

УДК 332.145:338.244.47

DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-02)

Альбещенко О. С., кандидат економічних наук, докторант, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0002-9920-7049

e-mail: aalbeschenko@gmail.com

Світовий досвід державного регулювання та управління розвитком туристично-готельного підприємництва на прикладі країн Європи та США

Анотація. У статті розглядається світовий досвід державного регулювання туристично-готельного підприємства. Встановлено, що державне регулювання та управління розвитком туристичних кластерів є однією з пріоритетних стратегій для подальшого розвитку туристичної галузі країни та надалі будуть об'єднуватись підприємствами різних сфер економіки, які співпрацюють в одній економічній сфері як приватної, так і державної форми власності.

Проведено аналіз найкращих європейських практик реформування державної політики для розвитку галузі туризму. Досліджено умови та елементи, що впливають на формування державної політики регулювання туристичної сфери. Визначено основні особливості формування туристичних кластерів в Україні та управління їх розвитком. Постійний пошук та адаптація ефективних елементів та взаємозв'язків між складовими що забезпечують розвиток туристичної сфери в сучасних умовах потребує ефективної державної політики, щодо розробки та реалізації дієвого механізму, адаптування міжнародного досвіду розвитку індустрії туризму, створення сприятливого економічного середовища в Україні. Управління розвитком туристичного кластера державними суб'єктами слід розглядати як стратегічний напрямок територіального розвитку, один з основних елементів підвищення інвестиційної привабливості регіонів та країни в цілому.

Ключові слова: туризм; готель; кластер; туристичний кластер; дестинація.

Albeshchenko Oleksii, PhD in Economics, Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv, Ukraine

World Experience of State Regulation and Management of the Development of Tourism and Hotel Entrepreneurship on the Example of European Countries and the USA

Abstract. Introduction. The article examines the global experience of state regulation of the tourism and hotel enterprise. It has been established that the state regulation and management of the development of tourist clusters is one of the priority strategies for the further development of the country's tourism industry, and in the future, enterprises from different spheres of the economy that cooperate in the same economic sphere, both private and state-owned, will be united.

Purpose. The analysis of the best European practices of reforming the state policy in the field of tourism has been carried out. The minds and elements that form the sovereign regulation of tourism are explored.

Results. It was determined that one of the important directions of increasing the efficiency of development in the tourism sphere is the creation and development of clusters. The sphere of tourism in Ukraine is included in the list of priority sectors of the economy, in which the solution of this task is expected. Foreign experience attests to the economic efficiency of the functioning of the tourism cluster for the entire country through the balanced interaction of all elements of the association, which affects the effective economic activity of enterprises and the development of national tourism.

Conclusions. The directions for the formation of a comprehensive state policy for the development of tourism have been analyzed. The conditions and factors influencing the formation of the state policy of tourism regulation are studied. The main obstacles to the creation of tourist clusters in Ukraine have been identified. The mechanism of state policy requires a constant search and adaptation of effective interactions of elements of the development of the tourism sphere. For this, it is necessary to borrow foreign experience in the development of the tourism sector and create conditions for adaptation in Ukraine. The concept of "cluster" has not yet been defined in the legislative framework, there are no incentives and proposals for cluster formations. The development of the tourist cluster should be considered by state bodies as a strategic direction of territorial development and one of the key factors in increasing investment attractiveness.

Keywords: tourism; hotel; cluster; tourist cluster; destination.

JEL Classification: R580; L830.

Постановка проблеми. Підприємства туристичної індустрії задовольняють потреби споживачів у відпочинку, мають суттєвий вплив на рівень життя населення та перетворилися на необхідну складову сучасного життя. За ефективністю інвестування у сферу

туристично-готельного підприємництва, можна порівняти з нафтогазовим та переробним секторами національної економіки. Крім того, що сфера туристично-готельного підприємництва здійснює фінансове надходження та інвестування в національну економіку

¹Стаття надійшла до редакції: 20.04.2023

Received: 20 April 2023

країни, забезпечує розвиток інфраструктуру регіонів та країни, підвищує рівень зайнятості населення. Розвиток туристичної сфери допомагає покращити міжнародну політику та зміцнює економічні зв'язки між країнами-партнерами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різні аспекти щодо сутності та специфіки розвитку туристичної галузі в Україні, її місця у забезпеченні економічного зростання національної економіки досліджували такі вітчизняні вчені: Н. В. Антонюк, Г. В. Балабанов, О. О. Бейдик, І. Бурнашов, О. Крайник, В. В. Величко, М. П. Мальська, А. Мельник, Г. Папірян, Н. В. Фоменко, Н. В. Чоренька та ін. Серед іноземних вчених, що досліджували питання туризму Дж. К. Холловей, Н. Тейлор, А. И. Тарасенок, Л. М. Гайдукевич та ін.

Формулювання цілей дослідження. Виявлення та узагальнення світових тенденцій розвитку туризму, умов створення туристичних кластерів, визначення основних переваг кластерної моделі в державному регулюванні та управлінні розвитку туристичного бізнесу.

Основні результати дослідження. Наша країна, яка розташована в географічному центрі Європи, має ідеальні природні та кліматичні умови, визначні історичні та культурні пам'ятки, великий інтелектуальний капітал, доступні матеріальні ресурси – та все необхідне для сталого розвитку туристичного потенціалу. Проте Україна ще не розвинула свій туристичний потенціал такою мірою, як інші промислово розвинені країни Європи та світу. Через низький рівень реалізації туристичного потенціалу, необхідно підтримати сукупність заходів, щодо розвитку високотехнологічної індустрії туризму в Україні, яка зможе задовольнити очікування як внутрішніх, так і міжнародних туристів. Питання розробки нової системи управління та регулювання туризму на національному, регіональному та муніципальному рівнях швидко набуває актуальності для України. Саме це зумовлює важливість дослідження зростання туристичного потенціалу нашої країни на досвіді економічно розвинених країн.

У європейських країнах створення та успішне функціонування організацій, щодо управління туристичними дестинаціями є досить типовим явищем.

Їхній внесок у розвиток туризму значно зріс і розширився протягом останніх кількох десятиліть. Успішна діяльність в управлінні місцевих дестинацій на основі державно-приватного партнерства на регіональному та місцевому рівнях дозволяє державі ефективно координувати діяльність усіх зацікавлених сторін, збільшує бюджет фінансування розвитку туризму на 30-50 відсотків.

Застосування управлінської та маркетингової експертизи, а також інноваційний потенціал приватних компаній, послідовність у діях та врахування громадської та наукової думки – лише деякі з ключових переваг для органів туристичної індустрії, які є результатом взаємодії приватного сектора та громади. Таким чином, зараз існують різні організаційні системи управління туризмом – від самостійних або спільних міністерств до національних адміністрацій, прямо підлеглих урядові. Крім того, деякі країни світу здійснюють керування туристичною діяльністю тільки на рівні регіональних органів державної влади та на органи місцевого самоврядування [1].

Різноманітність цих форм пояснюється специфікою соціально- економічних і політичних умов розвитку окремих держав, а саме: ступенем значущості туризму в національній економіці, рівнем розвиненості ринкових відносин, масштабами туризму в різних країнах. Проте можна твердити, що в міжнародній практиці сформувалися три основні моделі державного регулювання у сфері туризму [2].

Метою моделювання є оцінка рівня участі держави в управлінні туристичним сектором. Отже, перша модель передбачає створення окремого Міністерства туризму з великими повноваженнями щодо розвитку цієї галузі. У кожній наступній моделі вплив центрального органу виконавчої влади на туристичну сферу стає меншим, поки в деяких країнах він не зникає зовсім.

Розглядаючи особливості організації державного управління в міжнародній практиці, туризм розвивається там, де відбувається інтеграція держави та капіталу на основі господарських відносин, пов'язаних з управлінням довгостроковими програмами, тому в теорії й практиці виділяють три моделі державного регулювання галузі туризму (рис. 1) [3].

Модель 1	Модель 2	Модель 3
Відсутнє державне регулювання туристичної діяльності. Всі питання розв'язуються між суб'єктами підприємницької діяльності на місцевому рівні. Приклад реалізації цієї моделі – США	Державне регулювання відбувається через спеціально створений державний орган, який контролює діяльність туристичної сфери. Приклад реалізації цієї моделі – Туреччина	Державне регулювання відбувається через багатогалузеве міністерство. Всі питання розв'язує спеціально створені підрозділи по регулюванню діяльності туристичної сфери при міністерстві. Приклад реалізації цієї моделі – Італія

Рисунок 1 – **Моделі державного регулювання та управління розвитком туристично-готельного підприємництва**

Джерело: складено автором [4;5]

Розглянемо детальніше третю модель, оскільки саме дана модель є найближчою за організацією діяльності управління туристичним бізнесом для України, використовуючи приклади з досвіду європейських країн [4].

Наприклад, національною туристичною стратегією Франції керує Державний секретаріат з питань туризму та Департамент туризму, які є частиною Міністерства транспорту та громадських робіт. У сфері туризму вони відповідають за управління, регулювання, інвестиції та міжнародні відносини.

Крім того, в країні існує ще кілька органів, які беруть участь в управлінні туризмом: Рада з туризму при Міністерстві транспорту та суспільних робіт, Французьке агентство туристичного інжинірингу, Національна наглядова рада з питань туризму (маркетингові дослідження та статистика в туризмі), Національне агентство з питань відпускних подорожей (соціальний туризм), Національний комітет з процвітання Франції (питання екології та озеленення міст). Одночасно місцева влада також має вагомий повноваження у розв'язанні питань у сфері туристично-готельного підприємництва.

Розвиток вузькоспеціалізованого туризму (морські курорти) переважав у політиці Іспанії до 1980-х років 20-го століття, хоча це не принесло значних переваг. Туристична стратегія Іспанії зазнала перших значних змін у 1985 році. Право з прийняття рішень з питань туристичної політики було передано автономним організаціям. Центральний уряд, співпрацюючи з автономними та місцевими органами влади, створив нову модель регулювання туризму, що була спрямована на створення та просування високоякісного, конкурентоспроможного туристичного продукту [3].

На сучасному етапі в Іспанії розвиток туризму координує Державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, підлеглий Міністерству економіки. Крім Держсекретаріату Міністерству підпорядковуються: Центральна дирекція з туризму (адміністративні питання, розробка загальних напрямів державної політики у сфері туризму), готельна мережа, два виставково-конгресних центри в Мадриді й Малазі та Іспанський інститут туризму. Міністерство економіки має обмежені права. Місцеві органи влади мають право виконувати важливі завдання, такі як ліцензування, сертифікація послуг і розробка плану розвитку туристичного сектору. Рада з розвитку туризму, яка складається з членів державних установ усіх рівнів і приватного сектору, була створена для координації їх діяльності по всій країні.

Починаючи з початку 1990-х років 20-го століття, були необхідні структурні зміни в туристичних галузях

Польщі, Угорщини та Чехії. В аналогічній ситуації в розглянутий період опинилися країни Співдружності Незалежних Держав, включаючи Україну. Ось чому особливий інтерес для нашої держави в умовах європейської інтеграції на даному етапі розвиток туристичної сфери відбувається за моделлю управління та розвитку країн Центральної та Східної Європи в яких сама концепція розвитку туризму та інформаційно-рекламного забезпечення туристичного продукту в даних країнах реалізовується з початку XXI століття [6].

Майже всі ці країни зіткнулись з низькою конкурентоспроможністю національного туристичного продукту на європейському туристичному ринку після падіння комуністичної системи Радянського Союзу внаслідок отримали вкрай нерозвинену та занепалу туристичну інфраструктуру. Усвідомивши ці проблеми Польща, Чехія, Словаччина, Болгарія та Румунія розпочали глобальне реформування туристичних комплексів. На даний час ринок туристичних послуг у даних країнах є вільним і функціонує в умовах досконалої конкуренції. Як правило, держава прямо не втручається в діяльність туристичних суб'єктів, а регулює її коштом податків на обслуговування туристів та конкретно надані туристичні послуги [6].

У Польщі значно змінив наявну модель управління в галузі туризму спеціальний закон «Про польську організацію туристичну». Головне нововведення складалося в розподілі політико-стратегічних та адміністративно-оперативних функцій. Департамент туризму Міністерства економіки Польщі займається формуванням загальної економічної стратегії країни в галузі туризму, а за просування туристичного продукту в країні та за кордоном відповідає Польська туристична організація [3].

Аналіз принципів організації роботи в туристичній галузі країн, що мають розвинену індустрію туризму, доводить необхідність надання державної підтримки, щодо розвитку туризму, зокрема, у сфері рекламної та інформаційної діяльності, приклади фінансування якої не залишають сумнівів у доцільності впливу на розвиток туризму, загальноекономічне зростання, проведення відповідної державної політики. Це є важливою передумовою формування туристично-готельних підприємств галузі як високоприбуткового сектора економіки, чинника соціального розвитку, культурного піднесення країни при збереженні її самобутності та національної суті туристичної галузі, гармонійної інтеграції цих країн у світові економічні процеси [6].

Що ж до України, беззаперечним аргументом для розвитку та просування туристичних продуктів,

державного регулювання цих процесів є ресурсний потенціал туристично-рекреаційної сфери, що є потужним базисом для комплексного розвитку соціально-економічних чинників [7].

Найприйнятнішою, як зазначалось вище, моделлю розвитку для України є третя модель, згідно з якою створене Міністерство й існує відділ з органом управління в туризмі. Взагалі в Україні відбулися реорганізаційні зміни в органах управління туристичною діяльністю, ліквідувалася Державна служба з туризму і курортів України, на місце якої створено Державне агентство розвитку туризму України. Це центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через віцепрем'єр-міністра України, Міністра інфраструктури України та входить до системи органів виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики сфери туризму та курортів. Також було створено Раду представників регіонів сфери туризму та курортів, як утворений дорадчий орган, що діє при Державному агентстві України з туризму та курортів.

У результаті глобалізації, управління розвитком туристичної сфери з впровадженням інноваційних технологій, що відповідає сучасним світовим стандартам, забезпечує підвищення рівня економічної ефективності діяльності суб'єктів економічних відносин, забезпечуючи розвиток галузі та національної економіки в цілому. Кластерний підхід – це революційний інструмент управління, який за своєю суттю дозволяє підвищити конкурентоспроможність певного регіону, галузі чи обох одночасно. Іншими словами, використовуючи кластерний підхід, ми підвищуємо операційну ефективність і конкурентоспроможність місцевих підприємств шляхом координації та об'єднання зусиль не лише безпосередніх виробників продукту, а й допоміжних підприємств, які опосередковано залучені до виробництва кінцевого продукту кластера. Крім того, ефективність функціонування підприємств значно досягається шляхом впровадження інноваційних підходів та технологій [8].

Більшість країн зацікавлені в розвитку кластерів з двох основних причин: по-перше, кластери прискорюють розвиток бізнесу, а по-друге, вони сприяють більшій інтенсивності появи нових підприємств. Як показує світовий досвід, економіки відповідних галузей розвивалися набагато краще в країнах, де були розроблені та фінансовані державні програми для реалізації кластерної моделі, ніж у країнах, де кластери будували лише шляхом власного потенціалу.

Завдяки взаємодії з державним апаратом, туризм такої країни, як Італія, сьогодні має сучасну розвинену туристичну інфраструктуру. Пам'ятки історичної та культурної спадщини дбайливо зберігаються, активно

використовуються всі сучасні досягнення, що робить сферу туризму країни дуже привабливою та забезпечує значний рівень туристичного потоку. Для Ізраїлю туристичний бізнес є ключовою складовою, адже він приносить 4 % від ВВП держави [9]. Діловий і медичний туризм – ось що відрізняє Ізраїль. У цій країні кластер не просто самостійне об'єднання окремих компаній, а чітка взаємодія всіх структур, контрольоване органами державної влади. Іншими вдалими прикладами є території, які вже зарекомендували себе, як успішно активні туристичні кластери, а саме: узбережжя Середземного й Адріатичного морів, Карибського басейну, Об'єднані Арабські Емірати, гірськолижна індустрія Альпійського регіону, розважальна індустрія в Лас - Вегасі та Голлівуді, Австралія – на основі унікальних природних ресурсів Великого Бар'єрного рифа «Nara Valley», сформований на базі винного кластера в Сан-Франциско (США) [10].

Світова практика формування і розвитку кластерів дає підстави виокремити такі напрями участі уряду в цьому процесі як: структурна політика, орієнтована на створення сприятливих і стабільних умов, що матимуть можливість підвищувати їх конкурентоспроможність та інноваційність, впроваджувати та реалізовувати посередницьку політику, спрямовану на ідентифікацію і стимулювання інноваційної кластеризації шляхом надання стратегічної інформації, щодо задоволення попиту та пропозиції [11].

Забезпечення промислової та комерційної діяльності, а також покращення ділових та міжособистісних відносин, що є основою концепції кластера. Ці відносини мають набути ознак органічно пов'язаного та ефективного ділового співробітництва, хоча всі індикатори є суттєвими для підприємств, входять до кластерів, проте практично важливим для кожного з них зокрема є такий індикатор, як спеціалізована робоча сила. В сучасних умовах шляхом використання сучасних інформаційних технологій можна деякою мірою компенсувати фактор близькості до постачальників, можливості науково-дослідної роботи або доступ до обладнання виробників, то для спеціалізованої робочої сили альтернативи немає.

З метою створення зв'язків взаємної довіри, обміну ідеями, інформацією, координації дій пов'язані підприємства та організації що співпрацюють разом, створюючи туристичні кластери, високий рівень довіри між сторонами – це те, що забезпечує економічні операції, створює основу для довіри та міцний базис для подальшої співпраці.

Членство в туристичному кластері є важливим засобом зміцнення насамперед конкурентоспроможності кожного з підприємств. Водночас туристичні кластери – це добровільно

організовані групи підприємств, пов'язаних з туризмом, які часто співпрацюють з місцевими урядовцями та науковими установами для підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг за кордоном.

На перший погляд, ця стратегія здається простою і досить логічною: простіше оптимізувати витрати разом, а реалізувати спільний продукт дешевше й успішніше, особливо коли все ретельно сплановано. Але в Україні відсутня законодавча база для формування кластерів та їх функціонування. Також не створюються привабливі інвестиційні умови, без яких складно створювати та розвивати такі об'єднання.

Отже, переваги кластерної моделі, щодо створення та структурування туристичних операцій національних підприємств, беручи до уваги потенціал виходу та становлення на міжнародних ринках, очевидні. У зв'язку з вищезазначеним необхідно розробити довгостроковий план та державну програму щодо управління розвитку туристичних кластерів у співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування з підприємствами, пов'язаними з туризмом створюючи відповідну систему кадрової підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, що забезпечить конкурентне працевлаштування на підприємствах туристичної сфери, забезпечить удосконалення нормативно-правової бази організації туристичних кластерів в Україні, впровадження кластерної моделі у сфері туризму з урахуванням потреб та перспектив регіонального розвитку в сучасних умовах інтенсивної трансформації цивілізаційних процесів.

Висновок. Підсумовуючи наше дослідження можемо зазначити, що розвиток галузі туризму розвивається в умовах інтеграції держави та капіталу на основі господарських відносин, пов'язаних з управлінням та реалізацією програм, стратегічного

планування, щодо розвитку регіонів та галузі в цілому. Це відбувається шляхом аналізу світового досвіду, формування попиту на послуги туристичних підприємств. Три моделі державного управління туристичною галуззю виокремлено на основі унікальних особливостей організації управління, одна з яких може бути адаптована до українських реалій, що забезпечить розвиток національної економіки. Ця модель втілюється в життя за умови розв'язання питань, пов'язаних з туризмом, до багатогалузевого міністерства, а також створення спеціалізованих підрозділів щодо державного регулювання туристичної галузі, розробки та реалізації маркетингової стратегії, спрямованої на формування та прогнозування попиту на туристичного продукту та відповідної сфери послуг.

Державне регулювання туризму є ефективним засобом стимулювання інвестиційної активності, підвищення якості послуг, з метою оздоровлення нації. Важливо мати на увазі, що стабільність і конкурентоспроможність туристичної галузі мають бути ключовими напрямками державної політики.

Необхідно сприяти об'єднанню суб'єктів туристичної галузі та місцевого самоврядування для ініціювання законодавчих змін, а потім, на основі наявних об'єднань, впроваджувати в життя кластерний підхід.

Механізми розвитку такої форми організації туристичної діяльності, як туристичний кластер, на сьогодні формуються відповідно до законів конкурентної боротьби та з урахуванням специфіки регіональних особливостей в умовах глобалізації цих змін і процесів. Світовий досвід засвідчує високу економічну ефективність діяльності великої кількості різноманітних кластерів, доводячи їх конкурентні переваги заснованих на інноваційному типі розвитку моделей корпоративної організації.

Література:

1. Галасюк С. С. Необхідність удосконалення державного регулювання сфери туризму України. *Туристична освіта в Україні : проблеми і перспективи* : Зб. наук. праць. Київ. 2007.
2. Герасименко В. Г., Галасюк С. С. Управління національним туризмом у контексті міжнародного досвіду. *Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація і управління підприємствами (в туристичній сфері)*. № 12. 2008. С. 19-24.
3. Кейван О.І. Основні умови та чинники формування попиту на послуги в туризмі. *Економіка: проблеми теорії і практики: Збірник наукових праць*. Випуск 262: В 12 т. Т. XI. ДНУ. 2010. С. 293-299.
4. Ткаченко Т. Тенденції розвитку світового туризму. *Вісник КНТЕУ*. 2004. № 6. С. 80-85.
5. *Tendencies in world tourism*. URL : <http://www.world-tourism.org> (дата звернення: 12.04.2023 р.).
6. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туризму. *Монографія*. Л. 2006. 288 с.
7. Куценко В. І. Соціальний вектор економічного розвитку : монографія / В. І. Куценко; під наук. ред. дра екон. наук, проф., акад. НАН України Б.М. Данилишина. *НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України*. К. 2010. 736 с.
8. Яворський Ю. М. Туристичний кластер як форма розвитку галузі. *Український туризм*. 2015. №2. С. 56-57.
9. The UNWTO Tourism Dashboard – Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional and national levels. URL : <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance> (дата звернення: 12.04.2023 р.).
10. Маслиган О. О., М. В. Дичка Зарубіжний досвід кластеризації сфери рекреації та туризму. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Економіка*. Ужгород. 2012. Вип. 2 (36). С. 260-266
11. *Економіка туризму : теорія та практика : підручник*. / М.П. Мальська, М.Й. Рутинський, С.В. Білоус, Н.Л. Мандюк. К. : Центр учбової літератури, 2014. 544 с.

–
References:

1. Halasiuk, S. S. (2007). The need to improve the state regulation of tourism in Ukraine. *Turystychna osvita v Ukraini : problemy i perspektyvy : Zb. nauk. prats'. Kyiv* [in Ukrainian].
2. Gerasimenko, V. G. & Galasuk, S. S. (2008) Office of National Tourism in the context of international experience. *Visnyk DITB. Seriya: Ekonoika, orhanizatsiya i upravlinnya pidpryyemstvamy (v turystychniy sferi).*12. 19-24 [in Ukrainian].
3. Keyvan, O. I. (2010). The main conditions and factors creating demand for services in tourism. *Economics : problems of theory and practice : Collection of scientific works. 11 (262).* 293-299 [in Ukrainian].
4. Tkachenko, T. (2004). Trends in world tourism. *Visnyk KNTEU.* 6. 80-85. [in Ukrainian].
5. Tendencies in world tourism. Retrieved from : <http://www.world-tourism.org> [in Ukrainian].
6. Boruschak, M. (2006). Problems of tourism development strategy : monohrafiya. L. [in Ukrainian].
7. Kuzenko, V. I. (2010). Vector social economic development : monohrafiya . Naukova dumka. K. [in Ukrainian].
8. Yavorskyi, Y. M. (2015). Tourist cluster as a form of industry development. *Ukrayins'kyi turizm.* 2. 56-57 [in Ukrainian].
9. The UNWTO Tourism Dashboard. Insights on key performance indicators for inbound and outbound tourism at the global, regional and national levels. Retrieved from : <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance> [in Ukrainian].
10. Maslygan, O. O., & Dychka, M. V. (2012). Foreign experience of clustering in the sphere of recreation and tourism. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu : Seriya: Ekonomika. Uzhhorod2 (36).* Uzhhorod. 260-266 [in Ukrainian].
11. Economics of tourism : theory and practice : *pidruchnyk.* (2014) M. P. Malska, M. Y. Rutynskyi, S. V. Bilous, & N. L. Mandyuk. Kyiv. 544 [in Ukrainian].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License