.02.03 / Давиденко Ірина Володимирівна ; Одес. держ. екон. ун-т. Одеса, 2006. 19 с.
5. Давиденко Л. І. Державне регулювання сфери туризму на обласному рівні : дис... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Давиденко Людмила Іванівна ; Донецький держ. ун-т управління. Донецьк, 2005. 227 с.
6. Дворниченко В. В. Развитие туризма в СССР (1917–1983 гг.). М., 1985. 87 с.
7. Двуліт З. П., Стасів Н. В., Терно Р. М. Сутнісна характеристика та основні принципи холистичного управління. Ефективна економіка. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6937>. DOI: 10.32702/2307–2105–2019.3.2.
8. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>. 251
9. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 291 с.
10. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / О. Бориславська, І. Заверуха, Е. Захарченко, [та ін.] ; Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні - DESPRO. Київ : ТОВ «Софія», 2012. 128 с.
11. Дмитренко В. М. Державне регулювання регіонального рекреаційнотуристичного комплексу : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Дмитренко Вікторія Миколаївна ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2008. 20 с.

References:

1. Gordienko, V. P. (2019). Zarubizhnij dosvid decentralizacii publichnoï vladi ta mozhlivosti jogo transformacii v Ukraïni [Foreign experience of decentralization of public power and possibilities of its transformation in Ukraine]. *visnyk.fem.sumdu.edu.ua* Retrieved from <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/13/11-83-89.pdf>. [in Ukrainian].
2. Gricjuk, Ju. (2017). Formalizacija procesu strategichnogo planuvannja rozvitku regional'nogo turizmu v Ukraïni [Formalization of the process of strategic planning for the development of regional tourism in Ukraine]. *Visnik Nacional'nogo universitetu «Lviv's'ka politehnika». Komp'juterni nauki ta informacijni tehnologii - Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Computer science and information technology*, 864, 24-36. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPKNIT_2017_864_6. [in Ukrainian].
3. Gricjak, I. A. (1997). *Derzhavne upravlinnja v Ukraïni: centralizacija i decentralizacija [Public administration in Ukraine: centralization and decentralization]*. Київ : Vid-vo UADU [in Ukrainian].
4. Davidenko, I. V. (2006). Organizacijno-ekonomichnij mehanizm reguljuvannja rozvitku rekreacijnoï sistemi regionu [Organizational and economic mechanism of regulation of the development of the recreational system of the region]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Odes. derzh. ekon. un-t. Odesa, 2006. 19 s. [in Ukrainian].
5. Davidenko, L. I. (2005). Derzhavne reguljuvannja sferi turizmu na oblasnomu rivni [State regulation of the tourism sphere at the regional level: Diss. sciences from state example]. *Candidate's thesis*. Donec'k: Donec'kij derzh. un-t upravlinnja. Donec'k [in Ukrainian].
6. Dvornichenko, V. V. (1985). *Razvitok turizmu v SSSR (1917–1983 gg.) [Development of tourism in the USSR]*. М. [in Russian].
7. Dvulit, Z. P., Stasiv, N. V., Terno, R. M. (2019). Sutnisna harakteristika ta osnovni principii holistichnogo upravlinnja [Essential characteristics and basic principles of holistic management]. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6937>. DOI: 10.32702/2307–2105–2019.3.2. [in Ukrainian].





8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukraïni “Derzhavna strategija regional'nogo rozvitku na 2021-2027 roki” [The Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “State regional development strategy for 2021-2027”]. (n.d). *zakon.rada.gov.ua* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text.251> [in Ukrainian].

9. Ser'ogin, S. M., Chikarenko, I. A. (2019). *Decentralizacija vladi v Ukraïni: ocinjuvannja rezul'tativ formuvannja ta rozvitku samodostatnih gromad [Decentralization of power in Ukraine: evaluation of the results of the formation and development of self-sufficient communities]*. Dnipro : DRIDU NADU [in Ukrainian].

10. Borislavs'ka, O. , Zaveruha, I. , Zaharchenko, E. (2012). *Decentralizacija publichnoï vladi: dosvid evropejs'kih kraïn ta perspektivi Ukraïni [Decentralization of public power: experience of European countries and prospects of Ukraine]*. Kiiïv : TOV «Sofija» [in Ukrainian].

11. Dmitrenko, V. M. (2008). Derzhavne reguljuvannja regional'nogo rekreacijnoturistichnogo kompleksu [State regulation of the regional recreational and tourist complex]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Zaporizhzhja: Klasich. privat. un-t. Zaporizhzhja [in Ukrainian].