

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-32>

УДК 338.2:658:(304.2+908)

## СИНЕРГІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ І ТУРИСТИЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ В КРЕАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ КУЛЬТУРНО-ІСТОРИЧНОЮ СПАДЩИНОЮ ЗАХІДНОЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ COVID-19

## SYNERGY OF DIGITALIZATION AND TOURIST ATTRACTIVENESS IN CREATIVE MANAGEMENT OF CULTURAL AND HISTORICAL HERITAGE OF WESTERN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF COVID-19

**Кулініч Тетяна Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

**Мазурак Ганна Ярославівна**

здобувач вищої освіти Інституту економіки і менеджменту,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0632-6162>

**Kulinich Tetiana, Mazurak Ganna**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена проблемі управління вітчизняною культурно-історичною спадщиною через її збереження і відкриття для світової спільноти. Відзначено ускладнення реалізації нормального управління зазначеними процесами в умовах пандемії COVID-19. Показано можливості використання інструментів креативного менеджменту в нових умовах існування людства, які дозволяють зосередитися за ключовими напрямками: застосування цифрових технологій і розкриття туристичної привабливості окремих об'єктів і комплексів культурно-історичної спадщини. Розглянуто варіанти синергетичного поєднання трьох ресурсів (культурно-історичних осередків, туристично-привабливої місцевості та цифрових інноваційних продуктів) у впливі на організацію позитивного соціально-економічного розвитку Західного регіону України, щедро забезпеченого всіма зазначеними видами ресурсів.

**Ключові слова:** креативне управління, культурно-історична спадщина, цифровізація, туристична привабливість, синергія, Західна Україна, COVID-19.

Статья посвящена проблеме управления отечественным культурно-историческим наследием через его сохранение и открытие для мирового сообщества. Отмечено усложнение реализации нормального управления указанными процессами в условиях пандемии COVID-19. Показаны возможности использования инструментов креативного менеджмента в новых условиях существования человечества, которые позволяют сосредоточиться на ключевых направлениях: применение цифровых технологий и раскрытие туристической привлекательности отдельных объектов и комплексов культурно-исторического наследия. Рассмотрены варианты синергетического сочетания трех ресурсов (культурно-исторических центров, туристически привлекательной местности и цифровых инновационных продуктов) во влиянии на организацию позитивного социально-экономического развития Западного региона Украины, щедро обеспеченного всеми указанными видами ресурсов.

**Ключевые слова:** креативное управление, культурно-историческое наследие, цифровизация, туристическая привлекательность, синергия, Западная Украина, COVID-19.

The article is devoted to the problem of management of national cultural and historical heritage through its preservation and disclosure for the world community. In the context of the COVID-19 pandemic, the complexity of the implementation of normal regulation by these processes was noted. The possibilities of creative management tools utilization in the new conditions of human existence are shown. Such new opportunities allow us to focus on key areas: the use of digital technologies and the discovery of the tourist attractiveness of individual objects and

complexes of cultural and historical heritage. Variants of a synergetic combination of three resources (cultural and historical centers, tourist attractive areas and digital innovative products) in influencing the organization of positive socio-economic development of the Western region of Ukraine, generously provided with all the indicated types of resources, are considered. In the process of identifying areas of common interest, the elements of zones of mutual interest in the cultural sphere and the tourist attractiveness of the territory have been specified. At the regional level, possible components of managerial influences are analyzed: institutional support, strategic documents, implementation tools and sources of funding. Much attention is paid to the study of the positive creative practices of managers of the micro- and meso-level of Lviv region in the development of strategies, development programs and specific projects of interaction between the digital, tourist and cultural-historical spheres, modified to take into account new conditions, in particular the impact of COVID-19. The positive features of a synergistic combination of culture and tourism are revealed both in the form of a powerful new movement of economic development of the territory, and through the information and communication phenomenon of creative transformation of the local and world community through expanding horizons, gaining new knowledge, establishing new cultural ties and preserving cultural and historical heritage. Additional advantages in such synergy are added by various manifestations of digitalization, which at the same time pose certain challenges for the slow development of the internal institutional environment and make it possible to use the advantages of the Lviv IT cluster, among which the main ones are: digitizing the cultural heritage of Ukraine, increasing its popularity and preservation, activating internal and external virtual tourism and online popularization of local cultural and historical attractions for world cultural tourism.

**Keywords:** creative management, cultural and historical heritage, digitalization, tourist attractiveness, synergy, Western Ukraine, COVID-19.

**Постановка проблеми.** Синергетичне поєднання культури і туризму лежить в самих дефініціях і в покликанні цих двох сфер – розвивати кругозір, здобувати нові знання і насичувати емоційну сторону людини. Адекватне управління цими сферами на мікро-, мезо- і макро-рівні має враховувати сучасні тренди і загрози, шукати позитив у їх органічному переплетенні, долати зупинку світових процесів і міжкордонних рухів через пандемію COVID-19 шляхом активізації внутрішніх переміщень і креативного розвитку особистості завдяки цифровізації емоційних і творчих обмінів, не забуваючи про здобутки і насолоду від користування культурно-історичною спадщиною без кордонів і обмежень (соціальних, фінансових, міждержавних).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема виживання культурного туризму в сучасному агресивному середовищі, а також підтримки і захисту культурно-історичної спадщини постійно виступає базовим об'єктом в численних нормативно-законодавчих актах на і внутрішньоукраїнському [1; 2] і міжнародному рівні [3], активно розбирається в стратегіях і програмах [4–6], аналітичних оглядах [7–10], щедро досліджується в багатьох фахових джерелах [11; 12], проте в такому поєднанні, яке заявлено в темі даної публікації, цим проблемам приділено ще недостатньо уваги.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою статті є розробка обґрунтованого підходу щодо креативного управління культурно-історичною спадщиною Західної України в складних умовах світової пандемії COVID-19 з урахуванням позитивного взаємного синергетичного впливу на цю сферу процесів цифровізації і туристичної привабливості об'єктів.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження процесів взаємного впливу, збагачення і підтримки розвитку між сферами культури і індустрією туризму доводить їх подальше зближення, що в останні роки було прискорено низкою факторів, найважливішими з яких є: 1) підвищення рівня культурного капіталу, що стимулюється підвищенням рівня освіти людей; 2) постмодерністський стиль споживчої культури, який орієнтований на розвиток особистості; 3) зростання значення та ролі нематеріальної культури як своєрідної атмосфери; 4) підвищення мобільності (навіть, якщо вона є лише «віртуальною»), яка полегшує доступ до інших культур; 5) розширення доступу до інформації про інші культури за допомогою нових технологій; 6) поява нових націй і регіонів, які прагнуть сформувати та репрезентувати свою ідентичність; 7) актуалізація питання фінансування культури у зв'язку зі зростанням культурних потреб населення і водночас кількості закладів культури та культурно-історичних об'єктів.

Незважаючи на величезну кількість наукових і філософських досліджень про культуру, що з'явилися в останні десятиліття, її все ще асоціюють зі складністю, витонченістю та престижем, а отже, отожднюється з терміном «висока культура». Сьогодні, туризм став доступним і звичним явищем, але багато потенційних туристів продовжує асоціювати зацікавленість культурно-історичними ресурсами території з елітарністю та соціальним успіхом. Це з одного боку створює певні рамки, а з іншого заставляє активне населення брати нові бар'єри. Сприятливий клімат і чиста екологія, сприятливе географічне роз-

ташування, доступність транспорту та рівень обслуговування відіграють важливу роль у туристичній привабливості району, але культурно-історична цінність певної дестинації є додатковою привабливістю, яка може стати головною для туристів, зокрема тих, що віддають перевагу культурній спадщині.

Розглядаючи культурний туризм як симбіоз економіки та культури, слід підкреслити, що він включає не лише знання історичної спадщини, а й інтеграцію туристів у сучасне культурне середовище – активну участь у конкретних культурних подіях та практиках в межах певного регіону. І тоді у привабливості туристів особливу роль починають відігравати практики креативного менеджменту, який поєднує культурно-історичну цінність певної території (її окремих об'єктів) з туристичною привабливістю через «креативні індустрії вражень» або «творчі індустрії культури», які мають на меті комерціалізацію культури, представляючи її як продукт.

У документації, що відображає різні Українські Національні стратегії протягом багатьох років можна було зафіксувати майже незмінний перелік найважливіших причин, що гальмують розвиток культури і туризму [1–2], серед них зокрема: 1) відсутність уваги з боку держави до високого культурного потенціалу та до розвитку туризму в регіонах; 2) несформованість умов для створення асоціацій між ключовими гравцями: урядом, суспільством і бізнесом. Проте, за останні роки риторика стратегічних документів, що стосуються культурно-історичних цінностей якісно змінилася [5–6]. Сформульовано конкретні орієнтири розвитку, які підкреслюють зв'язок між культурно-історичною сферою та економічним розвитком, у тому числі – через підвищення туристичної привабливості території.

Особливе значення для майбутнього економічного розвитку регіону на сьогодні дістають культурно-творчі індустрії, що базуються на використанні культурно-історичного потенціалу та етнічного розмаїття регіону, зокрема туризму і, зокрема, сфери культури. Реформа місцевого самоврядування на основі децентралізації, яка дає змогу забезпечити населення пакетом якісного культурного контенту на регіональному та місцевому рівні за підтримки держави, має велике значення для суспільства, оскільки активізує його економічну та фінансову самозайнятість (як через зелений туризм, так і через забезпечення інфраструктури навколо об'єктів культурно-історичної спадщини).

Певну лепту також вносить зміна можливостей фінансування об'єктів культурно-істо-

ричної спадщини. На сьогодні акцент перейшов до системи грантів для фінансування культури шляхом розвитку державно-приватного партнерства та мобілізації додаткових джерел фінансування культурних проєктів через спеціальні фонди та програми підтримки, зокрема міжнародної технічної допомоги. Також не можна забути про підтримку громади і суспільства через волонтерські програми і краудфандинг.

Щодо розвитку туристичної привабливості території, то нові стратегічні документи, зокрема Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року, визначають перспективи розвитку з урахуванням різних синергетичних «вузлів»: створення та впровадження конкурентоспроможності комплексних об'єктів регіонального туризму (до прикладу, заповідників, коли поєднуються природні властивості території з історико-культурними та нематеріальними цінностями); сприяння інтеграції об'єктів культурної спадщини та територій з міжнародними, національними та регіональними культурно-туристичними маршрутами; активізація сільського туризму шляхом проведення фестивалів, відродження та збереження промислової, історико-культурної спадщини.

Світова пандемія COVID-19 спочатку уповільнила розвиток культурного туризму, побудувала високі бар'єри між країнами і регіонами, внесла свої корективи в існування закладів культури (музеїв, театрів тощо) у містах, але загалом активізувала внутрішній туризм і сприяла жадібному освоєнню культурно-історичних цінностей (зокрема природно-історичних заповідників) в межах окремих регіонів.

Наша велика увага під час проведеного дослідження до областей Західного регіону України пов'язана з тим, що з 7 регіонів-лідерів, які були обрані пріоритетними при реалізації великої цілі «Розвиток культурно-мистецької сфери для покращення туристичної привабливості території» під час розробки Державної стратегії регіонального розвитку [5], 4 належать до Заходу нашої країни. При чому, Львівську область розглядають як чемпіона у царині екскурсій, Тернопільську – замків, Закарпатську – гастрономії, Івано-Франківську – активного відпочинку (згідно з аналітикою [7–8]).

Якщо розглядати аспекти розвитку природно-історичних заповідників на території цих областей (які користуються найбільшим туристичним попитом в період пандемії), то реалізатори певних поїздок зіштовхуються зі спільними проблемами: 1) важкодоступність (дороги не сформовані, мало який транспорт

зможє пройти); 2) обмежена туристична інфраструктура (призначена для туристів, що приїхали на 1 день, і переважно задля природи, а не культурних об'єктів); 3) занедбаність території (немає облаштованого доступу до об'єктів, що становить небезпеку для туристів; територія непридбана, що зменшує естетичну привабливість об'єкту); 4) туристичний історико-культурний об'єкт може не бути широко відомим навіть серед представників прилеглих туристичних фірм; 5) скептичне ставлення мешканців району до культурно-історичної цінності об'єктів; відсутність краєзнавчої роботи в школах району щодо цих об'єктів.

З урахуванням усього зазначеного, додатковим важелем, що підштовхнув розвиток культурного туризму і цікавість до вітчизняних культурно-історичних цінностей, став запропонований 23 червня 2020 р. ЄБРР та Європейським Союзом оновлений план розвитку туризму в Україні [3], у якому було запропоновано низку заходів та рекомендацій для зменшення впливу пандемічної кризи на український туризм. Стратегічними цілями цієї «дорожньої карти» стали впровадження статистичної системи оцінювання результатів туризму, підготовка нового законопроекту про туризм, удосконалення системи управління галуззю, досягнення оцифрування та створення реєстру суб'єктів туристичної діяльності. Цей план дій також містить огляд заходів щодо пом'якшення наслідків пандемії COVID-19 та антикризовий план.

Після цього, через 10 днів Міністерство культури та інформаційної політики України представило нову програму на 2021–2023 роки, до якої були внесені 3 ключові напрямки, які мали би сприяти розвитку регіональної політики у сфері культури та туризму [11], а саме:

1) реставрація пам'яток культури. Згідно з цим напрямком у 2021 році планується реалізувати загальнодержавний проект «Велика забудова» з відновлення 100 культурних об'єктів по всій Україні. З іншого боку реставрація пам'яток культурно-історичної спадщини в регіонах сприятиме створенню нових туристичних маршрутів і через інфраструктурні проекти – забезпеченню сталого розвитку села;

2) започаткування центрів культурного обслуговування. Цим заходом передбачено модернізацію культурної інфраструктури (30 тис. культурних точок) та перетворення її на центри, які фактично надають ці послуги. Це сучасні комплекси (від бібліотек до кіно-клубів під одним дахом), які стануть спільним місцем зустрічі;

3) створення українських туристичних магнітів – історично, культурно та природно найпривабливіших туристичних об'єктів (від 3 до 5 у кожному регіоні).

На основі цих пропозицій планується розробити національну програму розвитку туризму в Україні та відповідні регіональні програми в її складі. Окрім переліку найбільш привабливих комплексних туристичних об'єктів регіону, муніципалітет має розробити три-, п'яти- та десятиденні тури. Також запропоновано зосередитися на розвитку подієвого туризму – в кожній області виділити по 5-10 найцікавіших культурних заходів (можливо із вкрапленнями звернень до історичних подій і цінностей), розробити на їх основі дводенні тури і підтримати їх просування через активну рекламу і PR.

І тут в пригоді стає ще один елемент креативного управління, особливо актуальний в період пандемії – цифровізація. Глобальна тенденція діджиталізації всіх соціально-економічних процесів забезпечила їй проникнення також і в середовище культурного туризму та історико-культурної спадщини з метою їх поєднання та підвищення їх привабливості. Окрім того, поєднання культури і технологій віртуального простору в контексті так званих обмежень (ізоляції та загального карантину) створило передумови для розвитку явища, схожого на віртуальний туризм – онлайн-фестивалі, онлайн-виставки, навіть онлайн-тури та онлайн-подорожі.

Серед додаткових плюсів цифровізації щодо культурної спадщини є підвищення збереженості і відомості окремих об'єктів. У 2008 році була запущена одна з найбільших цифрових платформ у сфері культури Europeana, яка об'єднала європейську цифрову бібліотеку, архіви та музеї. Її ініціатори мали сміливу мету – переробити на «цифру» всю культурну спадщину Європи до 2025 року. Виділені кошти під цей проект для України [13]. Труднощі оцифрування культурно-історичної спадщини України є серйозним викликом, бо наразі ми залишаємося «білою плямою» на карті Європи, а наша неоцифрована спадщина – недоступна для світової громадськості.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Пандемічна криза негативно вплинула майже на всі сектори світової економіки та відкрила нові можливості. Деякі галузі світової економіки отримали значний імпульс розвитку з огляду на специфічні потреби людей та бізнесу у цьому періоді.

У своєму звіті Future Possibilities 2020 Організація Об'єднаних Націй визначає ключові



фактори, які змінять світ після закінчення пандемії COVID-19, зокрема: 1) збільшення рівня комунікації між людьми і зокрема через онлайн інформаційну передачу даних, знань, доступ до розваг і відпочинку (у т.ч. – подорожей); 2) значно зросте турбота про фізичне та психічне благополуччя завдяки переосмисленню основних цінностей людського життя; нові вимоги до підвищення якості життя людей будуть швидко переглядатися і починають впроваджуватися на індивідуальному, організаційному та соціальному рівнях, виникне попит на профілактичну охорону здоров'я, тренінги самовдосконалення, організаційно-освітні програми, фітнес, харчування, здоров'я та красу, подорожі та екологічну розумну нерухомість; 3) поява «економіка досвіду», що підтримуватиме зв'язок між потребою в загальнокорисних або функціональних благах і товарах, з метою отримати позитивний індивідуальний досвід, психологічне задоволення та забезпечити прагнення до кращої «якості життя».

У такій економіці товаровиробники додають емоційну складову до продаваних товарів і послуг. Фактично продаються позитивні спогади про споживання тих чи інших продуктів, брендів у минулому, до яких люди звикли та люблять. Історія продукту стає важливою частиною того, що люди купують. Експерти називають цю тенденцію комерціалізацією емоцій, коли люди купують переважно історії, легенди, емоції та звичайний спосіб життя. Зі стрімким розвитком технологій віртуальної реальності товари та послуги стають все більш персоналізованими та забезпечують емоційне, розумове та задоволення споживачів, окрім їх суто функціонального призначення.

Економіка досвіду отримала особливий поштовх під час пандемії COVID-19, коли виникає особлива потреба компенсувати негативний психічний стан, пов'язаний з цією хворобою, через його заміщення низкою позитивних емоцій, спогадів та емоцій. Саме цим пояснюється підвищення популярності віртуального туризму, індустрії 3D та 4D кіно, індустрії розваг та соціальних мереж.

Необхідно визначити основні умови нового етапу розвитку, які є основними чинниками розвитку: світ вступає в епоху невизначеності; багатство (володіння природними ресурсами, промисловим та фінансовим капіталом) перестає бути необхідною і достатньою умовою для добробуту, здоров'я і навіть виживання; посилюється вплив креативних і творчих людських ресурсів. Саме це має бути враховано під час нового способу управління туристичними, культурно-історичними і цифровими ресурсами.

На цій основі в процесі подальших досліджень можна розглянути реалізацію чотирьох стратегічних цілей: 1) виховання креативності і творчості – розвиток навичок критичного мислення у людей різного віку, при цьому мистецтво, культура і туризм через «цифру» гармонійно інтегруються у здобуття нових знань і емоцій (краще позитивних); 2) підтримання творчих людей, які прагнуть до активного і корисного способу життя, відкриття нового, а також до покращення умов життя і подорожування в регіоні; при цьому передбачено фінансування громадських ініціатив та забезпечення взаємодії мешканців та влади; 3) концентрація творчих людей – створення просторів та започаткування заходів, де люди можуть зустрічатися, спілкуватися, обмінюватися досвідом, планувати та реалізовувати нові проекти, зокрема ті, що будуть спрямовані на створення нового культурного простору; 4) залучення творчих людей ззовні, чому сприятиме розвиток індустрії гостинності.

Таке креативне управління сферами історико-культурної спадщини і туристичною привабливістю територій, з підключенням переваг цифровізації дозволить легше подолати кризу, адаптуватися до нових цінностей, які нав'язує карантин. Суспільство зможе зберегти і посилити єдність, якщо продовжить тісні соціальні та культурні контакти один з одним, але новими й віддаленими способами. Пропозиція і реалізація нових форм соціальної, політичної, культурної, та, зрештою, туристичної активності дозволить створити нову адаптовану соціально-економічну реальність.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Про охорону культурної спадщини : Закон України № 1805-III. За ост. ред. 24.07.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14>
2. Концепція державної політики реформування сфери охорони нерухомої культурної спадщини – 2020. *Міністерство культури України: офіційний сайт*. URL: [http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art\\_id=245358162&cat\\_id=244993460](http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art_id=245358162&cat_id=244993460)
3. Коронавірус в Україні і туризм: ЄБРР та ЄС поновили дорожню карту розвитку (23.06.2020). URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/koronavirus-v-ukrajini-i-turizm-yebrr-i-yes-ponovili-dorozhnyu-kartu-novini-11047922.html>

4. Future Possibilities Report – 2020. *UNIDO*. URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720\\_un75\\_uae\\_futurepossibilitiesreport.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720_un75_uae_futurepossibilitiesreport.pdf)
5. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
6. Про затвердження Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020–2022 роки : Постанова КМУ від 27 травня 2020 р. № 534. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
7. Туризм в Україні. Статистика найбільшого туристичного порталу України [ua.igotoworld.com](http://ua.igotoworld.com) за 2019 рік. URL: <https://ua.igotoworld.com/projects/stat2019/>
8. Аналітика. Асоціація індустрії гостинності України: офіційний сайт. URL: <http://aigu.org.ua/analitika/>
9. Український державний інститут культурної спадщини. URL: <https://www.spadshina.org.ua>
10. Центр культурного менеджменту. URL: <https://www.kultura.org.ua>
11. Софій О., Мацелюх А., Шимків І., Шинаровська О. Сприяння розвитку культури в Україні: дослідження зв'язків культурно-мистецької сфери та туристичної привабливості територій. Київ : ВЦ Українського культурного фонду, 2020. 200 с. URL: <http://dialog.lviv.ua/spriannya-rozvitku-kulturi-v-ukrayini-doslidzhennya-zv-yazkiv-kulturno-mistetskoyi-sferi-ta-turistichnoyi-privablivosti-teritoriy-2/>
12. Pedersen, A. *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*. Paris: UNESCO World Heritage Centre, 2020. URL: <https://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/activity-113-2.pdf>
13. Трегуб Г. Мовою пікселів та байтів. *Тиждень*. № 37 (617). 12 вересня 2019 р. URL: <https://tyzhden.ua/Culture/235178>

## REFERENCES:

1. Pro okhoronu kulturnoi spadshchyny [On the protection of cultural heritage] (2021): *Zakon Ukrainy* [Law of Ukraine] № 1805-III. For the rest. ed. from July 24, 2021. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14> (in Ukrainian)
2. Kontseptsiiia derzhavnoi polityky reformuvannia sfery okhorony nerukhomoi kulturnoi spadshchyny – 2020 [The concept of state policy of reforming the protection of immovable cultural heritage – 2020] (2020). *Ministerstvo kultury Ukrainy: ofitsiynyi sait* [Ministry of Culture of Ukraine: official website]. Available at: [http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art\\_id=245358162 &cat\\_id=244993460](http://195.78.68.75/mcu/control/uk/publish/article?art_id=245358162 &cat_id=244993460) (in Ukrainian)
3. Koronavirus v Ukraini i turyzm: YeBRR ta YeS ponovyly dorozhniu kartu rozvytku [Coronavirus in Ukraine and tourism: EBRD and EU update roadmap] (2020). Available at: <https://www.unian.ua/tourism/news/koronavirus-v-ukrajini-i-turyzm-yebrr-i-yes-ponovili-dorozhnyu-kartu-novini-11047922.html> (in Ukrainian)
4. Future Possibilities Report – 2020 (2020). *UNIDO*. Available at: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720\\_un75\\_uae\\_futurepossibilitiesreport.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720_un75_uae_futurepossibilitiesreport.pdf)
5. Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky [State strategy of regional development for 2021–2027]: Postanova KМУ [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] № 695. August 5, 2020. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/> (in Ukrainian)
6. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy stymuliuвання ekonomiky dlia podolannia nehatyvnykh naslidkiv, sprychynenykh obmezhuvalnymy zakhodamy shchodo zapobihannia vynykenniu i poshyrenniu hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2, na 2020–2022 roky [On approval of the State program of economic stimulation to overcome the negative effects caused by restrictive measures to prevent the occurrence and spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2, for 2020–2022]: Postanova KМУ [Resolution of the Cabinet of Ministers] № 534. May 27, 2020. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/> (in Ukrainian)
7. Turyzm v Ukraini [Tourism in Ukraine] (2019) *Statystyka naibilshoho turystychnoho portalu Ukrainy ua.igotoworld.com* [Statistics of the largest tourist portal of Ukraine [ua.igotoworld.com](http://ua.igotoworld.com)]. Available at: <https://ua.igotoworld.com/projects/stat2019/> (in Ukrainian)
8. Analitika [Analytics] (2021) *Asotsiatsiia industrii hostynnosti Ukrainy: ofitsiynyi sait* [Hospitality Industry Association of Ukraine: official site]. Available at: <http://aigu.org.ua/analitika/> (in Ukrainian)
9. Ukrainyskyi derzhavnyi instytut kulturnoi spadshchyny [Ukrainian State Institute of Cultural Heritage] (2021). Available at: <https://www.spadshina.org.ua> (in Ukrainian)
10. Tsentr kulturnoho menedzhmentu [Cultural Management Center] (2021). Available at: <https://www.kultura.org.ua> (in Ukrainian)

11. Sofii, O., Matseliukh, A., Shymkiv, I., & Shynarovska, O. (2020) *Spryannia rozvytku kultury v Ukraini: doslidzhennia zviazkiv kulturno-mystetskoi sfery ta turystychnoi pryvablyvosti terytorii* [Promoting the development of culture in Ukraine: a study of the links between the cultural and artistic sphere and the tourist attractiveness of the territories]. Kyiv: Vyd-vo Ukrainskoho kulturnoho fondu, 200 p. Available at: <http://dialog.lviv.ua/spriyannya-rozvytku-kulturi-v-ukrayini-doslidzhennya-zv-yazkiv-kulturno-mistetskoyi-sferi-ta-turistichnoyi-privablivosti-teritoriy-2/> (in Ukrainian)
12. Pedersen, A. (2020) *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*. Paris: UNESCO World Heritage Centre. Available at: <https://whc.unesco.org/uploads/activities/documents/>
13. Trehub, H. (2019) *Movoiu pikseliv ta baitiv* [In the language of pixels and bytes]. *Tyzhden* [Week], no. 37(617). September 12. Available at: <https://tyzhden.ua/Culture/235178> (in Ukrainian)