



Світовий досвід публічного управління у сфері туризму

Євген В. Рущенко  ¹*

¹ Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика (Україна). Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ОНП «Публічне управління та адміністрування».

* Автор-кореспондент, e-mail: ievgenrushchenko@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

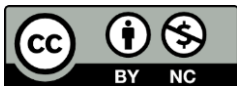
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.5.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.07)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства — Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Метою дослідження є: узагальнення сучасних підходів до регулювання туризму в країнах із різними рівнями розвитку; оцінка моделей smart governance у туристичних дестинаціях; виявлення ключових факторів, що впливають на успіх або невдачу туристичної політики; розроблення практичних рекомендацій для вдосконалення публічного управління туризмом в Україні на основі міжнародного досвіду. У статті досліджено особливості публічного управління у сфері туризму в контексті світового досвіду. Розглянуто ключові моделі управління туристичною галуззю, які застосовуються в провідних країнах світу, зокрема Франції, Іспанії, Італії, Туреччині, Китаї, США, Канаді та Японії. Акцент зроблено на ролі державних органів, децентралізації повноважень, міжвідомчої взаємодії та механізмів партнерства між державою та приватним сектором. Автор аналізує різні підходи до стратегічного планування та маркетингу туристичних дестинацій, а також практики формування туристичної політики та законодавчого забезпечення. Особлива увага приділяється ролі національних туристичних організацій, ефективності використання інформаційних технологій у державному управлінні, а також питанням сталого розвитку туризму. У статті окреслено переваги та недоліки кожної моделі публічного управління, визначено чинники успішності туристичної політики в різних країнах, включно з інституційними, економічними, культурними та географічними аспектами. На основі компаративного аналізу сформульовано рекомендації щодо удосконалення системи державного управління туризмом в Україні, з урахуванням світового досвіду та національних реалій. Зроблено висновок про необхідність системного підходу до формування державної туристичної політики, який передбачає інтеграцію інтересів усіх зацікавлених сторін, підвищення ефективності управлінських рішень, розвиток інфраструктури та людського капіталу, а також забезпечення екологічної та соціальної стійкості туристичного сектору.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

туризм, публічне управління, кейси, стратегії, моделі.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Global Experience of Public Administration in the Tourism Sector

Yevhen Rushchenko  ¹ *

¹ *Shupyk National Healthcare University of Ukraine (Ukraine). PhD Student of the Third (Educational and Scientific) Level of Higher Education in the Educational and Scientific Program "Public Management and Administration".*

* *Corresponding Author*, e-mail: ievgenrushchenko@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.5.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.07)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The purpose of the study is: to consolidate contemporary approaches to tourism regulation in countries with varying levels of development; to assess smart governance models in tourist destinations; to identify key factors influencing the success or failure of tourism policy; and to develop practical recommendations for enhancing public management in the tourism sector in Ukraine, drawing on international experience. This article explores the global experience of public administration in the tourism sector, focusing on the governance models implemented in leading countries such as France, Spain, Italy, Turkey, China, the United States, Canada, and Japan. The study emphasizes the role of government institutions, the decentralization of powers, inter-agency cooperation, and public-private partnerships in shaping effective tourism policies. The author analyzes strategic planning practices, destination marketing approaches, legislative frameworks, and the operation of national tourism organizations. Particular attention is given to the integration of information technologies in public administration and the implementation of sustainable tourism development principles. The article highlights the strengths and weaknesses of different governance models and identifies key success factors in tourism policy, including institutional, economic, cultural, and geographical dimensions. Through comparative analysis, the authors develop recommendations for improving the system of state governance of tourism in Ukraine, taking into account both international best practices and domestic realities. The conclusion emphasizes the necessity of a systematic approach to forming public tourism policy. This approach should include the integration of stakeholder interests, enhanced decision-making efficiency, infrastructure development, investment in human capital, and ensuring the environmental and social sustainability of the tourism sector.

KEYWORDS

tourism, public administration, case studies, strategies, models.

1. Вступ

Світовий туризм у XXI столітті перетворився на один із ключових рушіїв економічного зростання, соціальної мобільності та культурного обміну. Водночас, глобалізація, цифровізація, пандемічні кризи та кліматичні виклики висувають нові вимоги до публічного управління в галузі туризму. Ефективне регулювання туристичного сектору, що забезпечує збалансований розвиток, потребує нових моделей державного управління, інтеграції цифрових технологій, участі зацікавлених сторін і чітких стратегій сталого розвитку.

Метою даного дослідження є аналіз моделей публічного управління у сфері туризму в різних групах країн — розвинутих, тих, що розвиваються, та з економіками, де туризм має бюджетоутворююче значення — а також оцінка практик країн із некерованим розвитком туристичної галузі. В роботі також розглянуто виклики та можливості трансформації управлінських систем задля забезпечення сталості та адаптивності у сфері туризму.

2. Огляд літературних джерел

Впровадження і розвиток публічного управління у сфері туризму набуває дедалі більшої актуальності як у міжнародному політичному дискурсі, так і в наукових дослідженнях. Різні країни та організації розробляють унікальні стратегії й моделі управління туризмом, які поєднують принципи сталого розвитку, цифрової трансформації та інклюзивності.

Яскравим прикладом є ініціатива Міської ради Барселони [1], яка впровадила туристичний податок як частину ширшої політики сталого розвитку й регулювання потоків туристів. Міністерство туризму Італії [2] представило керівні принципи для управління розумними туристичними дестинаціями, акцентуючи увагу на цифровізації, участі зацікавлених сторін та використанні даних для прийняття рішень. У Сеулі було створено інноваційну Smart Tourism Platform [3], що забезпечує інтеграцію цифрових технологій в управлінні туристичною інфраструктурою та міським плануванням. У Португалії національна туристична агенція розробила стратегію “Turismo 4.0” [4], яка окреслює цифрову трансформацію галузі як ключовий елемент державного управління. Водночас, Гані та Гілпін [5] розглядають туризм як інструмент миру та боротьби з бідністю у країнах, що розвиваються, підкреслюючи важливу роль державних інституцій у цьому процесі.

Звіт ОЕСР [6] “Tourism Trends and Policies 2020” надає порівняльний аналіз моделей управління у країнах-членах, із фокусом на інновації та стійкість. Теоретичний розгляд проблематики пропонує Шарплі [7], який аналізує концептуальний розрив між туризмом та сталим розвитком. Слокум і Бекман [8] та Спенслі і Гудвін [9] досліджують роль місцевих адміністрацій у підтримці громадського та природоорієнтованого туризму як інструментів соціально-економічного розвитку.

Міжнародні організації, такі як UNWTO [10], Світовий економічний форум [11] та Світова рада з туризму та подорожей [12], регулярно публікують стратегічні звіти, що висвітлюють питання конкурентоспроможності, наслідків пандемії COVID-19 та макроекономічної значущості туризму. Ці документи підтверджують зростаючу роль публічного управління у формуванні довгострокових стратегій розвитку галузі.

Сучасні підходи до розвитку туристичних дестинацій, зокрема концепцію «шляху клієнта», розглядає у своїй роботі Яхін [13], демонструючи її практичну цінність для управлінських рішень. Історичний розвиток туристичної політики в Китаї проаналізовано у дослідженні Чжана та ін. [14], а Оріндари та ін. [15] акцентують увагу на регіональних економічних наслідках політики у сфері туризму в умовах постпандемічного відновлення.

Незважаючи на велику кількість доступних джерел, все ще відчувається потреба в систематизованому порівняльному аналізі державних моделей управління туризмом. У межах даного дослідження здійснено спробу узагальнення світового досвіду та виокремлення ефективних практик, потенційно адаптованих до українського контексту.

3. Постановка завдання

Дослідження має на меті: систематизувати сучасні підходи до регулювання туризму у країнах із різним рівнем розвитку; проаналізувати моделі smart governance у туристичних

дестинаціях; визначити фактори успіху або провалу туристичної політики; запропонувати практичні орієнтири для покращення публічного управління у сфері туризму в Україні з урахуванням міжнародного досвіду.

4. Методи та матеріали

Методологічною основою дослідження стали: порівняльний аналіз (застосовано до різних моделей управління туризмом у країнах з різними економічними параметрами); системний підхід (використаний для аналізу взаємодії держави, бізнесу, громадянського суспільства і цифрових платформ у туристичному управлінні); аналіз кейсів (вивчено окремі національні практики, зокрема Португалії, Іспанії, Індонезії, Мексики та інших країн); контент-аналіз нормативних документів та стратегій розвитку туризму.

5. Результати та обговорення

У розвинутих країнах публічне управління у сфері туризму характеризується високим рівнем інституційної зрілості, інтеграцією цифрових інструментів і акцентом на сталий розвиток. Туризм у цих країнах часто розглядається не лише як економічна діяльність, але й як інструмент культурної дипломатії, зайнятості, регіонального розвитку та інноваційної трансформації міського середовища.

Моделі управління у туристичному секторі розвинутих країн здебільшого відповідають парадигмам “good governance” — прозорість, підзвітність, участь зацікавлених сторін, міжсекторальна координація. Одним із яскравих прикладів є Іспанія, де реалізується модель “smart tourist destination” — інноваційна концепція управління дестинаціями на основі технологій, сталості та відкритого урядування [1]. У Португалії, в рамках стратегії “Turismo 4.0”, було запроваджено багатоступеневе управління, що об’єднує державні, муніципальні та приватні актори для спільного регулювання [4].

Ключовими інструментами регулювання є: національні туристичні стратегії; державне фінансування через туристичні фонди; інституції для контролю якості послуг і сертифікації; державно-приватні партнерства (PPP); закони про культурну спадщину, землю та міське зонування. Формується тенденція до делегування деяких функцій місцевим органам влади, що сприяє адаптивності рішень до локального контексту.

Цифровізація змінила як управління, так і комунікацію з туристами. Наприклад, у Сеулі реалізовано інтегровану платформу смарт-туризму, що забезпечує аналіз великих даних (Big Data) для прийняття рішень, планування потоків і підвищення безпеки [3]. В Італії застосовується процесно-орієнтований підхід до smart destination governance, що передбачає поетапне впровадження технологій, розвиток локального людського капіталу та моніторинг екосистеми туризму [2].

Значна увага приділяється екологічному регулюванню: розробляються «зелені сертифікації», стимулюється екотуризм, обмежується доступ до перевантажених об’єктів (наприклад, Венеція або Барселона), впроваджуються «туристичні податки» на боротьбу з овертуризмом. Також реалізуються соціальні програми з інклюзивного туризму для осіб з інвалідністю, маломобільних груп, стимулюється локальна зайнятість у сфері гостинності.

Публічне управління у сфері туризму в країнах, що розвиваються, відзначається специфікою історичного контексту, обмеженістю інституційних ресурсів, високою залежністю від зовнішніх ринків та постійним балансуванням між економічною вигодою та соціальною стабільністю. У таких державах туризм часто розглядається не лише як галузь господарства, а як інструмент розвитку, зайнятості, боротьби з бідністю та інтеграції до глобального простору.

Найчастіше публічне управління туризмом у країнах, що розвиваються, перебуває на етапі становлення або модернізації. Йому притаманні:

- інституційна фрагментація, за якої управлінські функції розподілені між кількома міністерствами або рівнями влади, без чіткого координатора;
- слабкість нормативно-правової бази, що проявляється у застарілому або неповному законодавстві, відсутності регламентів для стейкхолдерів;
- недостатній кадровий потенціал, зокрема обмеженість підготовлених фахівців, орієнтація переважно на адміністративний, а не стратегічний менеджмент;

— залежність від міжнародної технічної допомоги, коли ключові програми підтримуються донорами, що формує зовнішню залежність;

Проте багато країн активно впроваджують моделі “good governance”, з орієнтацією на прозорість, інклюзію та ефективність інституцій. Досліджуючи стратегії формування туристичної політики, слід зазначити, що у країнах Африки, Азії, Латинської Америки зусилля держав зосереджені на:

1. Інституційному будівництві щодо створення спеціалізованих департаментів, рад з туризму, міжсекторальних комісій.

2. Розробці стратегій, національних програм розвитку туризму, зокрема стратегічних планів до 2030 або 2040 року, часто з орієнтацією на сталий розвиток.

3. Професіоналізації управління шляхом розвитку навчальних програм, підвищення кваліфікації державних службовців у сфері туризму.

4. Цифровізації через перехід до електронного врядування, створення платформ туристичної статистики та онлайн-ліцензування.

5. Гендерній рівності та участі громад у впровадженні програм партисипації та інклюзії для залучення місцевих громад до прийняття рішень.

Наприклад, у Танзанії публічне управління туризмом ґрунтується на державних стратегічних документах, а також на використанні туризму як інструменту зменшення бідності. Держава підтримує локальні ініціативи, розвиває систему муніципального управління туризмом, інвестує у природоохоронні зони. Дослідження Slocum & Backman (2011) свідчить, що активна підтримка місцевих проектів дозволила значно розширити зайнятість у регіонах з низьким рівнем доходів [8].

Публічна політика в Кенії орієнтована на екологічний туризм і національні парки. Уряд формує партнерства з приватними організаціями для управління об'єктами природної спадщини. На практиці формується модель співпраці уряду з неурядовими організаціями для спільного планування, контролю, маркетингу.

Інтерурядова організація розвитку (IGAD) у східній Африці підтримує інтеграцію туристичної політики в межах регіону. Країни-учасниці створюють спільні інституції для маркетингу дестинацій, удосконалення стандартів, просування іміджу регіону.

У південно-східній Азії активно розвиваються національні туристичні ради, що координують діяльність між міністерствами. Окремі країни впровадили податкові пільги, освітні програми для підвищення професійного рівня у сфері гостинності, грантові системи для малого бізнесу.

Хоча Китай перебуває на межі між групами країн, він демонструє унікальну систему публічного управління туризмом. Модель характеризується централізацією стратегічного управління, державним фінансуванням інфраструктури, обов'язковим навчанням кадрів у сертифікованих інститутах [14].

Сучасні виклики публічному управлінню у сфері туризму для згаданих країн полягають у такому:

1. Брак фіскальної автономії, оскільки місцеві органи мають обмежений доступ до бюджетів для реалізації туристичних програм.

2. Слабка участь громад і незалучення місцевих мешканців у планування спричиняє конфлікти або невикористання туристичного потенціалу.

3. Недостатній контроль якості через відсутність національних стандартів знижує конкурентоспроможність дестинацій.

4. Монополізація туристичного ринку: у низці країн туристичний сектор контролюється великими операторами, що обмежує участь малого бізнесу.

У країнах, де туризм є бюджетоутворюючим сектором, система публічного управління туризмом має стратегічне значення для макроекономічної стабільності, зайнятості та валютних надходжень. Це характерно для малих острівних держав (SIDS), таких як Мальдіви, Фіджі, Барбадос, а також для таких країн, як Таїланд, Мексика чи Хорватія. У цих державах туризм може становити до 30 % ВВП, тому управлінські підходи мають бути адаптивними до глобальних шоків і природних катастроф.

Наприклад, на Мальдівах туризм забезпечує понад 60 % валютної виручки, а кожен п'ятий житель зайнятий у сфері обслуговування [5]. У Хорватії туризм формує понад 20 % ВВП, а політика планування сектору тісно інтегрована з бюджетним процесом. Подібна ситуація

спостерігається і на Карибах, де туризм виконує роль «податкового двигуна» для локального самоврядування.

Публічне управління у цих країнах базується на: національних стратегічних програмах розвитку туризму з конкретними цільовими індикаторами; вбудованих системах раннього реагування на кризи (COVID-19, природні катаклізми); диверсифікації турпродукту (перехід від «пляжного» туризму до wellness, digital nomads, культурного туризму); стійких зонуваннях та обмеженнях на забудову прибережних зон [6].

Наприклад, Кіпр, який значною мірою залежить від іноземного туризму, впроваджує стратегії, орієнтовані на добробут місцевих жителів, контроль навантаження на інфраструктуру та запобігання «туристичній інфляції» [7].

Значна частина країн застосовує спеціальні туристичні податки (tax per bed/night, environmental tax) як джерело для: підтримки інфраструктури; фінансування маркетингових кампаній; утримання природоохоронних територій; формування кризових фондів [9]. Уряди часто створюють туристичні агентства з повноваженнями агенцій економічного розвитку, здатні залучати гранти, видавати субсидії, реалізовувати PPP-проекти.

Незважаючи на вигоди, надмірна залежність від туризму робить країни вразливими до: пандемій (приклад COVID-19, де втрата надходжень склала до 80 %); кліматичних змін (урагани, підняття рівня моря); геополітичних ризиків (зміна візового режиму, воєнні конфлікти); економічної нестабільності на ринках-донорах туристів. Країни розвивають моделі управлінської стійкості, що включають резервні фонди, інклюзивні індикатори добробуту, систему індикаторів раннього попередження, а також ресурсно-орієнтоване регулювання на місцях [10; 11]

У низці країн спостерігається явище некерованого або слабoreгульованого розвитку туризму, що призводить до негативних соціальних, екологічних та економічних наслідків. До таких країн часто відносять Іспанію (регіони Барселони, Майорки), Індонезію (острів Балі), Таїланд (Паттайя, Пхукет), а також частково В'єтнам, Камбоджу, Туреччину. Загальною характеристикою є різке зростання туристичних потоків при недостатньому рівні публічного управління, відсутності стратегії сталого розвитку та незбалансованій інфраструктурі.

Основні риси некерованого розвитку включають:

- перевищення туристичної місткості територій;
- туристифікацію центрів міст, витіснення місцевого населення;
- надмірну забудову прибережних та історичних зон;
- екологічне виснаження територій (забруднення води, сміттєві кризи);
- соціальний конфлікт між мешканцями і туристами [7].

Ключові кейси включають:

— Барселону, де з 2016 року кількість туристів перевищила 30 млн, спричинивши зростання вартості житла, гентрифікацію, протестні рухи та обмеження на short-term rentals [12];

— Балі, де туризм зумовив перевантаження водних ресурсів, незаконну забудову та зростання сміттєвого навантаження [13];

— Пхукет, що стикнувся з деградацією морських екосистем, корупційними схемами у регуляторній системі та криміналізацією галузі [15].

Причини подібних провалів включають: відсутність інтегрованого планування, фрагментарність відповідальності між міністерствами; корупцію і слабкий нагляд за інвесторами та забудовниками; ігнорування місцевих інтересів у розробці політик; орієнтацію лише на економічне зростання, без урахування сталості.

Можливі шляхи трансформації включають: запровадження туристичних квот (як на острові Борнео в Малайзії); локалізацію туристичних вигід через інклюзивні моделі (community-based tourism); реформу податкової політики на оренду житла та short-term rentals; використання цифрових інструментів для відстеження потоку та навантаження на території (smart counters, tourist flow management); прозоре зонування та стратегічне планування з обов'язковою участю місцевих громад.

Отже, досвід некерованого туризму показує потребу у системному, стратегічному і сталому підході до публічного управління, з пріоритетом не лише економічної вигоди, а й збереження соціальних та природних ресурсів.

6. Висновки

Проведене дослідження світового досвіду публічного управління у сфері туризму дає змогу зробити низку узагальнень, які мають як теоретичне, так і практичне значення для формування ефективної туристичної політики в Україні та інших державах.

По-перше, аналіз підходів розвинених країн демонструє, що успішне управління туризмом базується на інтеграції міждержавних, національних і муніципальних стратегій з цифровими інструментами та принципами сталого розвитку. Такі країни як Франція, Канада, Японія ефективно використовують концепції smart governance, публічно-приватне партнерство, цифрове зонування, етичний туризм і інструменти екологічного контролю.

По-друге, країни, що розвиваються, демонструють гнучкість у формуванні туристичних політик, проте зіштовхуються з інституційними бар'єрами, низькою координацією, недостатнім рівнем фінансування та впливом іноземних гравців на місцевий ринок. Тим не менше, позитивний досвід Руанда, Кенії, В'єтнаму засвідчує, що інституціоналізація туризму як пріоритетного сектору в національних стратегічних документах сприяє зростанню економічних показників і підвищенню рівня зайнятості.

По-третє, у країнах, де туризм є бюджетоутворюючим сектором, державна політика характеризується високим ступенем системності, з чітким розмежуванням функцій між органами управління, структурованими бюджетними програмами, кризовими фондами та екологічним зонуванням. Приклад Мальдівів, Хорватії, Кіпру і Мексики доводить, що економічна залежність від туризму вимагає стратегічного планування з урахуванням зовнішніх шоків.

По-четверте, негативні кейси некерованого розвитку (Барселона, Балі, Пхукет) підкреслюють небезпеки нехтування принципами сталого розвитку. Такі наслідки, як перевантаження інфраструктури, деградація довкілля, соціальні конфлікти, свідчать про потребу впровадження індикаторів carrying capacity, цифрових систем моніторингу і залучення місцевих громад до ухвалення рішень.

Отже, ефективна система публічного управління туризмом повинна враховувати такі ключові принципи:

1. Стратегічна інтеграція туризму у загальнонаціональну політику економічного розвитку, регіонального планування, охорони довкілля та культурної спадщини.
2. Участь зацікавлених сторін (stakeholder inclusion) у процесах прийняття рішень — місцевих громад, бізнесу, НУО.
3. Цифровізація та open data-підходи — створення геоінформаційних систем, мобільних додатків, використання big data для управління туристичними потоками.
4. Ризикорезистентність та адаптивність — розробка кризових планів, страхових механізмів, фондів стабілізації.
5. Екологічна й соціальна сталість — обмеження забудови вразливих територій, туристичне оподаткування з екологічною метою, community-based tourism.
6. Інституційна узгодженість — чіткий поділ повноважень, антикорупційний нагляд, координація між рівнями управління.

Для України, яка має значний нереалізований туристичний потенціал, особливо в контексті післявоєнного відновлення, доцільно врахувати: створення єдиного національного туристичного оператора з функціями аналітики, маркетингу, стратегування; запровадження туристичного податку з цільовим використанням; створення туристичних кластерів у Карпатському, Подільському та Причорноморському регіонах; диджиталізацію туристичних даних і створення відкритої інтерактивної мапи з даними про об'єкти, навантаження, пропускну здатність; розвиток партнерств із приватним сектором та міжнародними донорами для фінансування сталих проектів.

Узагальнюючи, сучасне публічне управління у сфері туризму повинно еволюціонувати від фрагментарного до цілісного, від реактивного до стратегічного, від кількісного до якісного підходу з фокусом на стійкість, інновації і добробут місцевого населення.

References

1. Gökteş, L., & Çetin, G. (2023). Tourist tax for sustainability: Determining willingness to pay. *European Journal of Tourism Research*, (35), 3503. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v35i.2813>

2. OECD. (2021, September 7). *G20 Rome guidelines for the future of tourism: OECD report to G20 Tourism Working Group. OECD Tourism Papers, 2021/03*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d11080db-en>
3. Seoul Tourism Organization. (2025). *Smart Tourism City*. https://www.urbansdgplatform.org/profile/profile_caseView_detail.msc?no_case=598
4. Turismo de Portugal. (n.d.). *Turismo 4.0*. <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Inovacao/turismo-4-0/Paginas/default.aspx>
5. Honey, M., & Gilpin, R. (2009). *Tourism in the developing world: Promoting peace and reducing poverty*. United States Institute of Peace. https://books.google.com.ua/books/about/Tourism_in_the_Developing_World.html?id=HQh2wc_SgxC&redir_esc=y
6. OECD. (2020). *Tourism Trends and Policies 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6b47b985-en>
7. Sharpley, R. (2020). Tourism, sustainable development and the theoretical divide: 20 years on. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1932-1946. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779732>
8. Slocum, S. L., & Backman, K. F. (2011). Understanding Government Capacity in Tourism Development as a Poverty Alleviation Tool: A Case Study of Tanzanian Policy-Makers. *Tourism Planning & Development*, 8(3), 281-296. <https://doi.org/10.1080/21568316.2011.591157>
9. Spenceley, A., & Goodwin, H. (2007). Nature-based tourism and poverty alleviation: Impacts of private sector and parastatal enterprises in and around Kruger National Park, South Africa. *Current Issues in Tourism*, 10(2-3), 255-277. <https://doi.org/10.2167/cit305.0>
10. World Tourism Organization, International Trade Centre, & Enhanced Integrated Framework. (2017). *Tourism for sustainable development in the least developed countries: Leveraging resources for sustainable tourism with the Enhanced Integrated Framework*. UNWTO; ITC; EIF. <https://doi.org/10.18111/9789284418848>
11. Uppink, L. (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021>
12. WTTC. (2020). *Global Economic Impact & Trends 2020*. World Travel & Tourism Council. https://www.developmentaid.org/api/frontend/cms/file/2020/10/Global_Economic_Impact_Trends_2020.pdf
13. Yachin, J. M. (2018). The 'customer journey': Learning from customers in tourism experience encounters. *Tourism management perspectives*, (28), 201-210. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.09.002>
14. Zhang, H. Q., Chong, K., & Ap, J. (1999). An analysis of tourism policy development in modern China. *Tourism management*, 20(4), 471-485. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00020-5](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00020-5)
15. Orîndaru, A., Popescu, M. F., Alexoaei, A. P., Căescu, Ș. C., Florescu, M. S., & Orzan, A. O. (2021). Tourism in a post-COVID-19 era: Sustainable strategies for industry's recovery. *Sustainability*, 13(12), 6781. <https://doi.org/10.3390/su13126781>