

Є. В. Козловський,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ
ORCID ID: 0000-0002-0878-6170

Т. І. Ткаченко,
к. геогр. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-9447-567X

DOI: 10.32702/2306-6814.2019.9.78

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРІ ТУРИЗМУ НА ОСНОВІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Ye. Kozlovskiy,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Assistant Professor of the Dept. of Hotel-Restaurant
and Tourism Business, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv
ORCID ID: 0000-0002-0878-6170
T. Tkachenko,
Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor, Assistant Professor of the Dept. of Hotel-Restaurant
and Tourism Business, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv
ORCID ID: 0000-0001-9447-567X

THE FEATURES OF PROJECT MANAGEMENT IN TOURISM BASED ON THE APPLICATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP MECHANISMS

У статті розглянуто особливості управління проектами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. Представлено класифікацію основних форм державно-приватного партнерства, наведено успішні приклади такого співробітництва в іноземних державах. Наголошено на важливості реалізації проектів державно-приватного партнерства на загальнодержавному рівні, яке переважно реалізується через створення національних туристичних організацій або аналогічних структур, які діють у національному масштабі. Перевагою державно-приватного партнерства є можливість використовувати сторонні інвестиції з метою подолання спадів і криз під час стагнації національної економіки. Найбільшого розповсюдження проекти державно-приватного партнерства дістали у економічно розвинених країнах, про що свідчить світовий досвід їх реалізації. Визначено основні джерела фінансування, склад учасників та результати найбільш вдалих туристичних проектів на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства. Запропоновано рекомендації для органів державної влади та суб'єктів вітчизняного туристичного бізнесу, які зацікавлені у реалізації в нашій державі аналогічних проектів.

In this article the features of project management in tourism on the basis of application of public-private partnership mechanisms are considered. Public-private partnership is a mechanism for coordinating and regulating the interests of the government and business, as well as ensuring mutually beneficial cooperation aimed at implementing programs and projects of socio-economic development of the country. The result of these actions should be the improvement of the quality of life of the population and the solution of socially meaningful tasks in conditions acceptable to all participants in the partnership. Public-private partnership is one of the most beneficial options for the implementation of projects necessary for the tourism development. The classification of the main forms of public-private partnership is presented, as well as the successful examples of such cooperation in foreign countries. The mechanisms of public-private partnership in tourism are established. There are: public-private enterprises, government contracts, lease relations, concession agreements, leasing, agreements on the distribution of products and services. The importance of realization of public-private partnership projects at the national level, which is mainly realized through the creation of national tourism organizations or similar structures that operate on a national scale, is emphasized. Especially at this level the significant projects are being implemented

to promote the country as a promising tourism destination. The advantage of public-private partnership is the ability to use third-party investments in order to overcome recessions and crises during the stagnation of the national economy. The largest dissemination of public-private partnership projects took place in economically developed countries, as evidenced by the global experience of their implementation. The main sources of funding, configuration of participants and results of most successful tourism projects on the basis of application of public-private partnership mechanisms are determined. Recommendations for public authorities and subjects of domestic tourism business that are interested in realization of similar projects in our country are offered.

Ключові слова: управління проектами, державно-приватне партнерство, туризм, співробітництво, просування туристичного продукту.

Key words: project management, public-private partnership, tourism, cooperation, promotion of tourism product.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Державно-приватне партнерство є механізмом узгодження та регулювання інтересів держави та бізнесу, а також забезпечення взаємовигідного співробітництва, метою якого є реалізація програм і проектів соціально-економічного розвитку країни. Результатом вказаних дій має стати поліпшення якості життя населення та вирішення суспільно значущих завдань на прийнятних для всіх учасників партнерства умовах. Державно-приватне партнерство є одним з найбільш вигідних варіантів реалізації проектів, необхідних для розвитку сфери туризму [4].

В умовах високої конкуренції на міжнародному туристичному ринку та зростаючої глобалізації збільшується важливість партнерства держави та бізнесу в процесі просування національного туристичного продукту країни. Така співпраця відбувається зараз здебільшого у маркетинговій та рекламній діяльності. Маркетинг, особливо на міжнародному ринку, вимагає великих фінансових витрат, партнерство же дає можливість об'єднати фінансові ресурси. Крім цього, ефективне співробітництво між державним і приватним секторами відбувається у таких сферах, як розробка сучасних туристичних продуктів, розвиток туристичної інфраструктури, освіта та підготовка кадрів для сфери туризму [10, с. 113].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед відомих вітчизняних дослідників, які присвятили свої наукові праці зазначеній проблемі, слід виділити такі: Ю. Алексєєва, Н. Антонюк, Н. Ганич, О. Верченко, В. Гавран, С. Захарін, Л. Івашова, І. Лісіцина, М. Мальська, Т. Ткаченко та ін. Водночас, проблема застосування сучасних механізмів державно-приватного партнерства як одного з напрямів розвитку туризму в країні вимагає додаткового розгляду.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у здійсненні теоретико-методичного узагальнення, а також обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення проектного менеджменту в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту зусиль лише приватного

сектора або органів державної влади вочевидь недостатньо. У зв'язку з цим, в останні десять років у сфері туризму набуває популярності державно-приватне партнерство. Переваги використання його різновидів є такими:

- залучення приватних інвестицій для реалізації проектів загальнодержавного значення, зокрема проектів розбудови туристичної інфраструктури;
- створення сприятливих умов для використання сучасних інноваційних технологій в процесі управління туристичними проектами;
- підготовка висококваліфікованих кадрів для сфери туризму відповідно до сучасних потреб;
- поліпшення інвестиційної привабливості туристичної галузі;
- перерозподіл інвестиційних ризиків між бізнесом та державою;
- посилення кооперації між окремими учасниками туристичного ринку;
- гармонізація інтересів держави, приватних інвесторів, суспільства.

На наш погляд, питання впровадження механізмів державно-приватного партнерства повинні вирішуватися на основі реалізації чіткої програми розвитку туризму, націленої на залучення інвестицій. Як свідчить вітчизняний досвід, цільові програми, складені на "загальних засадах" є малоефективними, а виділені на них державні кошти не дають позитивних результатів. Найважливішим завданням державної програми розвитку туризму є, перш за все, залучення інвестицій, причому системних, спрямованих на створення сучасної та потужної інфраструктури, застосування сучасних технологій туристичного обслуговування [9, с. 45].

Наразі у міжнародному конкурентному середовищі посилюється боротьба в таких нових для світового туризму сферах, як експансія бюджетних перевізників, виникнення горизонтальної та вертикальної кооперації між учасниками ринку. Практично в усіх провідних державах світу органи державної влади намагаються відсторонитися від прямої участі у формуванні або реалізації туристичного продукту. Як результат такого процесу в країнах здійснюється децентралізація державних управлінських повноважень на досконалих та зрілих туристичних ринках, де процеси саморегулювання були підтримані високою якістю надання туристичних послуг, а також розвинутою системою судочинства.

Такими ринками стали, наприклад, Німеччина та Італія, де сфера туризму знаходиться у винятковій відпо-

відальності місцевої влади (федеральних земель, провінцій). Питання координації дій учасників туристичного ринку вирішуються у зазначених державах регіональними та муніципальними органами влади за допомогою державно-приватного партнерства. Ще у березні 2005 року Рада Європи офіційно рекомендувала європейським країнам активніше застосовувати механізми такого партнерства для інфраструктурних перетворень [7, с. 199].

Державно-приватне партнерство в сфері туризму може бути реалізовано на різних рівнях:

- загальнодержавному;
- регіональному (місцевому);
- проектному (програмному) [2, с. 212].

Державно-приватне партнерство на загальнодержавному рівні переважно реалізується через створення національних туристичних організацій або аналогічних структур, які діють у національному масштабі. На цьому рівні здійснюються масштабні проекти просування країни як перспективної туристичної дестинації. Такого роду партнерство розраховане на тривалу перспективу і не обмежується конкретними часовими рамками. Державно-приватне партнерство на регіональному (місцевому) рівні може бути реалізовано через створення туристичних кластерів, туристично-інформаційних центрів або регіональних туристичних офісів. Проектне (програмне) державно-приватне партнерство реалізується через виконання конкретних проектів.

Нами визначено основні форми державно-приватного партнерства: це — державно-приватні підприємства, державні контракти, орендні відносини, концесійні угоди, фінансова оренда (лізинг), угоди про розподіл продукції та послуг. Перевагою державно-приватного партнерства є можливість використовувати сторонні інвестиції з метою подолання спадів і криз під час стагнації національної економіки. Найбільшого розповсюдження проекти державно-приватного партнерства дістали у економічно розвинених країнах, про що свідчить світовий досвід їх реалізації.

Яскравим прикладом ефективного застосування механізмів державно-приватного партнерства в сфері туризму є Туреччина. Зараз країна є одним зі світових лідерів туристичного ринку в сегменті курортно-пляжного туризму. Активна державна туристична політика дозволила у досить короткий термін створити конкурентоспроможний національний туристичний продукт. У 2018 році Туреччину відвідало майже 40 млн іноземних гостей, а доходи від туризму склали 30 млрд доларів США [11].

Результатом ефективного державного втручання у сферу туризму в Туреччині є усунення законодавчих перешкод для активної участі підприємницького сектора. У період реалізації державних програм розвитку туризму, турецьким урядом були прийняті законопроекти, що чітко визначили законодавчу базу для різних форм концесій у будівництві швидкісних трас, мостів, тунелів, аеропортів, об'єктів електроенергетики та ін.

В якості економічних інструментів стимулювання активної участі підприємницьких структур в розвитку туризму, турецьким урядом були розроблені податкові

та інші пільги для реалізації масштабних проектів. До основних видів економічних преференцій можна віднести:

- пільгові умови оренди землі на п'ятдесят років;
- пільгові тарифи на газ, воду, електроенергію;
- пільгові ставки по кредитах;
- скасування ПДВ на п'ять років;
- скасування митних зборів [1, с. 55].

Для реалізації державної туристичної політики турецький уряд створив місцеві органи управління туризмом — регіональні туристичні адміністрації, які постійно взаємодіють із законодавчими та виконавчими органами влади, науково-дослідними установами, туристичними асоціаціями, спілками та іншими громадськими об'єднаннями. Регіональні туристичні адміністрації співпрацюють не лише з місцевими органами влади, але й з приватним бізнесом, у результаті чого виникають змішані державно-приватні інститути в сфері регулювання туризму, основною метою яких, є залучення коштів з приватного сектора до виконання державних завдань, пошук взаємовигідних форм співпраці між органами управління різних рівнів.

Саме завдяки комплексній державній туристичній політиці, а також ефективному використанню інструментів державно-приватного партнерства Туреччині вдалося в останні роки стати абсолютним лідером на туристичному ринку Середземномор'я.

У Франції вдалим прикладом державно-приватного партнерства на загальнодержавному рівні є Агентство з туристичного розвитку Франції (Atout France) — об'єднання професіоналів у сфері туризму, представників економічних, державних і територіальних організацій, що займаються просуванням Франції на світовому туристичному ринку.

Основні напрями діяльності агентства:

1. Маркетингові дослідження та просування Франції на світовому туристичному ринку. Щорічно в рамках діяльності агентства проводиться близько двох тисяч різних заходів з метою просування Франції як туристичного напрямку: рекламні акції для широкої публіки, прес-тури для представників ЗМІ та виставки для професіоналів туризму.

2. Планування та побудова стратегічної платформи туристичного сектора. Діяльність агентства спрямована на підвищення конкурентоспроможності сфери туризму та її модернізації відповідно до вимог міжнародного туристичного ринку. Atout France проводить дослідження у цій сфері всередині країни та за її межами, займається розробкою стратегічних основ діяльності в сфері туризму та плануванням інвестицій у даний сектор економіки. Крім цього, агентство сприяє просуванню інноваційних технологій та підвищенню рівня якості туристичного сервісу, здійснює аналіз попиту та пропозиції в туристичній сфері.

3. Якість сервісу. Агентство відповідає за забезпечення якості туристичних послуг, зокрема виконує нову класифікацію готелів. З 1 січня 2010 року Atout France здійснює державний реєстр туроператорів та орендодавців автомобілів. Також у сферу діяльності агентства входить підготовка туристичних кадрів [13].

В Італії вже багато десятиліть функціонує Національне агентство з туризму (ENIT), основною метою

якого є пропаганда туристичних можливостей країни. Агентство здійснює регулярні заходи з підтримки бренду країни, комерціалізації та вивчення туристичного ринку.

Основними завданнями ENIT є:

- збір, обробка та системний аналіз існуючих досліджень та статистичної інформації в сфері туризму;
- поширення науково достовірних даних про закономірності та тенденції в сфері туризму;
- вироблення прогнозів для реалізації стратегії просування та маркетингу туристичної пропозиції [15].

Впродовж останнього десятиліття в Італії значно розширилися повноваження місцевих туристичних адміністрацій, що функціонують у складі виконавчої влади на всіх рівнях. Вони відповідають за всі питання ліцензування туристичної діяльності, включаючи класифікацію готелів, а також мають право просувати туристичні продукти своїх регіонів всередині країни та за кордоном.

Італія, володіючи величезним туристичним потенціалом, високим рівнем розвитку сфери туризму, зараз здійснює пошук нових механізмів залучення туристів. Одним з них є розвиток у державі сільського зеленого туризму, який стає все більш популярним і приваблює своєю демократичною ціною політикою. Завдяки зростаючій популярності Італії, швидкого розвитку набуває торгівля додатковими послугами і товарами, призначеними для задоволення потреб туристів, яка підвищує зайнятість населення та сприяє економічному зростанню країни.

Розглядаючи німецький досвід державно-приватного партнерства в сфері туризму, слід відзначити ефективну роботу в цьому напрямку Національного комітету Німеччини з туризму (DZT), що діє за дорученням Федерального уряду ФРН та просуває туристичні можливості держави всередині країни та за її межами. Діяльність комітету фінансується з державного бюджету та через приватні внески.

Основними напрямками діяльності комітету є:

- посилення іміджу країни як туристичної дестинації;
- ефективне використання транспортної інфраструктури;
- впровадження сучасних інформаційних технологій;
- співпраця та підтримка інтернаціоналізації регіонів [14].

Комітет забезпечує участь представників туристичного бізнесу у найбільших міжнародних виставках, проводить семінари та воркшопи для представників туристичної індустрії, влаштовує інформаційно-ознайомчі поїздки для преси. DZT щорічно організовує для туристичних агентств і маркетингових організацій відому в Європі професійну виставку пов'язану з іноземним туризмом у Німеччину.

Одним з нових проектів, реалізованих у останні роки, є інтернет-школа для представників туристичного бізнесу, що продають тури в Німеччину. По завершенні он-лайн навчання та здачі тесту на знання країни, її основних туристичних продуктів та інфраструктури, DZT видає туристичному підприємству сертифікат "Фахівець з Німеччини" [14].

З 1999 року комітет також відповідає за загальнонаціональний маркетинг всередині ФРН. Зокрема, за дорученням уряду країни та місцевих маркетингових організацій усіх шістнадцяти федеральних земель, DZT просуває Німецькі залізниці (Deutsche Bahn), авіакомпанію Lufthansa, а також інші великі туристичні організації та об'єднання, які пропонують подорожі та відпочинок всередині країни.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У процесі дослідження нами було встановлено, що зараз існує декілька напрямків розвитку ефективних форм державно-приватного партнерства, що дозволяють залучити приватні інвестиції в економіку на загальнодержавному та регіональному рівнях для реалізації туристичних проектів:

- модернізація та реконструкція наявної туристичної інфраструктури у відповідності з вимогами міжнародних стандартів;
- створення нових туристично-рекреаційних комплексів;
- створення системи кадрового супроводу розвитку сфери туризму;
- підтримка системи малого та середнього бізнесу, спрямованого на розвиток сфери туризму;
- усвідомлення необхідності розвитку сфери туризму органами законодавчої та виконавчої влади всіх рівнів.

Слід також зазначити, що взаємодія держави та представників туристичного бізнесу на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства може стати одним з перспективних напрямків інтенсифікації розвитку сфери туризму в сучасних умовах. Це цілком можливо за умов подальшого вдосконалення законодавства, збереження діалогу між органами державної влади та діловими колами, а також продуктивної та творчої роботи фахівців сфери туризму.

Україна має потенціал для розвитку туризму в напрямі стабільності, однак, для реалізації цього потенціалу необхідно прикласти чимало зусиль, особливо в сфері формування нового типу мислення, як у політико-владній еліті, так і у громадськості. А ті зусилля, які додаються на всіх рівнях, повинні знайти підтримку законодавчих та виконавчих органів державної влади.

Залучення влади, бізнесу та громадськості до формування нових моделей розвитку сфери туризму в регіонах України дозволить збалансувати витрати на природоохоронні та соціальні заходи з урахуванням можливостей місцевих бюджетів, адміністративних механізмів заохочення соціально значущих ініціатив, приверне увагу громадськості до локальних екологічних та соціально-економічних проблем, а також відкриє доступ до міжнародних грантів, безпроцентних і пільгових кредитів. З світової практики можна почерпнути досвід, який підтверджує ефективність таких дій.

Література:

1. Івашова Л.М. Державно-приватне партнерство у сфері туризму як дієвий механізм забезпечення сталого розвитку економіки країни і регіонів / Л.М. Івашова // Публічне управління та адміністрування. — 2018. — № 1. — С. 52—61.

2. Козловський Є. Державне регулювання та підтримка розвитку туризму в Україні: досвід країн Центральної та Східної Європи / Є. Козловський // Актуальні проблеми внутрішньої політики. — 2004. — Вип. 4. — С. 209—218.

3. Козловський Є. Роль туристичної галузі в активізації соціальної роботи в сучасному українському суспільстві / Є. Козловський // Наук. вісн. Чернівецького ун-ту. — 2005. — № 244. — С. 86—91.

4. Козловський Є.В. Іноземний досвід регулювання міжнародного туризму та його використання в Україні [Електронний ресурс] / Є.В. Козловський // Державне управління: теорія та практика. — 2005. — № 1. — Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/index.html>

5. Козловський Є. Основні напрями розвитку міждержавної політики та управлінських засад у галузі туризму країн СНД / Є. Козловський // Вісник НАДУ. — 2004. — № 4. — С. 398—403.

6. Козловський Є. В. Проблеми формування інвестиційної політики в галузі туризму / Є. Козловський // Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного врядування: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2007 р. — К.: Вид-во НАДУ, 2007. — Т.2. — С. 165—167.

7. Лісіцина І.І. Державно-приватне партнерство в галузі туризму: зарубіжний досвід / І.І. Лісіцина // Бізнес Інформ. — 2013. — № 11. — С. 196—203.

8. Про державно-приватне партнерство. Закон України: чинне законодавство зі змінами та доповненнями станом на 10 черв. 2018 р. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

9. Ткаченко Т. Методичний інструктаж комплексної оцінки туристично-ресурсного потенціалу України / Т. Ткаченко // Географія та туризм: наук. зб. — 2017. — Вип. 40. — С. 40—50.

10. Ткаченко Т.І., Кривко Л.О. Особливості формування туристського продукту в контексті національної політики держави / Т.І. Ткаченко, Л.О. Кривко // Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: XXX Міжнародн. научн. конф., 26—27 жовтня 2017 г. / Сб. научн. трудов. — Переяслав-Хмельницький, 2017. — Вип. 11 (31). — Ч. 2. — С. 111—116.

11. Укрінформ. Туреччина торік встановила рекорд у галузі туризму [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/263101>

12. Tkachenko T., Kovalska L. E-tourism, as display of dominant criterion of modern tourism-operating: relevant provisions, tools, use / T. Tkachenko, L. Kovalska // Часопис соціально-економічної географії: Міжперіод. зб. наук. праць. — 2017. — Вип. 23 (2). — С. 19—22.

13. Atout France. Офіційний сайт. — Режим доступу: <http://www.atout-france.fr>

14. DZT. Офіційний сайт. — Режим доступу: <https://www.germany.travel>

15. ENIT. Офіційний сайт. — Режим доступу: <http://www.enit.it>

References:

1. Ivashova, L. M. (2018), "Public-private partnership in tourism as an effective mechanism for ensuring sustainable development the economy of the country and

regions", *Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1, pp. 52—61.

2. Kozlovskiy, Ye. (2004), "Public regulation and support of tourism development in Ukraine: the experience of the countries of Central and Eastern Europe", *Aktual'ni problemy vnutrishn'oi polityky*, vol. 4, pp. 209—218.

3. Kozlovskiy, Ye. (2005), "The role of the tourism industry in activating the social work in modern Ukrainian society", *Nauk. visn. Chernivets'koho un-tu*, vol. 244, pp. 86—91.

4. Kozlovskiy, Ye. (2004), "International experience in regulation of international tourism and its implementation in Ukraine", *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, [Online], vol. 1, available at: <http://academy.gov.ua/ej/ej1/index.html> (Accessed 12 Apr 2019).

5. Kozlovskiy, Ye. (2004), "Main directions of development of interstate policy and tourism management principles of CIS countries", *Visnyk NADU*, vol. 4, pp. 398—403.

6. Kozlovskiy, Ye. V. (2007), "The problems of formation the investment policy in tourism industry", *Strategiya reformuvannya systemy derzhavnoho upravlinnia na zasadakh demokratychnoho vriaduvannya: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu* [Strategy of reforming the system of public administration on the basis of democratic governance. Sciences-practice conference behind the international participation], NADU, Kyiv, Ukraine, 31 may, vol. 2, pp. 165—167.

7. Lisitsyna, I. I. (2013), "Public-private partnership in tourism: foreign experience", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 196—203.

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On public-private partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (Accessed 12 Apr 2019).

9. Tkachenko, T. (2017), "Methodical instruction of integrated assessment of tourism resource potential of Ukraine", *Heohrafiia ta turyzm: nauk. zb.*, vol. 40, pp. 40—50.

10. Tkachenko, T. I. and Kryvko, L. O. (2017), "Features of the formation of a tourist product in the context of national policy of the state", *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire: XXX Mezhdunar. nauchn. konf. [Current research in the modern world. XXX Mezhdunar. nauchn. konf. conference behind the international participation]*, Pereiaslav-Khmel'nytskyj, Ukraine, 26—27 Oct, Vol. 11 (31), pp. 111—116.

11. The official site of Ukrinform (2019), "Turkey last year set a record for tourism", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/263101> (Accessed 12 Apr 2019).

12. Tkachenko, T. and Kovalska, L. (2017), "E-tourism, as display of dominant criterion of modern tourism-operating: relevant provisions, tools, use", *Chasopys sotsial'no-ekonomichnoi heohrafii*, vol. 23 (2), pp. 19—22.

13. The official site of Atout France (2019), available at: <http://www.atout-france.fr> (Accessed 12 Apr 2019).

14. The official site of DZT (2019), available at: <https://www.germany.travel> (Accessed 12 Apr 2019).

15. The official site of ENIT (2019), available at: <http://www.enit.it> (Accessed 12 Apr 2019).

Стаття надійшла до редакції 14.04.2019 р.