

*Яна Чіжмодій,
магістрантка факультету туризму
та міжнародних комунікацій
Ужгородського національного університету*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В ЗАКАРПАТТІ (З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН)

Закарпатська область завдяки наявності природно-ресурсних, кліматичних та соціально-економічних умов є одним з регіонів України, найбільш сприятливих для розвитку туристично-рекреаційного бізнесу.

Окрім наведених вище чинників, які засвідчують туристичну привабливість території, варто зауважити геополітичне розміщення Закарпатської області. Маючи спільний кордон з чотирма країнами-членами ЄС, ця територія через запровадження низки важливих кроків у сфері туризму може посприяти поглибленню всебічного міждержавного співробітництва.

У статті обґрунтовано необхідність формування стратегічних програм розвитку, удосконалення механізму управління та нормативно-правового забезпечення туристичної сфери Закарпаття. Проаналізовано вітчизняний та європейський досвід створення та реалізації стратегічних програм, наведено основні перешкоди на шляху формування та просування туристичного продукту. Розроблені автором рекомендації щодо розвитку туризму можуть стати доповненням до регіональних програм розвитку цієї сфери економіки Закарпаття.

Ключові слова: *туристичний потенціал Закарпаття, регіональні програми розвитку, європейський досвід, управління туризмом, пропозиції до стратегічних програм розвитку туризму Закарпаття.*

Transcarpathian region due to the availability of natural resources, climatic and socio-economic conditions is one of the regions of Ukraine that are most favorable for the development of tourism and recreation business.

In addition to the above factors that contribute to the tourist attractiveness of the territory, it is worth noting the geopolitical location of the Transcarpathian region. With its advantageous location, namely the common border with the three EU member states, this territory, through the approval and implementation of a number of important steps in the field of tourism, can contribute to the deepening of comprehensive interstate cooperation.

The study substantiates the process of formation of strategic development programs, management mechanism and regulatory support of the tourism sector of Transcarpathia. The domestic and foreign experience of creation and realization of strategic programs is analyzed, the basic obstacles on a way of formation and advancement of a tourist product are resulted. On the basis of the conducted research the offers of development of tourism which can become addition to regional programs of development of tourism of area are developed.

The purpose of the work is to analyze the domestic and European experience in the implementation of tourism development programs and to form further strategic vectors for the expansion of this industry in Transcarpathia.

Key words: *tourist potential of Transcarpathia, regional programs of development program, European experience, tourism management, proposals to strategic programs of tourism development of Transcarpathia.*

Формування стратегії розвитку має стати необхідною складовою в організації туристичної галузі краю. Це пов'язано передусім із тим, що, маючи високий потенціал та цінні ресурси, Закарпаття використовує свої можливості несповна. Важливим кроком стратегічних векторів розширення туристичної діяльності є адаптація міжнародного досвіду, зокрема європейських країн. По-перше, це зумовлено тим, що саме цей макрорегіон світу здійснює дієву політику у туристичній сфері та займає перше місце у всіх дотичних до цієї галузі показниках (частці доходів від туризму, кількості туристичних потоків, кількості зайнятих у сфері туристичних послуг та ін.); по-друге – перспективами співробітництва України та країн ЄС у туристичній галузі. До того ж саме європейська модель управління у досліджуваній сфері є найближчою для України.

Аналіз процесу формування стратегії розвитку туристичної галузі Закарпаття. Формування стратегії розвитку туризму – багатоаспектне та складне завдання, яке передбачає послідовний перехід від одного етапу до іншого, зокрема загальний процес є таким:

- визначення місії та мети розвитку потенціалу туристичної галузі в державі, регіоні;
- вибір напрямку руху на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища туристичної галузі;
- оцінювання результатів розвитку потенціалу туристичної галузі;
- виявлення сучасних проблем розвитку туристичної галузі;
- розроблення концепції розвитку потенціалу туристичної галузі;
- безпосереднє формування стратегії розвитку туристичної галузі;
- реалізація стратегії розвитку потенціалу туристичної галузі;
- контроль за виконанням обраної стратегії розвитку;
- розвиток туристичної галузі країни та її регіонів [1].

Реалізація вищенаведених кроків базується на чіткому розподілі повноважень між центральними та регіональними органами влади, органами місцевого самоврядування та представниками приватного туристичного сектору; нормативно-правовій основі, яку формують законодавчі акти, що регламентують розвиток регіонів та міст країни; наявних туристичних ресурсах, що визначають спеціалізацію, основні напрями та завдання цільових програм.

Якщо перейти до вивчення системи управління туристичною сферою в Україні загалом та в Закарпатській області зокрема, то вона здійснюється такими державними органами: Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади в галузі туризму, відділами з керування туризмом у складі обласних і районних державних адміністрацій. (рис.1.). Зокрема, від 9 вересня 2021 року формування державної політики у сфері туризму та курортів здійснює Міністерство інфраструктури України, яке координує діяльність Державного агентства розвитку туризму, що відповідає за реалізацію державної політики у галузі туризму [14].

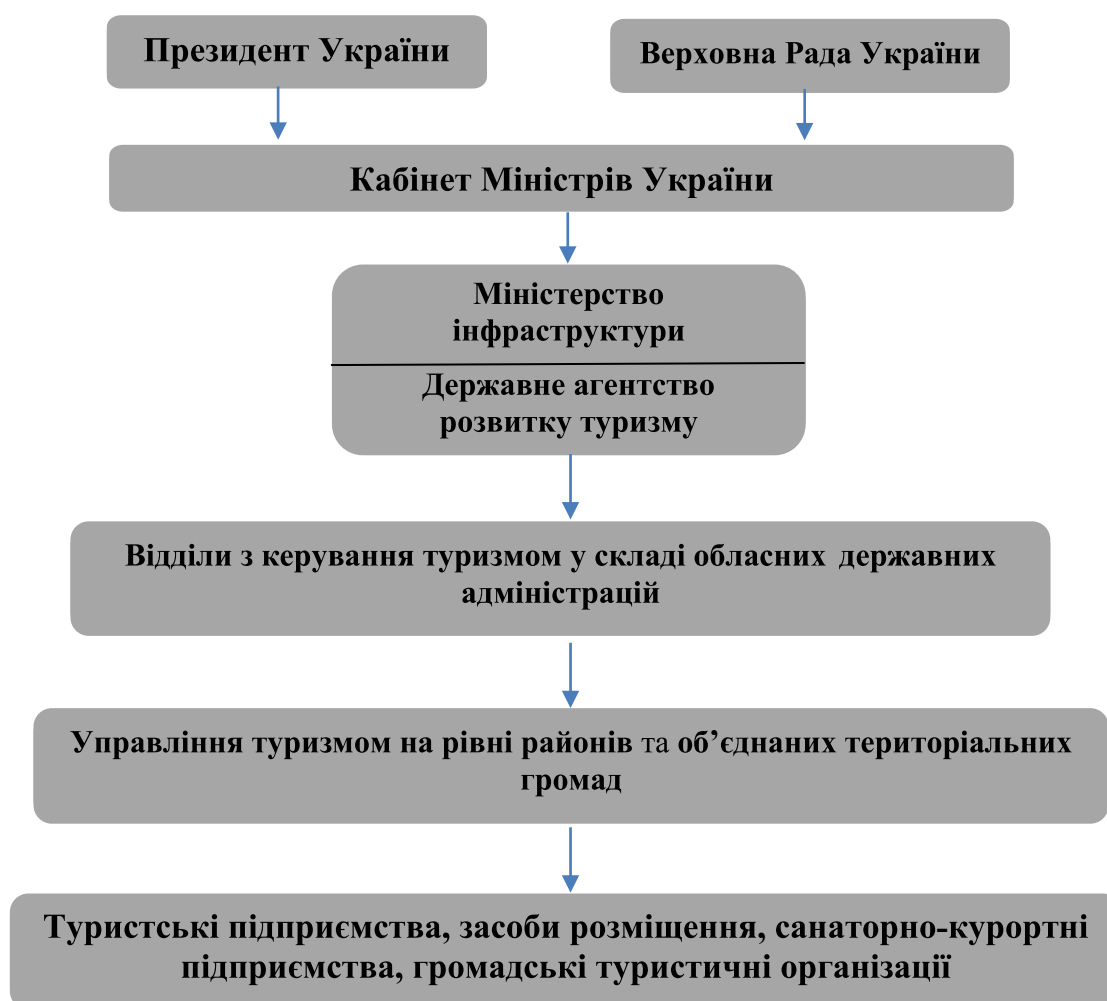


Рис. 1. Схема організації туристичної діяльності в Україні

Джерело: сформовано автором

Слід зазначити, що організація управління туристичною діяльністю на регіональному рівні здійснюється департаментом культури, національностей та релігій та управлінням курортів та туризму Закарпатської обласної державної адміністрації. При цьому важливе місце у просуванні туристичного продукту до кінцевого споживача та виконанні стратегій розвитку туризму реалізується через діяльність туристичних установ області.

Отже, наявність такої розширеної структури управління свідчить про те, що індустрія туризму як багатогалузевий комплекс потребує організації та контролю на високому рівні.

До того ж для здійснення організаційних засад та розробки стратегічних програм у сфері туризму варто дотримуватися нормативно-правової бази, яка виступає основою регулювання правових, організаційних та соціально-економічних відносин.

Чинна нормативно-правова база у сфері туризму є досить розгалуженою та включає низку законів, кодексів, указів, нормативно-правових актів. Найважливішими серед них є: закони України «Про туризм» [2], «Про курорти» [3], «Про охорону культурної спадщини» [4], «Про охорону навколишнього природного середовища» [5] та ін.

Для того, щоб вивчити вітчизняний досвід та визначити основні вектори розширення туристичної діяльності Закарпаття, проаналізовано регіональні стратегічні документи області, які було затверджено відповідними структурними підрозділами Закарпатської ОДА. У табл. 1. наведено перелік основних документів, в яких сформовано напрями розширення розвитку туризму досліджуваної території.

Таблиця 1

**Перелік регіональних цільових програм у сфері туризму,
які передбачається реалізувати у 2022 році**

№	Назва документа	Період дії
1	Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області	2021-2027 рр.
2	Програма розвитку туризму і курортів у Закарпатській області	2021-2023
3	Програма охорони культурної спадщини Закарпатської області на 2021 – 2023 роки	2021 – 2023 рр.
4	Комплексна програма збереження і використання пам'яток культурної спадщини Закарпатської області	2021-2023 рр.
5	Програма розвитку культури Закарпатської області	2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором

Проаналізувавши програму регіонального розвитку Закарпатської області, можна дійти висновку, що вона містить 4 стратегічних цілей, які включають в себе пункти туристичної діяльності, що відобразились у оперативних цілях та завданнях (табл.2.) [6].

Таблиця 2

**Цілі та завдання Стратегії розвитку Закарпатської області
з акцентом на галузь туризму**

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання
1. Збереження й розвиток людського та соціального капіталу	1.3 Збереження регіональних об'єктів і територій історико-культурної спадщини	1.3.1. Збереження та поліпшення стану об'єктів культурної спадщини в частині історії, археології та монументального мистецтва 1.3.2. Збереження та промоція нематеріальної культурної спадщини
2.Прискорення досягнення конкурентоспроможності та інноваційності регіональної економіки	2.1. Розвиток малого і середнього підприємництва	2.1.1. Покращення регіонального бізнес-середовища 2.1.2. Сприяння відкриттю нових ринків збуту товарів і послуг
	2.2. Розвиток туристичної та оздоровчої сфери	2.2.1. Розширення спектру туристичних послуг та курортних територій 2.2.2. Розвиток туристичної і сервісної інфраструктури 2.2.3. Розвиток регіональної мережі туристичних дестинацій 2.2.4. Маркетинг туристичних послуг і територій
	2.6. Розвиток трансграничного співробітництва	2.6.2. Сприяння залученню коштів міжнародної технічної допомоги та участі міжнародних фінансових організацій у підвищенні рівня соціального і економічного регіонального розвитку, у тому числі у сферах розвитку транспортного сектору, просторового і територіального планування, захисту навколишнього природного середовища, розвитку туризму, промоції та охорони культурної спадщини, надання соціальних послуг

3. Побудова локальних економік знань та смарт-спеціалізація	3.1. Сприяння інноваціям у сферах, визначених смартспеціалізацією регіону	3.1.2. Розвиток регіональної інноваційної інфраструктури 3.1.3. Підтримка створення унікальних інноваційних туристично-рекреаційних продуктів
4. Забезпечення охорони довкілля, екологічно збалансованого і раціонального природокористування та просторової гармонії	4.1. Збереження та відтворення біологічного і ландшафтного різноманіття, природних комплексів, водних, земельних та лісових ресурсів, у т.ч. ресурсів культурної спадщини	4.1.1 Підтримка науково-практичних досліджень, розробок, рекомендацій по збереженню біологічного і ландшафтного різноманіття регіону та розширення територій ПЗФ

Джерело: сформовано автором на основі [6]

У свою чергу у Програмі розвитку туризму і курортів у Закарпатській області сформовано такі стратегічні напрями розширення туристичної індустрії, як: розвиток туристичної і транспортної інфраструктури області, просвітницька діяльність та науково-освітнє забезпечення розвитку туризму та діяльності курортів, розвиток туристичних дестинацій, популяризація туристичного потенціалу Закарпаття, співфінансування проєктів регіонального розвитку у туристичній галузі [7].

Отже, туристична галузь є стратегічним напрямом економічного розвитку Закарпаття, яка передбачає максимальну консолідацію зусиль для використання свого потенціалу. Реалізація затверджених завдань є необхідною умовою посилення ролі туризму, зміцненню авторитету регіону на вітчизняній та міжнародній арені, залученню інвестицій для розвитку інфраструктури, формування іміджу території.

Без реалізації хоча б частково зазначених стратегій, які розроблено в регіональних документах Закарпаття, неможливо досягнути високого рівня розвитку туристичної діяльності. Для досягнення цілей недостатньо лише створювати такі документи, потрібно на практиці застосовувати сформовані ідеї, об'єднавши зусилля державних інституцій, місцевих органів самоврядування та приватного туристичного сектору.

Проблеми та подальші напрями розвитку туризму Закарпаття (через призму європейського досвіду). Для обґрунтування необхідності запозичень європейського досвіду реалізації стратегії розвитку туризму та визначення сучасної політики у цій сфері проаналізовано звіти EU Support to tourism Need for

a fresh strategic orientation and a better funding approach [8], «Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies» [9], «For a new EU integrated tourism policy» [10].

Європейський Союз є найбільш відвідуваним регіоном світу. У 2019 році в ЄС прибуло майже 539 мільйонів міжнародних туристів, що становить майже 37% від світової кількості переміщень. У тому ж році дохід ЄС у сфері міжнародного туризму сягнув 383 млрд. грн євро, що становить 28,9% від світового доходу. Чотири країни-члени ЄС (Франція, Іспанія, Італія та Німеччина) увійшли в десятку країн світу за кількістю відвідувань туристами і доходів від цієї галузі. Цікаво, що у вказаному вище році значення туристичного сектору для ВВП ЄС оцінювалась у 9,9 %. Крім того, 11,6% загальної робочої сили було зайнято у досліджуваній сфері (приблизно 23,5 мільйона робочих місць).

Основними інституційними зацікавленими сторонами та органами ЄС у області туризму є: Комітет Європейського парламенту з транспорту та туризму (TRAN) та його робоча група, Рада Європейського Союзу (де питаннями туризму, як правило, займається Рада з питань конкурентоспроможності); Консультативний комітет з туризму (TAC), який є форумом для консультацій та координації держав-членів ЄС з питань туристичної політики, та Європейська туристична комісія [8].

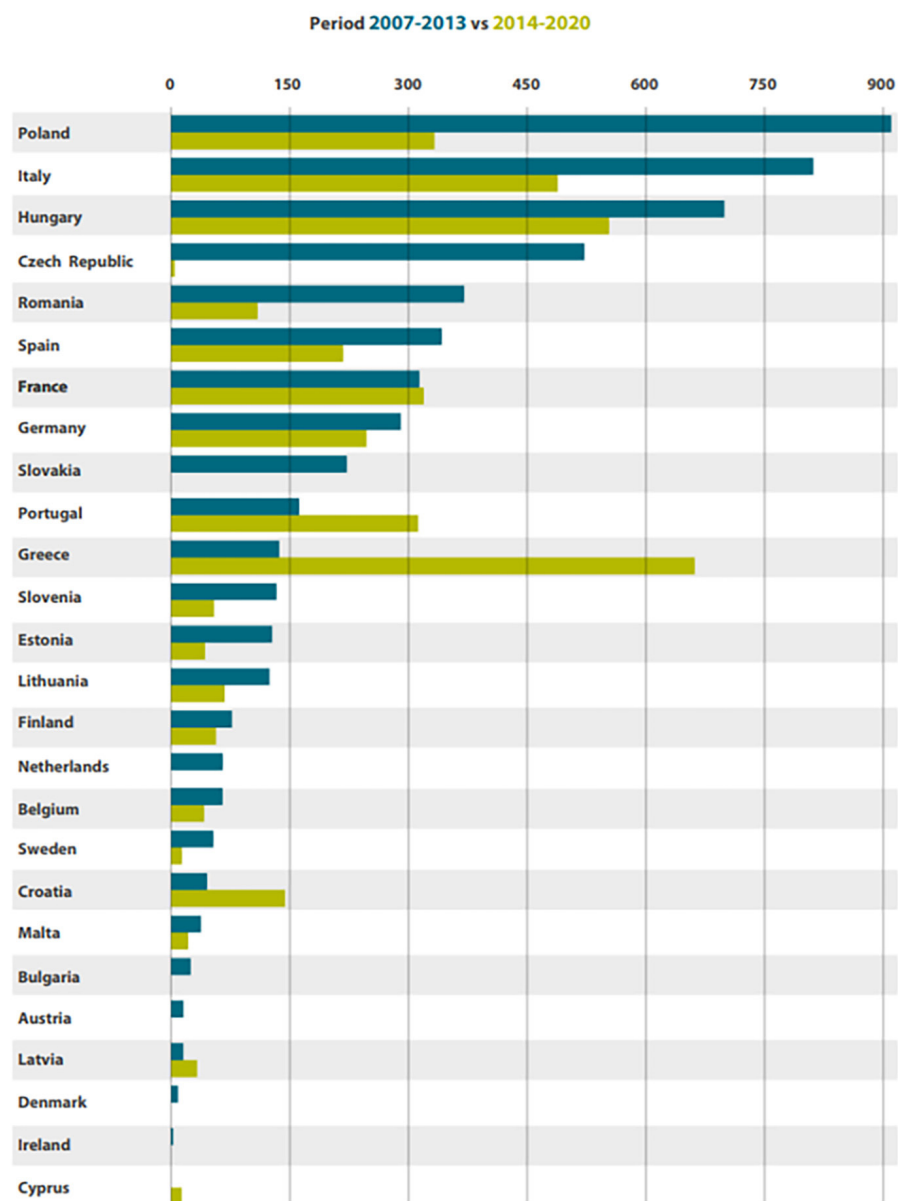
Передусім потрібно зазначити, що складовими туристичної політики ЄС є політична стабільність, верховенство права, розвинене громадянське суспільство, ефективна соціально-орієнтована економіка, нормативно-правове регулювання, високий рівень життя населення.

З метою визначення основних стратегічних векторів розширення туристичної діяльності в країнах Європи було проаналізовано звіт «For a new EU integrated tourism policy», в якому зазначалося, що Європейська Комісія у 2019 р. передусім визначила на майбутнє такі пріоритетні напрями розвитку туризму в ЄС, як:

- підтримку і збільшення культурного багатства і біорізноманіття шляхом здійснення внеску в їх пізнання і збереження;
- стимулювання конкурентоспроможності туристичної галузі в Європі;
- забезпечення збалансованості економічної, соціокультурної та екологічної складових сталого розвитку туризму, які можуть зміцнювати, посилювати одна одну і тим самим створювати ефект синергії за умови взаємодії усіх зацікавлених сторін;
- просування Європи як туристичного напрямку, включаючи диверсифікацію туристичних продуктів та інтернаціоналізацію туристичного бізнесу;
- покращення бізнес-середовища та полегшення доступу до фінансів;
- запровадження цифровізації та інновацій у сфері туризму;
- підвищення рівня компетенцій працівників з метою покращення якості надання туристичних послуг та ін.

У проаналізованому документі також зазначалося, що наведені вище стратегічні цілі повинні реалізовуватися у співпраці з державними органами, туристичними підприємствами, представниками бізнес-середовища та іншими зацікавленими сторонами.

Щодо фінансової підтримки європейського туристичного сектору, то значна частка коштів надходить від Європейського фонду регіонального розвитку (ERDF), який є центральним фондом ЄС. Упродовж 2007-2013 рр. ними було виділено 6,4 млрд євро на розвиток туризму, а у 2014-2020 рр. – 4,2 млрд євро та співфінансовано майже 10 000 туристичних проєктів, які охоплювали широкий спектр діяльності. Нижче подано інформацію щодо розподілу фінансування ЄФРР для підтримки розвитку туризму у країнах ЄС [10].



Notes: In Luxembourg, no budget was allocated to tourism intervention codes; tourism-related expenditure on cross-border OPs is not included.

Source: ECA, based on Commission's ESI Funds Open Data Platform.

Рис.2. Розподіл фінансування ЄФРР у країнах ЄС [8]

На підтвердження наведеної вище інформації було також проаналізовано міжнародний звіт «Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies» із поданими статистичними показниками щодо визначення сучасної політики у галузі туризму, де вагоме значення для проведення дослідження зайняли дані від європейських країн [9].

Аналізуючи статистичну інформацію за 2019 рік, можна дійти висновку, що в основному найактивнішу участь у стратегічному плануванні розвитку туризму беруть місцеві експерти (59 %), а також запрошені консультантами з-за кордону.

Окрім того, у 99% випадках держави намагаються залучити до роботи над стратегією розвитку туризму інші зацікавлені сторони: приватні підприємства (93 %), державні установи (90 %), неурядові організації (72 %), місцевих жителів (51 %).

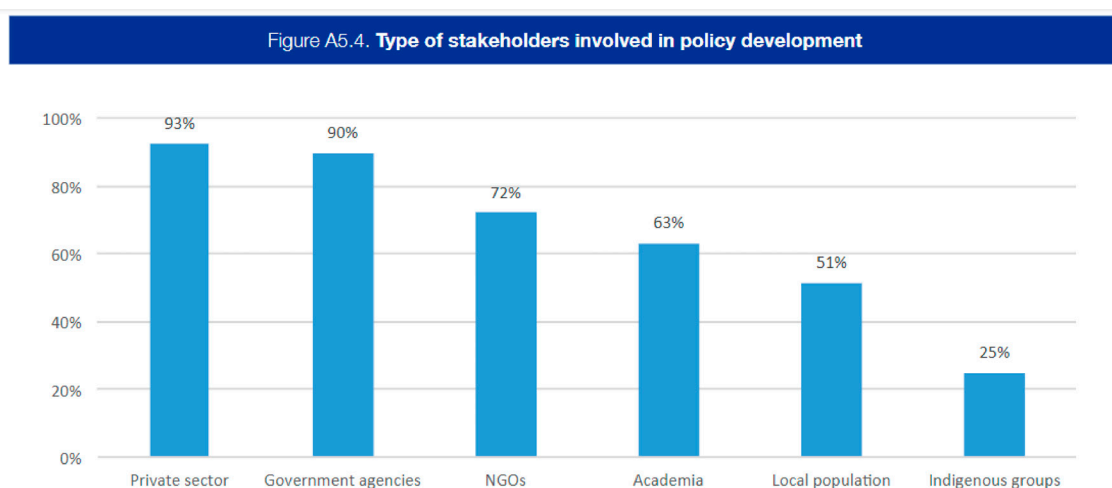


Рис.3. Рівень залучення зацікавлених осіб до розробки програм розвитку туризму [9]

Щодо найважливіших цілей, які зазначено у стратегічних національних документах розвитку індустрії туризму, то маркетинг та просування (94%), розвиток інфраструктури та сервісу (94%), залучення інвестицій (93%) належать до першої трійки найважливіших складових програм. Також більше, ніж половина країн вважають за важливе зосереджувати свою увагу на вирішенні таких проблем, як стандарти якості управління туристичними послугами (87%), кадрове забезпечення та працевлаштування (85%), ведення статистичної інформації (85%), запровадження технологій та інновації (68 %) та ін.

Цікаво, що серед основних передумов формування стратегій розвитку туристичної індустрії за кордоном є вирішення таких проблемних питань, як збереження культурної спадщини (87%), нормативно-правове регулювання (81%), збереження біорізноманіття та ефективне управління (79 %) тощо.

Figure A5.7. **Issue areas** (% of countries considering the issue area highly important)

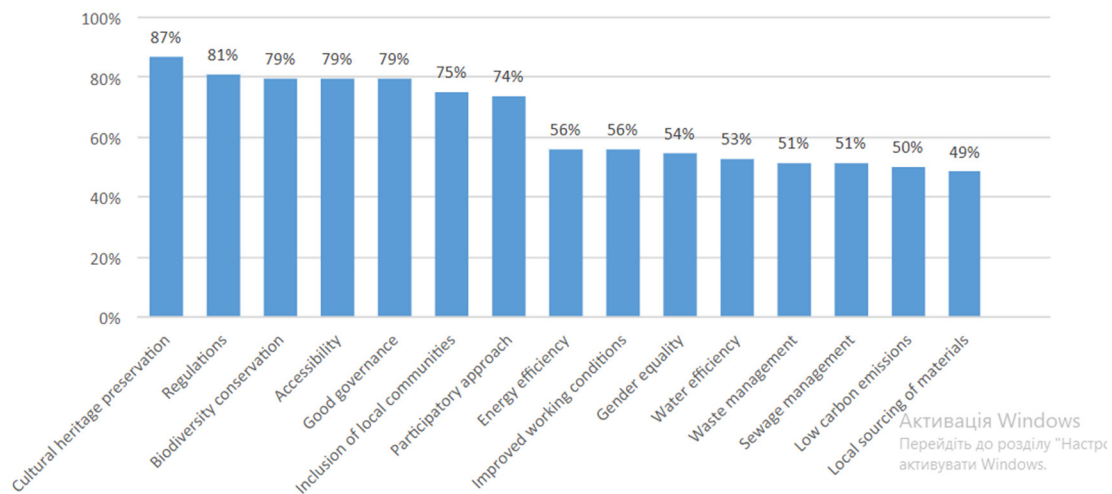


Рис. 4. Проблемні питання сфери туризму [9]

Важливим є те, що з метою здійснення моніторингу виконання стратегічних документів у країнах діють міжвідомчі комітети та групи, які стежать за реалізацією національної політики в туризмі. Більше половини всіх опитаних представників держав світу, зокрема і європейських, мають офіційну систему моніторингу із встановленими часовими рамками та конкретними індикаторами (56%). У кожній третій країні періодично проводиться перевірка внутрішнім інспекційним персоналом (37%), кожна четверта країна (25%), яка брала участь у дослідженні, звертається до зовнішніх агентств чи консультантів для проведення оцінки стану виконання затверджених стратегічних програм.

Figure A5.13. **How is the implementation of the national policy monitored?**

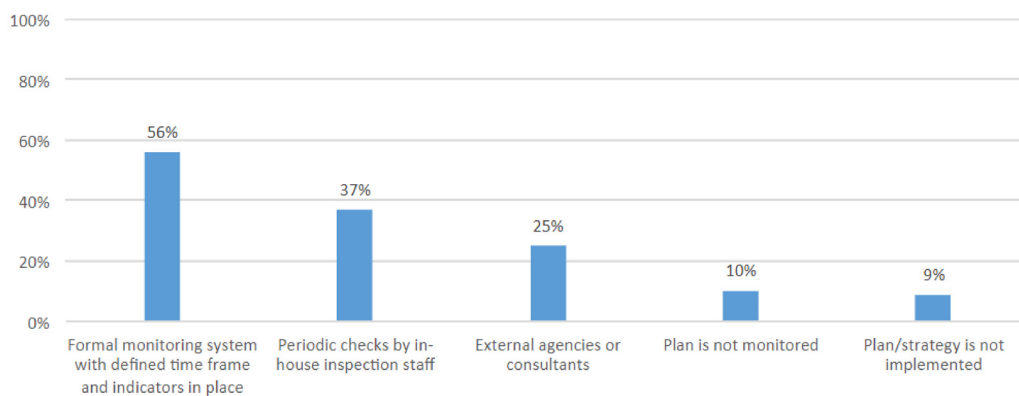


Рис. 5. Моніторинг реалізації національної політики сфери туризму [9]

Проаналізувавши зарубіжний досвід та передусім досвід країн Європейського Союзу щодо формування стратегій розвитку туризму, можна стверджувати, що

основна мета та стратегічні цілі розроблених програм спрямовано на посилення конкурентоспроможності туристичної галузі, удосконалення нормативно-правової бази, покращення загального управління через залучення інвестицій, підвищення рівня компетентностей персоналу, просування та популяризацію туристичного продукту, що включає в себе постійний моніторинг виконання стратегій.

Якщо перейти до наступного етапу формування стратегії розвитку в Закарпатті, то необхідним кроком є виокремлення основних проблем туристичної діяльності. На основі аналізу досліджень вітчизняних вчених та розроблених стратегічних документів окреслимо такі перешкоди на шляху до формування туристичного продукту:

- недостатність залучених коштів із місцевого бюджету для інвестування в реконструкцію матеріально-технічної бази, ремонту, реставрації та поліпшення туристичної інфраструктури;
- слабкий рівень співпраці зацікавлених сторін у розвитку туризму;
- недосконалість нормативно-правової бази та відповідних реформ для регулювання туристичної діяльності підприємств, споживачів туристичних послуг та ін.;
- нераціональність використання історичної та культурної спадщини, природних ресурсів;
- слаборозвинена маркетингова стратегія для просування туристичного продукту;
- відсутність постійного оновлення інформації на офіційних туристичних вебсайтах та сторінках управління культури та туризму Закарпатської обласної державної адміністрації;
- відсутність регулярних обстежень туристичного ринку та створення статистичних баз даних;
- невисока конкурентоспроможність туристичного продукту, що передбачає низький рівень залучення до участі в туризмі відвідувачів з-за кордону та відсутність комплексних пакетів продуктів для окремих сегментів відвідувачів;
- недостатня забезпеченість професійними кадрами у сфері туризму і рекреації;
- низька якість сервісу та невідповідність європейським стандартам туристичних послуг.

Окреслені проблеми створення конкурентоспроможного туристичного продукту Закарпатської області повинні знайти вирішення. З цією метою наведено пропозиції, які б посприяли розвитку туризму.

Отже, для розвитку туризму Закарпатської області сформовано пропозиції, які передбачають:

- Посилення співпраці та координацію діяльності всіх суб'єктів, що займаються розвитком туризму, забезпечення ефективного просування продукту сфери туризму

- Розвиток транскордонного співробітництва у сфері туризму, залучення іноземних туристів
- Розширення пропозиції надання туристичних послуг та покращення рівня їх якості
- Створення спільних маркетингових організацій, забезпечення постійного інформування туристів, зокрема й іноземними мовами
- Підвищення загальної якості життя населення області та забезпечення сталого розвитку туризму
- Ведення статистичної інформації щодо кількості внутрішніх та іноземних відвідувачів, кількості засобів розміщення та харчування, видів туризму як головним управлінням статистики, так і окремими туристичними закладами з метою моніторингу та проведення досліджень туристичної галузі.

Висновки. У контексті дослідження можна дійти висновку, що механізм формування стратегії розвитку туризму складається з багатьох етапів та вимагає відповідного організаційного та нормативно-правового забезпечення. Найважливішими стратегічними програмами розширення туристичної діяльності Закарпаття є Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області, Програма розвитку туризму і курортів та Комплексна програма збереження і використання пам'яток культурної спадщини, реалізація яких сприятиме посиленню конкурентоспроможності туристичного продукту на вітчизняному та міжнародному ринках.

Європейський досвід реалізації стратегічних програм, який було використано в процесі формування пропозицій подальшого розвитку туризму в Закарпатті, свідчить, що цей процес має ґрунтуватися на залученні для спільного вирішення існуючих проблем представників державних установ, неурядових організацій, туристичних приватних підприємств та місцевих жителів. Визначення цілей, проблемних питань та постійний моніторинг результатів має бути основою розробки та реалізації стратегій розвитку, які б були спрямовані на збереження культурної спадщини, удосконалення нормативно-правової бази, покращення загального управління, просування та популяризацію туристичного продукту, що включає в себе постійний моніторинг стану виконання завдань програм, які розробляються на визначений час.

Наведені пропозиції щодо розвитку туризму Закарпаття, які було розроблено у процесі дослідження, є доповненням до формування стратегічних векторів розвитку. Вони передбачають такі шляхи вирішення, як: посилення співпраці між суб'єктами туристичної індустрії та представниками органів влади; розширення пропозицій надання туристичних послуг та підвищення рівня їх якості, створення спільних маркетингових організацій для популяризації туристичних об'єктів краю, підвищення загальної якості життя населення області та забезпечення сталого розвитку туризму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Юлія Юхновська. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. Том 57. № 2. С. 18–27.
2. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 325/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Закон України «Про курорти». URL: <https://inspections.gov.ua/document/view?id=1096>
4. Закон України «Про охорону культурної спадщини». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>
5. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
6. Регіональна Стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021-2027 років. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalna-strategiya-rozvytku-zakarpatskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-rokiv/>
7. Про програму розвитку туризму і курортів у Закарпатській області на 2021-2023 рр. URL: <https://oda.carpathia.gov.ua/dokument/pro-programu-rozvytku-turyzmu-i-kurortiv-u-zakarpatskiy-oblasti-na-2021-2023-roky>
8. EU Support to tourism Need for a fresh strategic orientation and a better funding approach URL: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf
9. «Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies» URL: <https://www.unwto.org/investment/tourism-investment-report-2020>
10. «For a new EU integrated tourism policy». URL: https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1556119954.pdf
11. Закарпатська обласна рада / Офіційний вебсайт. URL: <https://zakarpat-rada.gov.ua/zakarpattya/infrastruktura/rozvytok-kultury-zakarpatskoji-oblasti-yak-tse-bulo-torik-i-yaki-zavdannya-na-2019-yj/>
12. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадьорова Л.М. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посіб. Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с.
13. Про план заходів на 2021 рік для реалізації програми охорони культурної спадщини Закарпатської області на 2021-2023 роки. URL: <https://oda.carpathia.gov.ua/dokument/pro-plan-zahodiv-na-2021-rik-dlya-realizatsiyi-programy-ohorony-kulturnoyi-spadshchyny>
14. Комплексна програма збереження і використання пам'яток культурної спадщини Закарпатської області на 2016-2020 рр. URL: <https://kultura-zak.gov.ua/index.php/haluzevi-prohramy/prohrama-zberezhennia-ta-vykorystannia-pam-iatok-kulturnoi-spadshchyny>

REFERENCES

1. Yuliya Yukhnovs'ka (2019). Formuvannya kontseptsiyi stratehichnoho upravlinnya rozvytkom potentsialu turystychnoyi haluzi v Ukrayini ta yiyi rehionakh [Formation of the concept of strategic management of the potential development of the tourism industry in Ukraine and its regions]. *Halyts'kyu ekonomichnyy visnyk- Galician Economic Bulletin*, 57, 2, 18-27 [in Ukrainian].
2. Pro turyzm: Zakon Ukrayiny vid 15.09.1995 r. № 325/95 [On tourism: Law of Ukraine of 15.09.1995 № 325/95]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrayiny «Pro kurorty» [Law of Ukraine “On Resorts”]. *inspections.gov.ua*. Retrieved from <https://document/view?id=1096> [in Ukrainian].
4. Zakon «Pro okhoronu kul'turnoyi spadshchyny» [Law “On protection of cultural heritage”]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text> [in Ukrainian].
5. Zakon Ukrayiny «Pro okhoronu navkolyshn'oho pryrodnoho seredovyscha» [Law of Ukraine “On Environmental Protection”]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text> [in Ukrainian].
6. Rehional'na Stratehiya rozvytku Zakarpat's'koyi oblasti na period 2021-2027 rokiv [Regional Development Strategy of Zakarpattia region for the period 2021-2027]. *www.minregion.gov.ua*. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalna-strategiya-rozvytku-zakarpatskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-rokiv/> [in Ukrainian].
7. Pro prohramu rozvytku turyzmu i kurortiv u Zakarpat's'kiy oblasti na 2021-2023 rr. [About the program of development of tourism and resorts in the Zakarpattia region for 2021-2023]. *oda.carpathia.gov.ua*. Retrieved from <https://oda.carpathia.gov.ua/dokument/pro-programu-rozvytku-turyzmu-i-kurortiv-u-zakarpatskiy-oblasti-na-2021-2023-roky> [in Ukrainian].
8. EU Support to tourism Need for a fresh strategic orientation and a better funding approach URL: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf [in English].
9. «Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies» URL: <https://www.unwto.org/investment/tourism-investment-report-2020> [in English].
10. «For a new EU integrated tourism policy». URL:https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1556119954.pdf [in English].
11. Zakarpat's'ka oblasna rada [Transcarpathian Regional Council]. *zakarpat-rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakarpat-rada.gov.ua/zakarpattya/infrastruktura/rozvytok-kultury-zakarpatskoji-oblasti-yak-tse-bulo-torik-i-yaki-zavdannya-na-2019-yj/> [in Ukrainian].
12. Semenov V.F., Herasymenko V.H., Horban' H.P.,& Bohad'orova L.M. (2011). *Upravlinnya rehional'nym rozvytkom turyzmu [Management of regional tourism development]*. Odesa: Odes'kyy derzhavnyy ekonomichnyy universytet [in Ukrainian].
13. Pro plan zakhodiv na 2021 rik dlya realizatsiyi prohramy okhorony kul'turnoyi spadshchyny Zakarpats'koyi oblasti na 2021-2023 roky [On the action plan for 2021 for the implementation of the program of protection of cultural heritage of the Transcarpathian region for 2021-2023]. *oda.carpathia.gov.ua*. Retrieved from <https://oda.carpathia.gov.ua/dokument/pro-plan-zahodiv-na-2021-rik-dlya-realizatsiyi-programy-okhorony-kulturnoyi-spadshchyny> [in Ukrainian].
14. Kompleksna prohrama zberezheniya i vykorystannya pam"yatok kul'turnoyi spadshchyny Zakarpat's'koyi oblasti na 2016-2020 rr [Comprehensive program for the preservation and use of cultural heritage of the Transcarpathian region for 2016-2020]. *kultura-zak.gov.ua*. Retrieved from <https://kultura-zak.gov.ua/index.php/haluzevi-prohramy/prohrama-zberezhenia-ta-vykorystannya-pam-iatok-kulturnoi-spadshchyny> [in Ukrainian].