DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.84](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.84)

УДК: 338.2

*I. I. Костецька,
к. е. н., доцент кафедри економіки та менеджменту,
Карпатський інститут підприємництва університету «Україна»
ORCID ID: 0000-0001-5340-0145
С. О. Крайчук,
к. т. н., доцент кафедри економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет
ORCID ID: 0000-0001-9756-1979*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДТРИМКИ БАГАТОФУНКЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

*I. Kostetska
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management,
Carpathian Institute of Entrepreneurship, University of Ukraine
S. Kraychuk
PhD in Technical Sciences,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Management,
Rivne State University of Humanities*

STRATEGIC PLANNING IN THE TOURISM INDUSTRY AS AN ELEMENT OF SUPPORT OF MULTIFUNCTIONAL DEVELOPMENT OF RURAL AREAS: EUROPEAN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

В статті проаналізовано теоретичні та практичні засади створення цілісної системи стратегічного планування з урахуванням європейського досвіду. Враховано особливості сучасного стану розвитку загальної стратегії України, зокрема Стратегії розвитку сільських територій. Досліджено питання методології стратегічного планування, проведена систематизація та ієрархічна побудова стратегій розвитку в Польщі. Проаналізовано підходи до стратегічного планування розвитку сільських територій. Доведено пріоритетність розвитку сільських територій у країнах Європейського Союзу та розкрито джерела фінансування проектів їх розвитку.

Також розглядається цілеспрямованість стратегічного планування в Польщі, значення багатофункціонального розвитку сільських територій країни. Проведено аналіз та оцінку стратегічного планування туристичної галузі в сільських територіях. Виявлено взаємозв'язок між розвитком туризму та вибраними факторами, що підтверджують багатофункціональний розвиток сільських територій.

Дослідження стосується проблеми нерівномірного розвитку туристичної функції та переваг її активізуючої ролі для сільських територій. Вивчено практику стратегічного планування розвитку туризму в Україні. Окреслено, що підсумком стратегічного планування і головним інструментом стратегічного управління в туризмі є документи стратегічного характеру: плани, програми. Зазначено, що сьогодні для вітчизняної практики стратегічного планування характерне розроблення загальнодержавних стратегій та регіональних стратегій розвитку. Розглянуто пріоритети стратегічного партнерства України і Польщі, як можливості розвитку спільної туристичної галузі в сільських регіонах на прикордонних територіях.

This article aims to analyse the theoretical and practical grounds of creating a holistic system of strategic planning, with a reference to the experience of the European Union. The article consists of three main parts. The first one covers the peculiarities of the current state of development of the general strategy of Ukraine, in particular the Rural Development Strategy. We have studied the issues of strategic planning methodology, systematized and hierarchical construction of development strategies in nowadays Poland. We have analysed approaches to the strategic planning of rural development and showed the priority of rural development in the countries of the European Union, as well as the sources of financing of the EU's development projects. The second part touches upon the purposefulness of strategic planning in Poland, and the importance of multifunctional development of rural areas. We conducted the analysis and assessment of strategic planning of the tourism industry in rural areas, traced the relationship between the development of tourism and selected factors that confirm the multifunctional development of rural areas.

The third part addresses the problem of uneven development of the tourism function and the benefits of its activating role for rural areas. We have studied the practice of strategic planning of tourism development in Ukraine. It is outlined that the main instruments of strategic planning and strategic management in tourism at the present stage are strategic documents: plans, programs. The author shows today domestic practice of strategic planning is characterized by the development of national strategies and regional development strategies. We propose/recommend to use a successful experience of neighbouring Poland in developing Ukrainian tourism promotion strategies. It would allow bringing Ukrainian domestic policy in the sphere of tourism development in rural areas closer to the European standards.

In conclusion, outlined priorities of the strategic partnership between Ukraine and Poland as opportunities for the development of joint tourism industry in rural areas in the border areas.

Ключові слова: *стратегічне планування; галузева стратегія; стратегія; туризм; сільські території; міжнародна співпраця.*

Key words: *strategic planning; sectoral strategy; strategy; tourism; rural areas; international cooperation.*

Постановка проблеми. Традиційно сільські території в Україні пов'язуються виключно з агровиробництвом. В той час, як європейські країни визначаються інтегрованим сільським розвитком, що буде комплексні взаємозв'язки сільських економік. Тому, на сьогодні питання формування соціально-економічних передумов розвитку сільських територій набуває особливо актуального значення.

Аналізуючи реформи, що відбуваються зараз в Україні, можемо стверджувати, що порушена тема є важливою, зокрема в контексті використання інструментів стратегічного планування. Дане дослідження базується на порівнянні проблеми розвитку сільських територій у Польщі та Україні. В обох країнах економічні, соціальні та демографічні проблеми різною мірою виникають саме у сільській місцевості. У Польщі наголошується на необхідності підтримки багатofункціонального розвитку. І саме, одним із таких напрямків є розвиток сільського туризму та агротуризму. Цікавою формою, з точки зору управління, є створення асоціацій, муніципалітетів, які в районах з високим туристичним потенціалом розробляють стратегії розвитку туризму і всіма видами діяльності в цій галузі. Такі галузеві стратегії розробляються для підрозділів на різних рівнях територіального поділу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Початок інтересу до функціонування сільських територій, включеної в концепцію сталого розвитку, сягає 1960-х років [5; с. 204]. Дослідження стосується проблеми нерівномірного розвитку туристичного потенціалу на сільських територіях. Матеріалом дослідження, використаним у статті, були власні результати, вітчизняних (Писаревський М., Погасій С., Андренко І., Покоłodна М., Сеґеда І., Трохимець О., Шелеметєва Т.) [13; 14] і зарубіжних (Baran-Zgłobicka B., Ferens E., Gotwald B., Musiaka Ł., Szymura K., Stasiak A., Rochminska A. [1; 3; 6; 7] науковців, включені в літературу з цього питання, а також офіційні документи і статистичні дані.

Формулювання цілей статті. Мета даного дослідження є представити умови та інструменти для активізації багатофункціонального розвитку через використання туристичного потенціалу та можливостей управління туризмом у сільській місцевості в Україні, використовуючи приклад Польщі.

Виклад основного матеріалу дослідження. На початку третього тисячоліття туризм перетворився на поширене соціально-економічне й політичне явище, що впливає на світовий устрій і політику не тільки за кордоном, а і в Україні. Він став одним з найприбутковіших видів бізнесу, зрівнявшись за ефективністю інвестицій з нафтогазовидобувною промисловістю і автомобілебудуванням [15, с. 114]. Стратегічною метою розвитку туристської індустрії України є вихід на світовий рівень туристських послуг. Основними передумовами для цього виступають: географічне положення, наявність природного, історикоархеологічного туристського потенціалу, конкурентоспроможність туристських послуг. В Україні на сьогоднішній день вже відбулося усвідомлення важливості розвитку туризму як одного з ефективних засобів розвитку сільських територій. Саме завдяки здатності розвитку цього сектора, можна забезпечити значні валютні надходження, створити велику кількість нових робочих місць і покращити рівень життя населення.

Важливим етапом для подальшого розвитку туристичної галузі є детальний аналіз і вивчення потенціалу сільських територій. Тому доцільно застосовувати саме стратегічне планування. Основними його перевагами для туристичної галузі є можливості визначити основні напрями та шляхи досягнення цілей щодо активізації розвитку, а також забезпечити розвиток в довгостроковій перспективі і концентрувати зусилля на встановлених пріоритетах.

Основою цього дослідження є визначення умов та напрямків багатофункціонального розвитку сільських територій, особливо з точки зору активізації туризму на тлі порівняльного аналізу ситуації в Польщі та Україні.

Польща має досить складну систему та історію стратегічного планування. Було приблизно 250 державних політик та програм. Правовою основою стратегічного планування в Польщі є Закон про політику розвитку від 6 грудня 2006 р. [10].

Виділимо рівні системи планування:

- національний рівень – у 2009 р. Кількість стратегічних документів для галузевого розвитку була зменшена з 42 до 9 (перехід від галузевого планування до проблемного):

- довгострокова національна стратегія розвитку (до 2030 р.);
- середньострокова національна стратегія розвитку (до 2020 р.);
- та 9 інтегрованих стратегій, однією з яких є Національна стратегія регіонального розвитку;
- макрорегіональні стратегії (наприклад, Стратегія Східна Польща (Strategia Polska Wschodnia);

- Розгляд: Стратегії Європа 2020 та Концепція управління територіальним плануванням.

- Регіональний рівень: Стратегія регіонального розвитку (правова основа: Закон про воєводське самоврядування, 2001 р.).

- Місцевий рівень: Місцеві стратегії (правова основа: Ustawa o samorządzie gmin, 2001, Ustawa o samorządzie powiatów, 2001) [9; 11].

Польська система стратегічного управління має три рівні розробки стратегії розвитку:

- Довгострокова Стратегія розвитку Польщі – Польща 2030 (підготовлена стратегічними радниками для прем'єр-міністра, має показники цілей та результатів);

- Середньострокова Стратегія розвитку Польщі до 2020 року (з метою сприяння довгостроковому мисленню та підготовці до внутрішніх дебатів ЄС щодо бюджету на 2014-2020 роки, це пов'язано з національною програмою реформ ЄС-2020. Міністерство регіонального розвитку відповідає за підготовку цієї стратегії);

- Дев'ять інтегрованих стратегій (відповідальність Координаційного комітету) (звіт Польщі 2030) [9].

Європейська політика розвитку сільських територій допомагає сільським районам Європейського Союзу вирішувати багато економічних, екологічних та соціальних проблем. Напрямки розвитку сільських територій визначені в рамках Спільної аграрної політики (Rural development 2014-2020), вони підтримують існуючу систему прямих виплат фермерам та заходи щодо управління сільськогосподарськими ринками.

Європейська політика розвитку сільських територій фінансується Європейським сільськогосподарським фондом для розвитку сільських територій (EFRROW), який виділив 99,6 млрд. Євро на період 2014-2020 років. За період 2014-2020 років у 28 країнах-членах ЄС було розроблено 118 різних програм розвитку сільських територій, включаючи 20 національних програм, а 8 держав-членів обрали дві або більше регіональних програм [8].

З метою реалізації Стратегії регіонального розвитку до 2020 року спільно з ЄС з метою стимулювання розвитку територій як в Польщі, так і в Україні розроблені програми регіонального розвитку. Однією з ключових є програма розвитку туризму.

Створення довгострокових стратегій сталого розвитку є ключовим фактором сталого розвитку туризму в регіоні. Зокрема, Голембські Г. наголошує на важливості цього процесу, аргументуючи це тим, що «розвиток

території без стратегії піддається випадковості, оскільки найчастіше місцеві органи влади та суб'єкти, що формують туристичні пропозиції, не слідкують за змінами в навколишньому середовищі, приймають рішення на постійній основі, без необхідної координації діяльності, що впливає з міждисциплінарного характеру туристичного продукту» [2, с. 396].

Перед початком роботи важливо вирішити, чи створювати окрему стратегію розвитку лише туристичної функції даної сільської території, чи включити її розвиток до загальної концепції розвитку в рамках одного документа.

Кожна територія має дещо різні умови та можливості для розвитку. Тому не існує зразкового процесу стратегічного планування. Як зазначає Клодзінські М. «через індивідуальний характер окремих громад та їх різноманітність не може бути двох однакових стратегій» [4]. Це також стосується створення стратегії розвитку туризму, оскільки кожна територія має різні туристичні цінності. Отже, концепція побудови стратегії повинна бути адаптована до внутрішніх умов громади, а також враховувати зовнішнє середовище.

При проведенні дослідження встановлено, що не всі гміни в Польщі мають розроблену стратегію розвитку (зрештою, це не є обов'язковим), а галузеву стратегію розвитку туризму розробляють лише епізодично. Проте, слід зазначити, що Стратегії повинні не лише створювати туристичний продукт на сільських територіях, але перш за все формувати рекреаційний простір, визначаючи його розмір, принципи використання та управління відповідно до принципів просторового порядку. Тому, окрім пошуку цікавих та відповідних форм туризму для даного регіону, стратегія повинна включати визначення методів та засобів досягнення цілей.

Доцільно виділити найважливіші переваги існування та реалізації стратегії розвитку туризму, зокрема для сільської громади:

- можливість мобілізації додаткових коштів на розвиток;
- раціональне управління фінансовими ресурсами громади;
- виконання умов подання заявки на іноземні та вітчизняні фонди для реалізації інвестиційних та неінвестиційних проєктів розвитку (консультації, тренінги тощо),
- визначення основних пріоритетів та принципів функціонування місцевих органів влади в управлінні розробкою та проведенні економічної політики територіальної громади у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Наявність стратегії розвитку туризму посилює роль цього сектору в економічній діяльності підрозділів місцевого самоврядування, визначає напрямки його розвитку та дозволяє мобілізувати фінансові ресурси для його подальшої діяльності. Такий документ також є основою для введення більш загальнообов'язкових положень, що стосуються сектору туризму в загальну економічну стратегію. Відповідно, потім він може бути відображений у положеннях місцевого плану, який забезпечує зони для туристичних інвестицій. Такий документ може також бути основою для укладення наднаціональних угод, а також для розробки, а потім реалізації проєктів у більш широкому масштабі.

Загалом, планування в туристичній галузі потрібне для підвищення користі від її діяльності та зменшення негативних наслідків. Туризм став глобальним явищем лише в 1960-ті. У повоєнні роки туризм розвивався лише в країнах Західної Європи та в Америці. Тому уряди та приватний сектор мають мало досвіду в цій сфері. Проте, Програма стратегічного розвитку туризму може допомогти в поширенні цього сектору економіки. Туризм є міжгалузевим видом діяльності, що включає сільське господарство, виробництво, історичний, природний та рекреаційний аспекти, різні матеріальні ресурси громад, транспорт та іншу інфраструктуру. Таким чином, детальне стратегічне планування необхідне, щоб упевнитись, що всі ці елементи розвинені та взаємопов'язані, і служать на користь туризму та громаді.

Теоретично, можна виділити два основних типи стратегії:

- це стратегії розвитку різних підприємств, включаючи туристичні компанії;
- це територіальні стратегії, створені для кожної громади (найчастіше адміністративної одиниці).

На практиці, в основному розробляються стратегії соціально-економічного розвитку. Однак все більше територіальних громад також створюють галузеві стратегії, включаючи стратегії розвитку туризму.

Слід звернути увагу, що туризм є потенційно інвестиційно привабливим видом економічної діяльності в межах українсько-польського транскордонного регіону. Проте на сьогодні рівень реалізації цього потенціалу залишається низьким. Тому є всі підстави стверджувати про наявність асиметрії розвитку туризму в сільських територіях між Україною та Польщею. Це обумовлено передусім відмінностями у інституційному забезпеченні: недостатня співпраця між туристичними інституціями в транскордонному регіоні; незадовільний науковий супровід розвитку туризму в сільських регіонах. Інституційне забезпечення в сфері агротуризму в Польщі є більш досконалішим, тому імпорту окремих ефективних інститутів управління Польщі дозволить в межах українсько-польського транскордонного регіону налагодити туристичне співробітництво та покращити туристичну діяльність в Україні.

Прикордонні області України (Львівська та Волинська), які прилягають до Польщі, та прилеглі до України польські воєводства (Люблінське й Підкарпатське) вирізняються геополітичним розташуванням, сприятливими природними умовами, ресурсним, економічним, культурним, науковим потенціалом тощо. Це дає широкі можливості для ефективного транскордонного співробітництва у галузі туризму між цими регіонами.

Слід зауважити, що в умовах підготовки та проведення реформ децентралізації влади в Україні актуалізується доцільність розробки спільної українсько-польської Програми у галузі туризму та рекреації, спрямованої, на підвищення конкурентоспроможності туристичної сфери, покращення показників соціально-економічного розвитку прикордонних регіонів України та Польщі.

Розвиток українсько-польського міжрегіонального співробітництва здійснюється у декількох напрямках. На рівні центральних органів виконавчої влади двох країн з українського боку це питання координується – Міністерством розвитку громад та територій України, Міністерством закордонних справ, Міністерством інфраструктури та Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, з польського боку – Міністерством внутрішніх справ, Міністерством регіонального розвитку та Міністерством закордонних справ. Для вирішення ключових питань українсько-польського міжрегіонального співробітництва на міжурядовому рівні створено інституційний механізм – Українсько-польську Міжурядову Координаційну Раду з питань міжрегіонального співробітництва (МКРМС). Вона приймає рішення з ключових питань міжрегіонального співробітництва, визначає загальні напрямки і головні принципи його розвитку, надає компетентним органам України і Польщі відповідні пропозиції, розробляє спільні програми діяльності.

Висновки. Проведення дослідження є досить важливим, оскільки наразі Україна в основному працює над розробкою економічних стратегій. Не існує методичних посібників для підготовки стратегій розвитку туризму (як і для інших галузевих стратегій) для територіальних громад. Тому, корисно представити результати та пропозиції для подальших етапів підготовки документів. Система стратегічного планування, орієнтована на туристичний сектор, визначає, як оптимально використовувати обмежені туристичні ресурси для досягнення найбільшого кінцевого результату. У випадку стратегічного планування дуже важливим питанням є залучення місцевої громади до всіх етапів роботи над стратегією, а потім досягнення цілей та завдань.

Зокрема, будь-яке порівняння із сусідніми європейськими країнами та використання їх досвіду є надзвичайно цінним. Для України найкращим взірцем для переймання досвіду є Польща (сусідство і слов'янська ментальність). Таким чином, використання успішного досвіду наблизить внутрішню політику України у галузі розвитку сільських територій у сфері туризму до європейських стандартів. Це мало би бути стратегічним завданням української економічної політики. Адже, інтеграція України зі світовим економічним простором вимагає врахування досвіду країн.

Успішний розвиток і діяльність українських туристичних організацій в сільських регіонах вимагає інтенсивних заходів щодо розробки та реалізації всебічних стратегій розвитку туризму. Це пов'язано з кількома причинами:

- відсутність стратегії унеможливорює сільську громаду звертатися за підтримкою до структурних фондів, а це на сьогодні є найважливішим джерелом отримання позабюджетних коштів. Місцевим органам влади, які не зможуть скористатися цією формою підтримки, вкрай складно здійснювати та впроваджувати нові туристичні продукти (особливо за відсутності твердої прихильності держави до розвитку цієї галузі);
- туристична стратегія зміцнює позиції галузі в економіці регіону і дає потужний поштовх до розвитку; встановлюючи далекосяжні цілі та напрямки діяльності, керівництво територіальної громади сільського регіону зможе успішно організовувати та координувати різні заходи, забезпечувати послідовну та довгострокову туристичну політику;
- реалізація стратегії призведе до створення фірмового туристичного продукту сільської громади, що є необхідною умовою досягнення ринкових успіхів у наш час. Тільки такий товар може сприяти значному збільшенню конкурентоспроможності даної території, а ступінь його адаптації до потреб споживачів визначатиме ефективність туристичної економіки в сільській території.

Важливо робити акцент на міжнародному співробітництві. Це є важливою складовою стратегічного партнерства України та Республіки Польща, ефективним засобом європейської інтеграції України, а також практичним механізмом впровадження європейських стандартів на регіональному та місцевому рівнях.

Список використаних джерел.

1. Baran-Zgłobicka B., 2017: Środowisko przyrodnicze w zarządzaniu przestrzenią i rozwojem lokalnym na obszarach wiejskich. Wyd. UMCS, Lublin.
2. Gołembski G. (red.), Kompendium wiedzy o turystyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
3. Gotwald B. Turystyka w dokumentach strategicznych organów samorządu terytorialnego województwa łódzkiego, a norweskie dobre praktyki zarządzania turystyką // B. Gotwald, L. Musiaka, K. Szymura / Acta Innovations, 2012, nr. 5. – s. 25-55
4. Kłodzinski M. 1997: Istota wielofunkcyjnego rozwoju terenów wiejskich, [w:] Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania wielofunkcyjnego rozwoju wsi w Polsce, Wydawnictwo SGGW, Warszawa
5. Pondel H., Środowisko przyrodnicze w procesie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich na przykładzie Wielkopolski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, - 342 s.
6. Rochmińska A. Strategie rozwoju turystyki // Agnieszka Rochmińska, Andrzej Stasiak / Turystyka i Hotelarstwo – 6 (2004) 9. S. – 9-43.
7. Stasiak A. Regionalne strategie rozwoju turystyki w Polsce – stan w 2010 roku // Andrzej Stasiak, A. Rochminska / Warsztaty z geografii turystyki. ISBN 978-83-7525-586-7 s. 39–52

8. Financial Instruments and Rural Development. – [Zasób elektroniczny]. – Tryb dostęp: http://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020/financial-instruments/index_en.htm -
9. Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju. – [Zasób elektroniczny]. – Tryb dostęp: <https://www.gov.pl/web/inwestycje-rozwoj>
10. Ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2006 nr 227 poz. 1658) z dnia 6 grudnia 2006 r. – [Zasób elektroniczny]. – Tryb dostęp: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20062271658>
11. Ustawy o samorządzie gminnym (Dz. U. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.) z dnia 12 października 2001 r. – [Zasób elektroniczny]. – Tryb dostęp: <https://www.portaloswiatowy.pl/zarzadzanie-szkola/ustawa-o-samorzadzcie-gminnym-tekst-jedn.-dz.u.-z-2019-r.-poz.-506-9780.html>
12. Ustawa o samorządzie wojewódzkim (Dz.U. 1998 nr 91 poz. 576), 2001. – [Zasób elektroniczny]. – Tryb dostęp: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19980910576>
13. Писаревський М. Організація туризму: підручник / І.М. Писаревський, С.О. Погасій, М.М. Покоłodна та ін.; за ред. І.М. Писаревського. – Х.: ХНАМГ, 2008. – 541 с.
14. Трохимець О. І. Дослідження сучасного стану фінансових та економічних відносин у розвитку туризму в Україні / О. І. Трохимець, Т. В. Шелемєтьєва // Держава і регіони. Серія : Економіка та підприємство. - 2018. - № 5. - С. 46-54. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_5_9
15. Чайдак А. Сучасні проблеми та перспективи розвитку туристичної сфери в Україні // А. Чайдак, О. Трегубов / Економічний аналіз. 2012 рік. Випуск 10. Частина 2. – с. 114-117.

References.

1. Baran-Zgłobicka, B. (2017), *Środowisko przyrodnicze w zarządzaniu przestrzenią i rozwojem lokalnym na obszarach wiejskich* [Natural environment in spatial management and local development in rural areas], Wyd. UMCS, Lublin, Poland.
2. Gołembski, G. (2009), *Kompedium wiedzy o turystyce* [A compendium of knowledge about tourism], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poland.
3. Gotwald, B. Musiaka, L. And Szymura, K. (2012), “Tourism in strategic documents of local government bodies of the Lodzkie Voivodship, and Norwegian good tourism management practices”, *Acta Innovations*, vol. 5, pp. 25-55.
4. Kłodzinski, M. (1997), *Istota wielofunkcyjnego rozwoju terenów wiejskich* [The essence of multifunctional development of rural areas], Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania wielofunkcyjnego rozwoju wsi w Polsce, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, Poland.
5. Pondel, H. (2013), *Środowisko przyrodnicze w procesie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich na przykładzie Wielkopolski* [Natural environment in the process of sustainable development of rural areas on the example of Wielkopolska], Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, Poland.
6. Rochmińska, A. and Stasiak, A. (2004), “Tourism development strategies”, *Turystyka i Hotelarstwo*, vol. 6 / 9, pp. 9-43.
7. Stasiak, A. and Rochminska, A. (2014), “Regional strategies for the development of tourism in Poland - as of 2010”, *Warsztaty z geografii turystyki*, pp. 39-52.
8. European Commission (2020), “Financial Instruments and Rural Development”, [Online], available at: http://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020/financial-instruments/index_en.htm (Accessed 25 Nov 2020).
9. Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju (2020), [Online], available at: <https://www.gov.pl/web/inwestycje-rozwoj>, (Accessed 27 Nov 2020).
10. ISAP (2006), “Act on the principles of development policy”, [Online], available at: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20062271658>, (Accessed 27 Nov 2020).
11. portaloswiatowy.pl (2001), “Act on the local government”, [Online], available at: <https://www.portaloswiatowy.pl/zarzadzanie-szkola/ustawa-o-samorzadzcie-gminnym-tekst-jedn.-dz.u.-z-2019-r.-poz.-506-9780.html>, (Accessed 26 Nov 2020).
12. ISAP (1998), “Act on voivodship self-government”, [Online], available at: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19980910576>, (Accessed 27 Nov 2020).
13. Pysarevs'kyj, M. Pohasij, S. and Pokolodna, M. (2008), *Orhanizatsiia turystyky* [Organization of tourism], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine.
14. Trokhymets', O. I. and Shelemet'ieva, T. V. (2018), “Research of the current state of financial and economic relations in the development of tourism in Ukraine”. *Derzhava i rehiony*. Vol.: Ekonomika ta pidpriemstvo, vol. 5, pp. 46-54, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_5_9 (Accessed 27 Nov 2020).
15. Chajdak, A. and Trehubov, O. (2012), “Current problems and prospects for the development of the tourism sector in Ukraine”, *Ekonomichnyj analiz*, vol 10/ 2, pp. 114-117.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2020 р.