

УДК 330.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.9>

Коротун О.П.

старший викладач кафедри маркетингу,
Національний університет водного господарства
та природокористування

ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ КРАЇНИ В ПЕРІОД ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті на основі чинних стратегічних документів розвитку туристичної галузі країни, запропоновано підхід щодо оцінювання стратегічних орієнтирів розвитку туристичної галузі країни в період економічної невизначеності, який включає реальну ситуацію галузі в конкретний період, вплив зовнішніх факторів на неї, виявлення можливих проблеми та шляхи їх подолання у конкретний період. Такий підхід дозволив визначити розбіжності між задекларованими завданнями у стратегічних документах і реальною потребою в період непередбачуваності та запропонувати обґрунтовані зміни. Доведено, що туристична галузь країни перебуває у кризовому стані, спричиненому попередніми кризами (структурною, борговою, фінансовою, геополітичною), а коронавірусна криза стала додатковим каталізатором невизначеності. Завдяки такому підходу стає можливим не лише оцінити стан розвитку туристичної галузі на певному етапі, а й сформувати базу даних для прогнозу можливих змін, скоротити терміни протікання економічних циклів і розробити ефективну стратегію розвитку туристичної галузі країни.

Ключові слова: стратегія, орієнтири, туризм, туристична галузь, розвиток, економічна політика, криза, невизначеність.

ASSESSMENT OF STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY'S TOURISM INDUSTRY DURING THE PERIOD OF ECONOMIC INSTABILITY

Korotun Olha

National University of Water and Environmental Engineering

Today, it is extremely difficult for government entities, scientists, tourism experts and other stakeholders to assess the real state of the tourism industry in Ukraine. Such difficulties in conducting the assessment are related to the economic and political crises in the Ukrainian economy since independence and to this day. The article, based on the current strategic documents for the development of the tourism industry, offers an approach to assessing the strategic goals of the tourism industry in the period of economic uncertainty, which includes the real situation in the industry, the impact of external factors, identifying possible problems and ways to overcome them in specific period. The purpose of the study is to summarize the strategic documents for the development of the country's tourism industry, assess its real potential and determine strategic guidelines for tourism development. Research methods – in the process of research, the following methods were used: generalization, tabular, graphical, comparison. In Ukraine, due to the crisis, we have the following situation: the lack of an effective system of public administration in the industry; lack of effective management and specialists in the public tourism sector; imperfect legal framework, namely: non-compliance with modern requirements of the Law "On Tourism", imperfection of the provisions of the Tax Code; lack of an effective mechanism for attracting investment in the country's tourism industry; lack of an integrated approach to the development of the tourism industry, in particular: the lack of a comprehensive approach that would meet the current external challenges of the industry development strategy. Today, important strategic documents in Ukraine are the following: Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026; "Roadmap for competitive development of tourism in Ukraine"; "COVID-19 pandemic and its consequences in the field of tourism in Ukraine". Substantiation of problems according to strategic documents proves that the situation is extremely difficult, and external challenges are fast-changing and unpredictable, as in three years we had to change twice the approved strategy for tourism and resorts for the period up to 2026. We believe that today's crisis is an opportunity for the Ukrainian tourism industry to develop new approaches to the tourism policy of the state and the management of the tourism industry. The rationale for this is the following arguments: 1) the implementation of significant innovative breakthroughs with the help of foreign partners; 2) implementation of large financial support (investments) in the tourism industry of the country. Due to the constant partnership support, the terms of economic cycles are being shortened. This phenomenon is called market instability, ie an environment of aggression, unpredictability and chaos. The presented work can be used as a theoretical basis for further research on the formation of a strategy for the development of the tourism industry.

Keywords: strategy, benchmarks, tourism, tourism industry, development, economic policy, crisis, uncertainty.

Постановка проблеми. Сьогодні суб'єктам управління, науковцям, експертам у сфері туризму та іншим зацікавленим сторонам надзвичайно складно оцінити реальний стан туристичної галузі в Україні. Такі труднощі у проведенні оцінювання пов'язані із економічними і політичними кризами в українській економіці періоду незалежності і по цей час. Як відомо, починаючи з 1991 року і дотепер національна економіка зазнала чотири суттєвих кризи: структурну, боргову, вплив світової фінансової кризи і геополітичну. Згідно з офіційною статистикою, частка туризму в загальній економіці України становить приблизно 3–4% ВВП. Це мізерний показник відносно міжнародного середнього, який становить 10%. Через такий низький внесок у ВВП країни туризм не бере участі у формуванні економічної політики на національному рівні. За аналізований період на туристичну галузь країни припала геополітична криза, пов'язана з анексією Автономної Республіки Крим та проведенням антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей. Наслідки цієї кризи суттєво вплинули на розвиток туризму в країні, зокрема: зменшення в'їзного туристичного потоку, негативно вплинули на структуру туризму та реалізацію туристичних можливостей країни на внутрішньому і зовнішньому туристичному ринку; вдвічі зменшилася кількість іноземних туристів; Україна втратила популярність як туристичний напрям, оскільки у потенційних туристів є пересторога приїздити в країну де триває війна. Глобальна криза, спричинена пандемією коронавірусу COVID-19. Наслідки такої кризи відчувають усі світові економіки, але туристична індустрія потерпає найбільше. Криза, спричинена пандемією коронавірусу COVID-19 докорінно змінила туристичну галузь у всьому світі [3].

Всесвітня туристична організація ООН, ЮНВТО провели власні розрахунки з допомогою внутрішніх експертів, які визначили, що частка туризму в загальній економіці України знаходиться на рівні близько 9% ВВП України [3]. Отже, зазначене дає підстави стверджувати, що туристична галузь країни має суттєве значення для національної економіки, а туризм має бути включений до формування економічної політики на національному рівні, як пріоритетна галузь. У такому разі потрібно на державному рівні провести якісні трансформації у вигляді стратегії розвитку туризму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем функціонування і розвитку туристичної галузі країни займалися багато українських вчених, проте, серед напрацювань науковців є недостатньо обґрунтованими заходи щодо розвитку туризму в Україні з огляду на кризові процеси, які пов'язані з коронавірусною кризою. Тому, дане дослідження ґрунтується на чинних стратегічних документах, рекомендаціях зарубіжних і вітчизняних експертів та інших зацікавлених сторін у сфері туризму.

Постановка завдання: на основі стратегічних документів розвитку туристичної галузі країни оцінити її реальні можливості і визначити стратегічні орієнтири розвитку туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи ситуацію, що склалась в Україні через кризи маємо таку ситуацію: відсутність дієвої системи органів державного управління галуззю; відсутність ефективного менеджменту та фахівців в державному

туристичному секторі; недосконалу нормативно-правову базу, а саме: невідповідність сучасним вимогам ЗУ «Про туризм», недосконалість положень Податкового кодексу; відсутність ефективного механізму залучення інвестицій в туристичну галузь країни; відсутність комплексного підходу до розвитку туристичної галузі, зокрема: відсутність комплексної стратегії розвитку галузі яка б відповідала сучасним зовнішнім викликам.

На основі існуючих проблем, які потребують нагального вирішення в туристичній галузі та офіційної інформації щодо стратегічних пріоритетів в туристичній галузі країни [1–3] подамо характеристику інституційних, законодавчих і стратегічних завдань.

Щодо інституційних, то згідно з Постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 995 виключено виключити такі позиції як «Мінкультури» і «Мінмолодьспорт» і доповнено такими пропозиціями: Державне агентство з питань мистецтв, Державне агентство з питань мистецької освіти, Державне агентство розвитку молоді та громадянського суспільства, Державне агентство спорту, Державне агентство розвитку туризму, Державна інспекція культурної спадщини, Державна служба охорони культурної спадщини [4].

Експертна рада з питань туризму при профільному Комітеті ВР України створена згідно наказу ДАРТ «Про утворення Експертної ради з питань розвитку туризму і курортів в Україні при ДАРТ» [5].

Блок законодавчої складової на сьогодні не виконано у повному обсязі, а стратегічна – схвалено лише Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [1]. Згідно діючої стратегії означає, що загальна конкурентоспроможність сектора туризму в Україні має досягати рівнів, аналогічних показникам сусідніх країн, тобто впродовж 5–7 років Україна має посісти 40-е місце у світі.

Показним моментом в стратегії є те, що при розрахунку контрольних показників – за вихідні дані взято показники 2015 року. Проте станом на 2019 рік ситуація докорінно змінилась, тому очікувані результати, задекларовані у стратегії не можливо реалізувати. Постає питання: як діяти у такій ситуації?

На сьогодні важливими стратегічними документами в Україні є такі: Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [1]; «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні» [2]; «Пандемія COVID-19 і її наслідки у сфері туризму в Україні» [3].

На основі ситуації в туристичній галузі країни і експертних даних (стратегічні документи), здійснимо оцінку поточних тенденцій за період з 2017 р. (затвердження стратегії) до 2020 р. (внесення змін і коректив, розроблених аналітично-дослідницькою організацією Hotel & Destination Consulting (HDC) за підтримки ЄБРР і EU Business) з метою побудови сценаріїв подальшого розвитку подій у сфері туризму.

Обґрунтування проблем згідно стратегічних документів [1–3] доводять, що ситуація є вкрай важкою, а зовнішні виклики – швидкозмінними і непередбачуваними, оскільки за три роки доводилось два раз змінювати затверджену стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року.

Проте, незважаючи на кризу, суб'єкти управління у сфері туризму разом із зацікавленими у розвитку

туризму сторонами, зуміли створити план для подолання розбіжностей між поточною ситуацією та стратегічними цілями країни і здійснювати способи розкриття туристичного потенціалу країни, а також у 2020 році оновити його для забезпечення їх актуальності в часи поширення пандемії COVID-19.

На основі проведеного дослідження [1–3] стає можливим виокремити стратегічні рамки розвитку туризму в Україні. Відмітимо, що такі рамки передбачають впровадження передових міжнародних практик для певних операцій в туристичних організаціях, а загальна стратегія розвитку адаптована відповідно до специфіки українського туристичного продукту та теперішнього стану туристичної галузі країни. Але стратегічні рамки повинні включати чинники зовнішнього середовища, тому важливо використовувати достовірну інформацію і правильність припущень щодо зовнішніх умов, на яких базуються ці стратегічні рамки (рис. 1).

Стратегічні рамки розвитку туризму в Україні, згідно з дорожньою картою, включають чотири великих етапи (рис. 2).

Отже, Згідно із запропонованою стратегією, довгострокові процеси здійснюються на етапах 2, 3 і 4 розвитку туристичної галузі України. На початку таких процесів передбачається, що [2]: основні інституційні рамки встановлено та налаштовано для потреб процесів подальшого розвитку; первинна маркетингова кампанія підвищила рівень обізнаності на ринку та значною мірою покращила імідж української туристичної галузі; перший набір пакетів туристичних продуктів України рекламуються на вибраних ринках.

Зазначені вище заходи дозволяють досягти таких результатів [2]: зміцнення управлінського потенціалу української туристичної галузі; підвищення інтересу підприємців в роботі в туристичній галузі; підвищення потенціалу прямих іноземних інвестицій в українському туризмі; розширення зацікавленості та обговорення позиції для фінансової підтримки від міжнародних донорських організацій.

Таким чином, дорожня карта розвитку туризму в Україні мала на меті визначити перспективні ринки та конкурентоспроможні туристичні продукти і також забезпечити реалізацію цільового плану дій строком на 3 роки.

Криза яка суттєво гальмує усі задекларовані етапи у дорожній карті розвитку туризму – це пандемія COVID-19. Тому до цільового плану дій сфері розвитку туризму необхідно внести такі корективи [6]: створити систему захисту прав споживачів туристичних послуг у разі невиконання туроператором взятих на себе договірних зобов'язань, зокрема під час настання епідемії та/або запровадження карантинів в окремих країнах та їх регіонах; мати пакет заходів підтримки суб'єктів туристичної діяльності, що надають послуги на туристичне обслуговування, спрямовані на захист від банкрутств та стабілізацію роботи у разі настання форс-мажорних обставин; створити систему забезпечення безпеки туристів в Україні; створити єдиний туристичний портал України; здійснити оцінку туристичного потенціалу регіонів України.

Враховуючи таку ситуацію, є гостра потреба в перегляді ключових положень Дорожньої карти задля забезпечення їх актуальності в кризовий період панде-

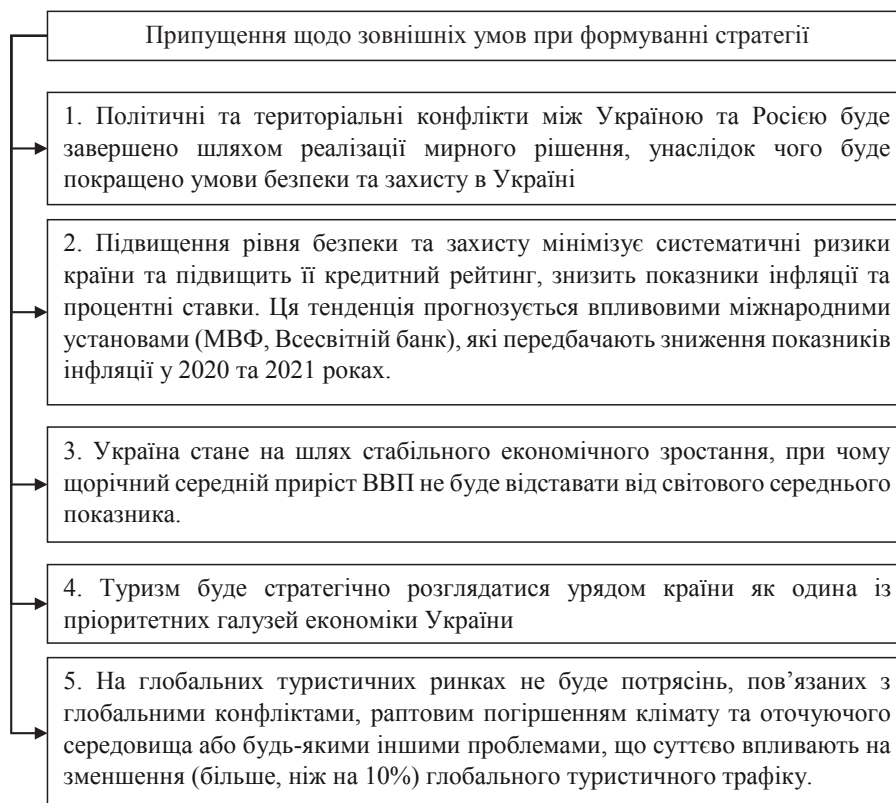


Рис. 1. Врахування зовнішніх умов при формуванні стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [2]

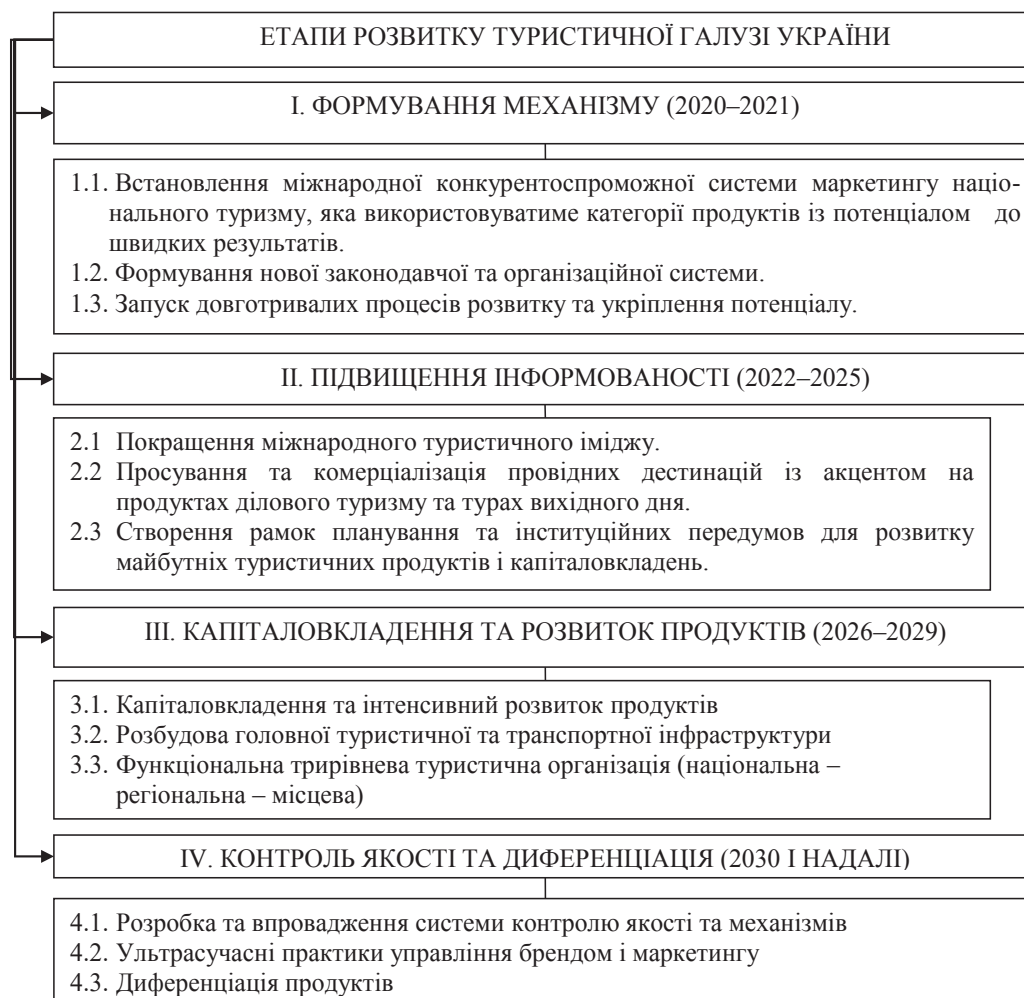


Рис. 2. Дорожня карта розвитку туризму в Україні

Джерело: розроблено автором на основі даних [2]

мії COVID-19. Треба додати, що Дорожня карта розвитку туризму розроблялася за умов стабільного економічного та соціального зростання у світі і найвищого зростання міжнародного туризму в історії – 2013 року. Тому, за сприяння міжнародних організацій і ЄБРР в рамках ініціативи Європейського Союзу профінансовано зміни до дорожньої карти розвитку туризму в Україні. Враховуючи зазначені обставини і дестабілізацію у світі, зовнішні наслідки докорінно змінилися і потребують реорганізації передбачених у вищевказаній Дорожній карті етапів і заходів.

Зміни стосуються двох позицій елементів дорожньої карти: етапів розвитку туризму, оскільки етап може тривати до врегулювання кризи шляхом винаходу, вироблення та розповсюдження вакцини, що за прогнозами має здійснитися у 2021 р.; порядку їх реалізації.

Нові етапи розвитку туризму в Україні подано на рис. 3.

На основі змінених позицій у Дорожній карті бачимо, що ключова увага у 2020 році приділена мінімізації наслідків пандемії COVID-19 у сфері туризму.

З приведеної порівняльної характеристики «Дорожньої карти конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні» затвердженої у 2019 році і вне-

сеними до неї змінами у 2020 році, можна сказати, що: пріоритет України в даній ситуації – збереження внутрішнього туризму і вхідного пасажиропотоку на такому ж рівні, шляхом переорієнтації вагової частини вихідного трафіку на дестинації в межах України; пріоритет країни після завершення кризи, пов’язаної з пандемією COVID-19 – підвищення туристичного попиту України на міжнародній арені, але з незначним відставанням у термінах реалізації; суттєві відмінності в Дорожній карті (2021–2023 рр.) стосуються етапу підвищення інформованості. Цифрова трансформація й онлайн-присутність будуть забезпечувати необхідність надання інформації споживачам; організація туризму буде базуватися на організації віртуальних рішень і дистанційної роботи, а також на проведенні освітніх програм; часові проміжки реалізації етапів Дорожньої карти надають органам влади України у сфері туризму час для ухвалення рішень упродовж наступних двох років.

Отже, як в Україні, так і в усьому світі головними завданнями суб’єктів управління туристичною галуззю та інших стейкхолдерів у ситуації коронавірусної кризи є: визнати туристичну галузь пріоритетною, довівши реальний економічний внесок туризму в національну економіку, а також можливі наслідки неналеж-

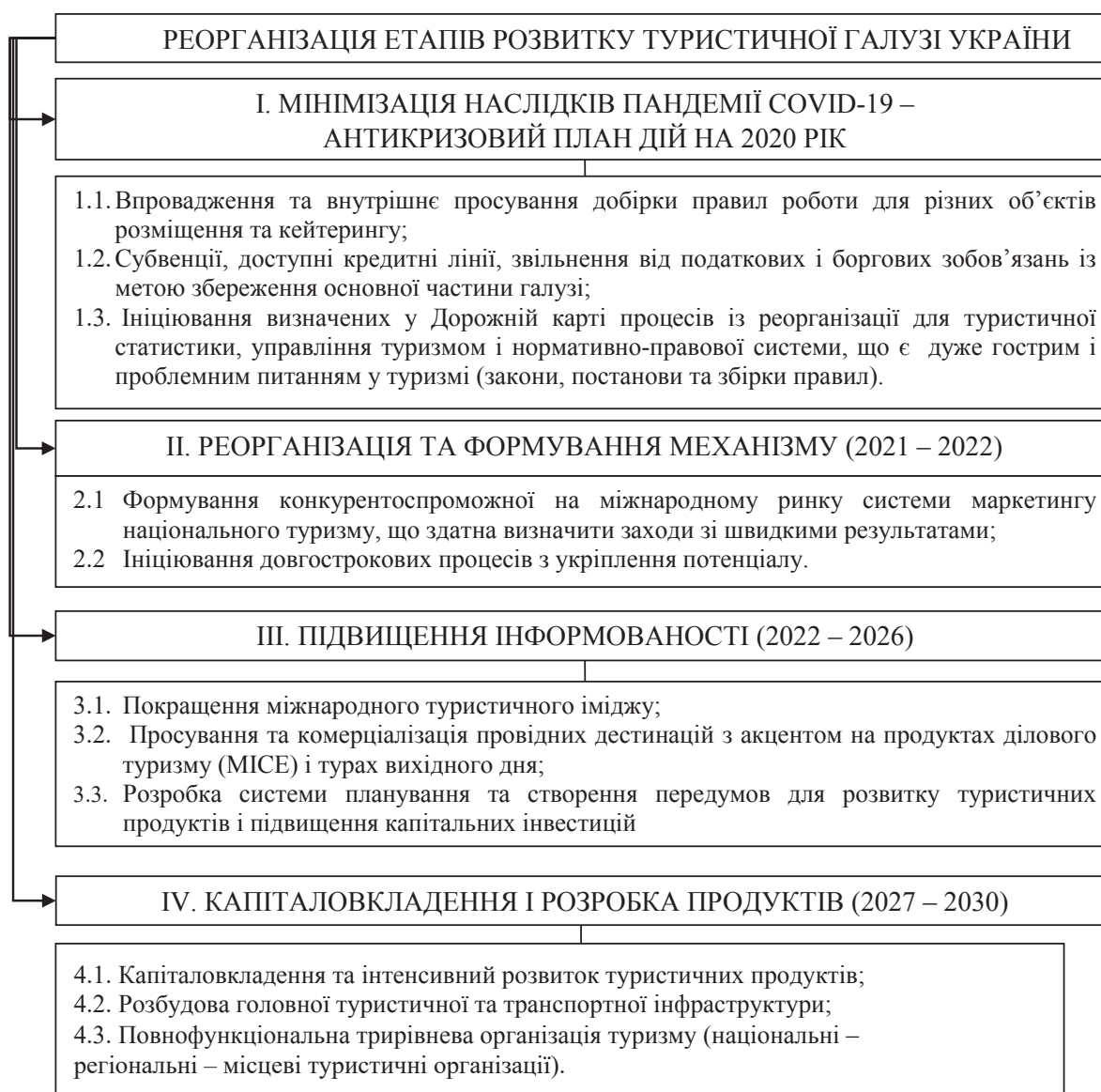


Рис. 3. Зміна позицій елементів Дорожньої карти за етапами і порядком їх реалізації

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3]

ного вирішення цієї ситуації; оцінити масштаби кризових процесів і визначити потребу у наданні підтримки туристичній галузі протягом другого кварталу 2020 р. (експертами зазначено, що галузь має продемонструвати свій потенціал внутрішнього попиту на туризм і свою здатність до відновлення – це й слугуватиме каталізатором її здатності залишитися конкурентною в майбутньому, а в такому разі вона варта збереження); надання підтримки у вигляді відтермінування сплати податкових і боргових зобов'язань у межах максимальних можливостей України з урахуванням об'єктивних обмежень бюджету та відповідно до доступності кредитного потенціалу країни; через швидкозмінну динаміку у ситуації з COVID-19, розробити шаблон інформаційної інфраструктури та заходів з адресного поширення даних серед підприємств у туристичній галузі, а також рекламних пропозицій на ринку; створити Координаційну раду донорських організацій у сфері туризму України. До її складу включити осно-

вних гравців на туристичному ринку, а саме: Представництво ЄС в Україні та ініціатива EU4Business, міжнародні фінансові установи, двосторонні донорські організації, програми надання технічної допомоги, програма USAID «Конкурентна економіка України», програми DOBRE, DAI-CXID, GIZ, посольства іноземних держав, Український культурний фонд тощо.

З огляду на вищевикладене бачимо, що криза демонструє готовність до консолідації представників бізнесу, яка сприяє кращій самоорганізації туристичної галузі. Це дозволить сформуванню єдиної позиції на відстоювання права отримати від Уряду України розширену підтримку.

Отже, кризові явища в економіці відбуваються циклічно і є неминучими і завданням суб'єктів державного регулювання стоїть зменшити їх глибину і скоротити строки. Згідно з класичною економічною теорією економічний цикл поділяється на чотири фази: криза, депресія, поживлення та піднесення

(пік) [7, с. 12]. У випадку з ситуацією в українському туризмі і коронавірусною кризою – це депресія економічного циклу. Також, економісти поділяють ці цикли за тривалістю на малі, великі і середні. Проблемою є визначення тривалості будь-якої з фаз кризи, оскільки вона триває. Повною мірою оцінити її можна буде по закінченню.

Ми вважаємо, що сьогоднішня криза – це можливість для української туристичної галузі виробити нові підходи щодо туристичної політики держави і управління туристичною галуззю. Обґрунтуванням сказаного є такі аргументи: 1) здійснення значних інноваційних проривів за допомогою зарубіжних партнерів; 2) здійснення великої фінансової підтримки (інвестицій) в туристичну галузь країни. Через постійну партнерську підтримку відслідковується скорочення термінів протікання економічних циклів. Таке явище називається ринковою нестабільністю, тобто середовищем агресивності, непередбачуваності і хаотичності.

Якщо говорити тільки про нову коронавірусну кризу для українського туризму, то вона розгортається на фоні «старих» криз – структурної, боргової, фінан-

сової, геополітичної. Отже, туристична галузь країни перебуває у кризовому стані, спричиненому попередніми кризами, а коронавірусна – стала додатковим катализатором невизначеності.

Висновок. Виходячи із оцінки, завдань і стратегічних орієнтирів розвитку туристичної галузі країни зроблених суб'єктами управління галузі за підтримки зарубіжних експертів і партнерів з розвитку бізнесу в світі, запропоновано підхід щодо оцінювання стратегічних орієнтирів розвитку туристичної галузі країни в період економічної невизначеності. Даний підхід ґрунтується на оцінці стратегічних документів і визначенні впливу зовнішніх факторів на реалізацію кожного з них у конкретний період. Це дало змогу визначити розбіжності між задекларованими завданнями і сформулювати заходи щодо реальних потреб в період непередбачуваності. Завдяки такому підходу стає можливим не лише оцінити стан розвитку туристичної галузі на певному етапі, а й сформулювати базу даних для прогнозу можливих змін, скоротити терміни протікання економічних циклів і розробити ефективну стратегію розвитку туристичної галузі країни.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження КМУ № 168-р від 16 березня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>. (дата звернення: 09.09.2020).
2. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-Ukraine-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 11.09.2020).
3. Спеціальний звіт «Пандемія COVID-19 і її наслідки у сфері туризму в Україні». URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>. (дата звернення: 15.10.2020).
4. Питання утворення деяких центральних органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2019-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 29.10.2020).
5. Наказ ДАРТ «Про утворення Експертної ради з питань розвитку туризму і курортів в Україні при ДАРТ». URL: <https://mkip.gov.ua/files/pdf/doc02686820200821064113.pdf>. (дата звернення: 29.10.2020).
6. Добровільний національний огляд щодо Цілей сталого розвитку в Україні. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files.pdf>. (дата звернення: 29.10.2020).
7. Мау В. Драма 2008 года: от экономического чуда к экономическому кризису. *Вопросы экономики*. 2009. № 2. С. 4–23.
8. Коротун О.П. Міжнародні критерії ефективності туристичної діяльності. *Міжнародне та державне регулювання туристичної діяльності. Інформаційна культура в сучасному світі* : матер. наук. семінару / за ред. проф. Гуткевич С.О. Київ, 2015. С. 114–116.
9. Коротун О.П. Стратегія економічного розвитку ринку туристичних послуг. *Стратегія розвитку: інвестиційний вимір* : матер. наук. семінару. Київ : НУХТ, 2016. Вип. 11. Ч. 1. С. 91–94.
10. Коротун С.І., Коротун О.П. Стратегічне управління та стратегія розвитку туризму в регіоні. *Забутий континент. Штетлі Волині. Історія, культура, особистості, перспективи розвитку туризму* : матер. міжнар. наук.-практ. конф., м. Рівне, 20 березня 2015 р. Рівне, 2015. С. 39–43.

References:

1. Pro skhvalennya Stratehiiy rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku: Rozporyadzhennya KМУ № 168-r vid 16 bereznya 2017 r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (accessed 09 September 2020).
2. Dorozhnyya karta konkurentospromozhnoho rozvytku sfery turyzmu v Ukrayini. Available at: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-Ukraine-Report-UKR.pdf> (accessed 11 September 2020).
3. Spetsial'nyy zvit «Pandemiya COVID-19 i jj naslidky u sferi turyzmu v Ukrayini». Available at: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>. (accessed 15 October 2020).
4. Pytannya utvorennya deyakykh tsentral'nykh orhaniv vykonavchoyi vlady : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 4 hrudnya 2019 r. № 995. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995-2019-%D0%BF#Text> (accessed 29 October 2020).
5. Nakaz DART «Pro utvorennya Ekspertnoyi rady z pytan' rozvytku turyzmu i kurortiv v Ukrayini pry DART». Available at: <https://mkip.gov.ua/files/pdf/doc02686820200821064113.pdf>. (accessed 29 October 2020).
6. Dobrovol'nyy natsional'nyy ohlyad shchodo tsiley staloho rozvytku v Ukrayini. Available at: <https://mof.gov.ua/storage/files.pdf> (accessed 29 October 2020).

7. Mau V. (2009) Drama 2008 hoda: ot ekonomycheskoho chuda k ekonomycheskomu kryzysu. *Voprosy ekonomyky*, no. 2, pp. 4–23.
8. Korotun O.P. (2015) Mizhnarodni kryteriyi efektyvnosti turystychnoyi diyalnosti. Mizhnarodne ta derzhavne rehulyuvannya turystychnoyi diyalnosti. *Informatsiyana kultura v suchasnomu sviti: mater. nauk. seminaru / za red. prof. Gutkevych S.O.* Kyiv. Pp. 114–116.
9. Korotun O.P. (2016) Stratehiya ekonomichnoho rozvytku rynku turystychnykh posluh. *Stratehiya rozvytku: investytsiyyny vymir: mater. nauk. seminaru.* Kyiv: NUKHT, vyp.11. Ch. 1, pp. 91–94.
10. Korotun S.I., Korotun O.P. (2015) Stratehichne upravlinnya ta stratehiya rozvytku turyzmu v rehioni. *Zabutyy kontynent. Shtetli Volyni. Istoriya, kultura, osobystosti, perspektyvy rozvytku turyzmu: mater. mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Rivne, 20 bereznya 2015 r. Rivne*, pp. 39–43.

E-mail: o.p.korotun@nuwm.edu.ua