

УДК 330.837:328.185

DOI: 10.24144/2078 – 1431.2020.1(24).

**Олена Маслиган,**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Отокар Касинець,**  
старший викладач кафедри туризму і географії  
Мукачівський державний університет

## ІНТЕГРАЦІЙНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ У ФОКУСІ ПЕРЕВАГ І ПЕРСПЕКТИВ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

З метою максимізації мультиплікативного ефекту для економіки регіонів необхідним є пошук шляхів посилення взаємозв'язку та взаємодоповнюваності підприємств сфери рекреації та туризму.

Разом з тим відносини підпорядкованості між органами управління і керованою сукупністю суб'єктів, властиві вітчизняному регіональному управлінню, не здатні генерувати ефекти у різних ланках виробничого ланцюга: від формування до реалізації міжгалузевого комплексного туристичного продукту, а отже, не здатні забезпечити мультиплікативний ефект. Це пов'язано з відсутністю інтеграційного розвитку сфери туризму і рекреації.

У статті висвітлено формування інтеграційної моделі розвитку сфери туризму та рекреації у фокусі переваг та перспектив регіонального управління.

Наголошується, що галузевий принцип регіонального управління вітчизняною сферою туризму та рекреації поступово замінюється новим -мережевим.

**Ключові слова:** мережевий принцип, сфера туризму та рекреації, регіональне управління, управлінський вплив, галузевий принцип.

*The problem of study.* According to Strategy Partners and UNWTO the tourism and recreation area is defined as a most advantageous in terms of multiplier effect for the Region economically in comparison with sectors on processing of oil products, manufacture of machinery and equipment. It needs to find ways of strengthening the link and complimentary of an enterprise tourism and recreation area to maximize of multiplier effect for the region's economies.

And, at the same time, we have identified that inherent in domestic regional management reporting lines between administration and managed by a multitude of actors, fail to generate of effects in different layer production chain from forming to realize intersectional comprehensive tourist product, and therefore fail to ensure multiplier effect. This is due to lack of integral development of tourism and recreation area. However, the nature formation, such a model had not been taken up adequately in the scientific literature.

*The purpose of the article* is to develop patterns of integration development of tourism and recreation area in focus advantages and prospects regional office.

**Methods.** By the study process the following general scientific and specific methods used: comparative, structural, historical, system-based review techniques, sifting and interpreting and logical.

**The results of the study have led to the conclusion**, with regard to disabilities of sectorial basis regional management of tourism and recreation area, it is gradually being replaced by Network principle. Network principle of regional management produces cluster formation, which, at its core are networks sectorial and cross-sectorial structures.

Network principle of regional management of the tourism and recreation area is described by numerous integration processes, it is addressed to:

- Support and encouragement integration structures, in particular on the structure regional market; sectorial and cross-sectorial structures;
- Promotion of innovative integration structure, in other words, is aimed at knowledge production and innovation implementation armed of development competitiveness of disciplinary objects at the territorial level;
- Promotion of investment activity, in direction development or renewal logistical basis in tourism and recreation area and job creation;
- Specificity of integration processes, which are forming taking into account more challenging regional management.

**Prospects for further research** consist of being able incorporating the results in the process of formation of the theoretical framework of management cluster development the tourism and recreation.

**Keywords:** Network principle; tourism and recreation area; regional management; managerial influence; sectorial principle.

**Постановка проблеми.** Згідно із сучасним законодавством України, під регіоном слід розглядати частину території, яка володіє сукупністю природних, соціально-економічних, національних, культурних та інших умов [5, с. 101]. Регіон ідентифікують як окрему одиницю, що вирізняється від інших територій за певними ознаками та характеристиками (щодо цілісності та взаємозв'язку складових елементів тощо), але перебуває з ними у взаємозв'язку. Таке твердження пов'язане з тим, що регіони виділяються із загальної території відповідно до певних цілей та завдань розвитку, основою яких є формування адекватного управлінського впливу, та існуючі міжрегіональні зв'язки. Залежно від тлумачень особливостей управлінського впливу поняття регіону по-різному трактується у довідковій та економічній літературі.

Категорія регіону як об'єкта регіонального управління складна та багатогранна за своєю сутністю, а її базовими концептами (змістовими поняттями) є: 1) виділення із загальної території на основі певних ознак і характеристик; процес виділення регіонів може бути дещо відмінним від існуючого політичного або адміністративного поділу; 2) наявність міжрегіональних та внутрішньо регіональних зв'язків; 3) система управління регіоном, що характеризується наявністю відносин підпорядкованості між органами управління та керованими ними об'єктами; 4) регіональні аспекти управління, до яких можна віднести: рівень економічного розвитку;

рівень доходів населення; рівень розвитку малого бізнесу; освоєння території та рівень розвитку інфраструктури [3, с. 38].

Розглядаючи регіон як категорію регіонального управління, можна виокремити об'єктивні проблеми регіонального розвитку. Так, починаючи з 2008 р. динаміка економічного розвитку регіонів характеризується тривалим періодом економічного спаду. Це особливо відчутно в економічно відсталих регіонах, що мають міста-аутсайтери: наприклад, м. Погребище (Вінницька обл.), Берестечко (Волинська обл.), Берегове (Закарпатська обл.), Жовті Води (Дніпропетровська обл.), Овруч (Житомирська обл.), Калуш (Івано-Франківська обл.), Дубляни (Львівська область) та ін. Практично всі економічно відсталі регіони, що займають територію міста, є районними центрами або містами обласного значення, відповідно у минулому вони відігравали значну роль у соціальному та економічному житті країни. Однак сьогодні потенціал цих регіонів втрачено, як наслідок: недостатній рівень розвитку соціальних послуг, занепад містоутворюючих підприємств; низькі темпи будівництва; низькі темпи оновлення інфраструктури. У зв'язку з цим об'єктом пильної уваги регіонального управління повинні бути такі сфери діяльності, що здатні викликати найбільший мультиплікативний ефект у регіональній економіці (як у соціальній, так і в економічній площинах).

Згідно з даними аналітики Strategy Partners та Всесвітньої туристичної організації United Nations World Tourism Organization (UNWTO), саме сфера рекреації та туризму є найбільш вигідною з точки зору мультиплікативного ефекту для економіки регіонів (у т.ч. у економічно відсталих) порівняно з галузями з переробки нафтопродуктів, виробництва машин та обладнання. При цьому для максимізації мультиплікативного ефекту для економіки регіонів необхідним є пошук шляхів посилення взаємозв'язку та взаємодоповнюваності підприємств сфери рекреації та туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку галузей, що забезпечують мультиплікативний ефект для економіки регіонів, досліджуються у працях Івасюка В.В, Чумака Н.С. [3], Бойко М. [1], А.Н.Тищенко, І.А. Кизим, А.І. Кубах [8]. Названими науковцями викладено теоретичні передумови та обґрунтовано доцільність вирішення проблем розвитку сфери туризму як складової світового ринку товарів і послуг. Разом з тим, основна увага науковців приділена дослідженню туристичної привабливості країн на основі матеріалів статистичного спостереження Всесвітнього економічного форуму або особливостям регіонального управління сферою туризму та рекреації в цілому. Проте основна проблема економіки регіонів полягає в тому, що властиві вітчизняному регіональному управлінню відносини підпорядкованості між органами управління і керованою сукупністю суб'єктів не здатні генерувати ефекти у різних ланках виробничого ланцюга від формування до реалізації міжгалузевого комплексного туристичного продукту, а отже, не здатні забезпечити мультиплікативний ефект. Це пов'язано з відсутністю інтеграційного розвитку сфери туризму та рекреації, однак особливості формування такої моделі не знайшли висвітлення у науковій літературі.

**Мета статті (постановка завдання)** полягає у формуванні інтеграційної моделі розвитку сфери туризму та рекреації у фокусі переваг і перспектив регіонального управління.

**Результати дослідження.** З 50-х років ХХ ст. сукупний дохід країн світу від міжнародного туризму становить 7% від загального обсягу міжнародного експорту та 3% від міжнародного експорту послуг [3, с. 4; 9]; темпи зростання обсягів світових туристичних потоків щорічно становили 6 %, а валютні надходження від туристичної діяльності – 14 % (це вище, ніж середньорічні темпи зростання світової економіки) [1, с. 24; 7]. При цьому прогнозується подальший щорічний, щодо сукупних туристичних потоків, ріст на рівні 4–5 % та відповідне збільшення доходів регіональних економік від міжнародних туристичних поїздок на 5–7 % [1, с. 24; 7]. Окрім прямого впливу на економіку регіонів, туристична сфера має непрямий вплив (який власне і відомий як «ефект мультиплікації» [1, с. 24-25]). Це додатковий дохід економіки регіону, що формують витрати туриста від купівлі товарів і послуг у цьому регіоні. Такий вплив синтезує також повторні витрати туристів у регіоні. У зв'язку з виокремленими перевагами у стратегії розвитку України розвиток сфери туризму та рекреації є пріоритетним напрямом.

Сфера туризму та рекреації знаходиться на початковій стадії свого розвитку, і це незважаючи на значний природно-рекреаційний потенціал (далі – ПРП). Хоча Україна вважається однією з найменш забезпечених у Європі країн за запасами місцевих водних ресурсів (1 тис. куб. м на 1 жителя), її ПРП характеризується значними лісовими, фауністичними ресурсами та значною площею рекреаційних територій, придатних для створення санаторно-курортних установ, баз відпочинку, туристичних маршрутів. Так, загальна площа лісових ділянок, які належать до лісового фонду України, становить 10,4 млн. га (в т. ч. вкриті лісовою рослинністю – 9,6 млн. га.). Площа освоєних та потенційних рекреаційних територій становить 12,8% від загальної території країни. Крім того, наразі в Україні розвідано близько 90 родовищ мінеральних вод, наявні термальні води, які є цінним природно-рекреаційним ресурсом. У сумарному обчисленні природно-рекреаційний потенціал України становить 9,6 % від його сукупної величини серед всіх країн світу.

У 2015 р. Україна не потрапила до рейтингу країн, привабливих для туризму та рекреації. Це пов'язано з регіональними аспектами управління, зокрема галузевий принцип управління у цій сфері на сучасному етапі розвитку регіональної економіки демонструє свою недостатню ефективність.

Так, до 60-х років у більшості країн світу (США, Великобританії, Німеччині) застосовувався галузевий принцип (основа) регіонального управління сферою туризму та рекреації [9]. Такий принцип, іноді у дещо трансформованому вигляді, використовується в регіональному управлінні України і сьогодні.

Регіональне управління ґрунтувалося на підтримці відносин прямої підпорядкованості (лінійних) між органами управління і керованою су-

купністю суб'єктів, що забезпечують: туристичний сервіс; сервіс підтримки; планування та розвиток туризму. При цьому підприємства сфери рекреації і туризму розглядалися як важливі об'єкти такого управління, створені для виробництва туристичного продукту, з метою задоволення суспільних потреб у відпочинку.

Відповідно до наукової літератури можна виділити таку специфіку управління сферою туризму та рекреації, що ґрунтується на принципах галузевого управління:

- форма власності, на якій засноване кожне конкретне підприємство, має значення лише для виявлення ступеня та форми галузевого (керуючого) впливу;
- віднесення підприємства до відповідної галузі здійснюється за однорідністю виробничої чи іншої діяльності;
- до інших об'єктів галузевого управління можуть належати різні структурні підрозділи галузі (господарські, культурні, медичні), в певних адміністративно-територіальних одиницях – відповідні міністерства та департаменти, в областях, районах, містах – відповідні галузеві відділи й управління державних органів виконавчої влади;
- управлінський вплив забезпечується системою централізованих і оперативних засобів організації функціонування підпорядкованих систем спеціальної компетенції з боку органів виконавчої влади; реалізується у межах технічної політики, фінансування, науково-технічного забезпечення, роботи з кадрами, здійснення контролю та обліку.

При застосуванні принципів галузевого управління сферою туризму та рекреації забезпечувався тісний зв'язок із міжгалузевим і регіональним управліннями, що забезпечувало поєднання централізованого управління з самостійністю та ініціативністю. Проте у випадках, коли вторинними виробничими підрозділами є багатогалузеві відділки, в туристичній сфері є можливість формування тріступінчастої структури управління.

Це автоматично створює труднощі, пов'язані з дублюванням функцій об'єктів управлінського впливу. Внаслідок цього виникає система подвійного підпорядкування об'єктів галузевого управління – керівника і головних спеціалістів, як наслідок [4, с. 32-58]:

- інтегрується ризик неузгодженості у роботі, зростання витрат часу на координацію діяльності, вирішення виробничо-господарських питань;
- виникають труднощі для керуючих, пов'язані з недостатнім рівнем їх кваліфікації, оскільки їх діяльність дуже різноманітна та вимагає різнобічної підготовки (зростають витрати на консультаційні послуги);
- створюються умови для звуження фронту контролю (кількості безпосередньо підлеглих керівнику виробничих підрозділів або виконавців), разом з тим збільшується кількість ступенів управління на кожному конкретному підприємстві сфери туризму та рекреації, що призводить до подовження ліній комунікацій в отриманні ін-



формації та віддаванні команд, до зниження оперативності управління;

- за окресленого принципу управління не забезпечується необхідне підвищення конкурентоспроможності регіону та швидкий розвиток економіки.

Крім того, навіть у двохступінчастих структурах, що ґрунтуються на принципі галузевого управління (коли конкретні підрозділи з виробництва туристичних послуг не створюються, а управління відповідними галузями чи видами виробництва передають головним спеціалістам, яким безпосередньо підпорядковуються виробничі групи, завідувачі об'єктів рекреаційного господарства та керівники обслуговуючих виробництв), окреслені труднощі не усуваються, що наочно підтверджується даними табл. 1.

Таблиця 1

**Аналіз недоліків структур управління сферою туризму та рекреації, що діють на принципах галузевого управління**  
(сформовано за даними об'єктів галузевого управління)

Об'єкти галузевого управління **	Структура управління		Трансформація структур управління сферою туризму та рекреації	Недоліки					
	Двоступінчаста	Триступінчаста		1	2	3	4	5	6
Тернопільська	+	-	-	-	-	+	-	+	+
Київська	+	-	Галузевий принцип поступово замінюється новим мережевим	-	-	+	-	+	+
Харківська				-	-	+	-	+	+
Закарпатська	+	-	Перехід до двоступінчастої структури галузевого управління	-	-	+	-	+	+
Івано-Франківська	-	+	Галузевий принцип поступово замінюється новим мережевим	+	+	+	+	-	+
Львівська	-	+		+	+	+	+	-	+
Миколаївська	-	+	Галузевий принцип поступово замінюється новим мережевим	+	+	+	+	-	+
Одеська	-	+		+	+	+	+	-	+
Сумська	-	+	-	+	+	+	+	-	+

Примітка.

\* (1) неузгодженість у роботі; (2) зростання витрат часу на координацію діяльності, вирішення виробничо-господарських питань; (3) труднощі керуючих, діяльність яких дуже різноманітна і вимагає різнобічної підготовки; (4) зниження оперативності управління; (5) складність добору кадрів відповідної кваліфікації; (6) низька ефективність розвитку та конкурентоспроможності об'єктів підпорядкування;

\*\* міністерства та департаменти, в областях, районах, містах – відповідні галузеві відділи й управління державних органів виконавчої влади, різні структурні підрозділи галузі (господарські, культурні, медичні).

Так, до недоліків вітчизняних структур управління сферою туризму та рекреації, що діють на принципах галузевого управління, слід віднести: 1) неузгодженість у роботі; 2) зростання витрат часу на координацію діяльності, вирішення виробничо-господарських питань; 3) труднощі керуючих, діяльність яких дуже різноманітна та вимагає різнобічної підготовки; 4) зниження оперативності управління; 5) складність добору кадрів відповідної кваліфікації; 6) низьку ефективність розвитку та конкурентоспроможності об'єктів підпорядкування.

Наприклад, перехід до двоступінчастої структури галузевого управління, зокрема в межах Закарпатської області, здійснювався також за рахунок поглиблення спеціалізації відділків, очолюваних спеціалістами відповідного профілю, та централізації функцій виробництва туристичних продуктів. У зв'язку з цим було досягнуто [2]: 1) спрощення організаційної структури управління та системи комунікацій між ієрархічними рівнями системи; 2) підвищення оперативності управління (кількість управлінських рівнів не змінюються, зменшуються витрати на утримання апарату управління на 10%); 3) підвищення рівня організаційного розпорядництва і технологічного керівництва (в одній особі представлено керівника галузі та головного спеціаліста); 4) зміцнення єдиноначальності оперативно-розпорядчого впливу на всіх ділянках роботи; 6) формування оптимальних норм управління й обслуговування для керівників і спеціалістів господарства.

Разом з тим: 1) виникають значні проблеми із добором кадрів відповідної кваліфікації (для одночасного здійснення внутрішньогалузевої спеціалізації, концентрації виробництва туристичного продукту). Крім того, на фоні управління сферою туризму та рекреації, що ґрунтується на галузевих принципах, не забезпечується належний рівень економічного розвитку та конкурентоспроможності, спостерігається занедбаність багатьох туристично-привабливих територій; невизначеність щодо їх принадності; нездатність залучити інвестиції. Характерним прикладом є Буцький каньйон – природна перлина Маньківського району Черкаської області, яку називають українською Швейцарією, або Клеванський замок 1475 р. (сmt. Клевань, що в Рівненському районі Рівненської області). Ці туристичні об'єкти занедбані, мають нерозвинену інфраструктуру, тому не забезпечують мультиплікативного ефекту для економіки регіонів.

У зв'язку із зазначеними недоліками, з 60-х років ХХ ст. галузевий принцип управління сферою туризму та рекреації поступово замінюється новим мережевим, більш ефективним підходом. Це передбачає розвиток сфери туризму та рекреації на територіальному рівні, ґрунтуючись на створенні мережевих структур, до складу яких можуть входити галузеві, міжгалузеві структури та структури регіонального ринку[7]. Мережевий принцип регіонального управління продукує формування кластерів, які за своєю суттю є мережевими галузевими або міжгалузевими структурами.

Світова практика довела, що кластерний підхід демонструє більше можливостей у фокусі переваг та перспектив регіонального управління. Наприклад, повністю кластеризовані фінська та скандинавська сфери туризму і рекреації в економіках усіх регіонів [2]. У США та ряді країн

Перської затоки до 52% підприємств цієї сфери виробляють послуги за кластерною моделлю (при цьому підприємства кластеру, які локалізовані в одному регіоні, максимально використовують наявний природний, кадровий та інтеграційний потенціали [2]). Кластерний підхід до розвитку сфери туризму та рекреації у регіонах дозволяє:

- бізнесу інтегруватися та використовувати такі інтегративні структури, як джерело спільного доходу. За рахунок інтеграції бізнесу ділові відносини трансформуються в інтеграційні, а їх учасники отримують вищий дохід від надання туристичних послуг порівняно з незалежними бізнес-одиницями. Так, для США різниця доходів від надання послуг кластеризованими суб'єктами сфери туризму та рекреації на 30-36% вища, ніж у одиночних, у країнах Південно-Східної Азії (АСЕАН) на 50-55%, у країнах Перської затоки – 54-64% [10, с. 176]. При цьому із часом ця різниця зростає (табл. 2);

Таблиця 2

**Аналіз особливостей та різниці доходів від надання послуг кластеризованими суб'єктами сфери туризму та рекреації та одиночними (некластеризованими)\***

Регіони	(-:+) різниця доходів від надання послуг кластеризованими суб'єктами сфери туризму та рекреації та одиночними (некластеризованими),%					Особливості підвищення доходів від надання послуг кластеризованими суб'єктами		
	2000 2002 2004	2006 2008	2010 2012	2014	2016 2018	Вплив на депресивні регіони	Інтеграція бізнесу	Агрегування
США	20-27	27-32	29-33		30-36	Суцільний або точковий	Структури регіонального ринку, галузеві та міжгалузеві структури	Агрегування діяльності структури в одну систему з урахуванням специфіки прояву інтеграційних процесів
Країни Південно-Східної Азії (АСЕАН)	33-42		35-49		50-55	точковий вплив		
Країни Перської затоки	50-55	50-57	54-59	54-60	54-69			

\*Сформовано на основі [10, с. 174-176]

- структурам управління сферою туризму та рекреації реалізувати суцільний або точковий вплив на галузеві або міжгалузеві структури депресивних регіонів (оскільки він може бути впроваджений у межах спеціальних проектів шляхом створення умов для підвищення інноваційної активності господарюючих суб'єктів [10, с. 403]);



- суб'єктам бізнесу на території регіону агрегувати діяльність в одну систему, щоб реалізувати розвиток і забезпечити перехід до виробництва знань та конкурентоспроможних інноваційних продуктів і послуг [10, с. 403].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Галузевий принцип регіонального управління вітчизняною сферою туризму та рекреації поступово замінюється новим мережевим. Мережевий принцип регіонального управління продукує формування кластерів, які за своєю суттю є мережевими галузевими або міжгалузевими структурами.

Мережевий принцип регіонального управління сферою туризму та рекреації характеризується різними інтеграційними процесами та орієнтований на:

1) підтримку та стимулювання розвитку інтеграційних структур, зокрема структури регіонального ринку (наприклад у ланцюгах створення вартості); галузевих та міжгалузевих структур;

2) стимулювання інноваційних інтеграційних структур, спрямованих на виробництво знань і впровадження інновацій з метою розвитку конкурентоспроможності об'єктів підпорядкування на територіальному рівні;

3) стимулювання інвестиційної активності у напрямках розвитку або оновлення матеріально-технічної бази сфери туризму та рекреації; створення нових робочих місць;

4) специфічність прояву інтеграційних процесів, які формуються з урахуванням:

- особливостей споживання (індивідуальних особливостей споживачів);
- характеру послуг (спеціалізації, характеру пропозиції, характеристик послуг);
- технологічних процесів (специфіки операційної системи, що залежна від виробників туристичного продукту, посередників надання туристичних послуг, іншого бізнесу, що бере участь в обслуговуванні);
- профілю діяльності (профілюючого напрямку діяльності, що визначає напрями об'єднання партнерів у процесах створення та реалізації туристичного продукту);
- пов'язаності процесів (залежності: така пов'язаність можлива для турагентської діяльності, що залежна від туроператора в процесі реалізації туристичного продукту);
- розташування природно-рекреаційних ресурсів (зокрема інтеграція та залежність від складу, стану таких ресурсів і потреб щодо диференціації місць реалізації туристичного продукту, адже слід враховувати, що місце реалізації туристичного продукту часто територіально віддалене від місця локалізації туристично-рекреаційних ресурсів);

5) підвищення складності управління економікою регіону, оскільки зумовлює необхідність:

- поєднання елементів мережеских структур у єдиному управлінському циклі; постійного розширення й ускладнення організаційних структур управління із відповідною організаційною регламентацією їх функціонування та розвитку;
- створення єдиного стратегічного центру управління мережевою структурою (за рахунок інтегрування зусиль для забезпечення її життєстійкості та сталості функціонування).

Перспективи подальших досліджень полягають у можливості використання отриманих результатів у процесі формування теоретичної платформи управління розвитком кластерів туризму та рекреації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко М. Ефект мультиплікації у туризмі: обмеження та можливості // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2016. № 4. С. 23-32.
2. Головня Ю.І. Формування агропромислових кластерів як фактор інноваційного розвитку в посткризових умовах // Ефективна економіка.2013. № 4. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>
3. Івасюк В.В., Чумак Н. С. Міжрегіональні зв'язки, як один із чинників впливу на конкурентоспроможність. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/27487/1/023-038-038.pdf>
4. Основи регіонального управління в Україні: підручник / авт.-упоряд.: В. М. Вакуленко, М. К. Орлатий, В. С. Куйбіда та ін.; за заг. ред. В.М. Вакуленка, М.К. Орлатого. К.: НАДУ, 2012. 576 с.
5. Пак В. Теоретичні основи міждержавного регіонального управління // Ефективність державного управління. 2015. Вип. 45. С. 101-107. URL: [http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/edu\\_45/fail/14.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_45/fail/14.pdf)
6. Сімків Л. Є. Проблеми диспропорційного розвитку регіонів України та шляхи їх подання // Інноваційна економіка. Тернопіль, 2013. №6(44). С. 122-128.
7. Тищенко А.Н., Петрова Н.Б. Особенности формирования туристского кластера. Социально-экономическое развитие Украины и её регионов: проблемы науки и практики. Харьков: ИД «Инжэк», 2010. 323 с.
8. Экономический потенциал региона: анализ, оценка, диагностика: монография /А.Н.Тищенко, И.А.Кизим, А.И.Кубах [и др.]. Х.:ИД «ИНЖЕК», 2005. – 176 с.
9. Офіційний сайт The World Tourism Organization is a specialized agency of the United Nations. UNWTO. URL: [www.unwto.org](http://www.unwto.org)
10. Li Jong Analysis of financial statements of tourism and recreation sectors of the world economy: additional disclosures // The materials of report.: Ernst & Young, 2019. – pp. 614.

### REFERENCES

1. Boiko, M. (2016). *Efekt multiplykatsii u turyzmi: obmezhennia ta mozhlyvosti. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo* [Multiplier effect in tourism: limitations and opportunities. Foreign trade: economy, finance, law]. Vol. 4, 23-32 [in Ukrainian].
2. Holovnia, Yu. I. (2013). *Formuvannia ahropromyslovykh klasteriv yak faktor innovatsiinoho rozvytku v postkryzovykh umovakh* [The formation process of agro-industrial clusters as a factor of innovative development in post-disaster settings]. *Efektivna ekonomika – Strong economy*, Vol 4. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>[in Ukrainian].

3. Ivasiuk, V.V., & Chumak, N.S. (2014). *Mizhrehionalni zviazky, yak odyn iz chynnykiv vplyvu na konkurentospromozhnist* [Interregional ties as one of the factors influencing competitiveness]. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/27487/1/023-038-038.pdf> [in Ukrainian].
4. Vakulenko, V. M., Orlatyi, M.K., Kuibida, V. S. et al. (2012). *Osnovy rehionalnoho upravlinnia v Ukraini* [Bases of regional governance in Ukraine]: V.M. Vakulenko, M.K. Orlatyi (Eds.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
5. Pak, V. (2015). *Teoretychni osnovy mizhderzhavnogo rehionalnoho upravlinnia* [The theoretical framework of intergovernmental regional office]. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia – The effectiveness of the public administration*, 45, 101-107. Retrieved from [http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo\\_1/edu\\_45/fail/14.pdf](http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo_1/edu_45/fail/14.pdf) [in Ukrainian].
6. Simkiv, L. Ie. (2013). *Problemy dysproportsiinoho rozvytku rehioniv Ukrainy ta shliakhy yikh podannia* [The problem of disproportionate of regional development in Ukraine and ways to overcome them]. *Innovatsiina ekonomika – The innovations economy*, Vol 6[44], 122-128 [in Ukrainian]
7. Tyshchenko, A.N., & Petrova, N.B. (2010). *Osobennosti formirovaniia turystskoho klastera. Sotsyalno-ekonomycheskoe razvytye Ukrainy y ee rehyonov: problemy nauky i praktyky* [Peculiarities of forming of tourism cluster. The economic and social development of Ukraine and its regions: the problem theory and practice]. Kharkov: YD «Ynzhək» [in Russian].
8. Tyshchenko, A. N., Kyzym, Y.A., Kubakh, A.Y. et al. (2005). *Ekonomycheskyi potentsyal rehiona: analiz, otsenka, dyahnostyka* [The economic potential region: the analysis, assessment, diagnosis]. Kharkiv: YNZhEK [in Ukrainian].
9. *The World Tourism Organization is a specialized agency of the United Nations* [The World Tourism Organization is a specialized agency of the United Nations]. [unwto.org](http://unwto.org). UNWTO. Retrieved from [www.unwto.org](http://www.unwto.org) [in English].
10. Li, Jong. (2019). *Analysis of financial statements of tourism and recreation sectors of the world economy: additional disclosures*. The materials of report.: Ernst & Young, pp. 614 [in English].



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>