

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

УДК 338.46

**І. В. Безуглий, к.е.н.****ФАКТОР ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА  
В РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ**

*Визначено основні фактори, які впливають на інноваційну активність в рекреаційно-туристичній сфері. Обґрунтовані основні форми реалізації концепції державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері: спільне підприємство, спеціальні економічні зони, національні проекти, концесія, оренда, приватизація, договір управління об'єктами державної та комунальної власності. Під основними формами державно-приватного партнерства розуміються узагальнені зразки взаємодії органів влади та приватних партнерів, які використовуються з метою задоволення громадських потреб. Концесія передбачає надання уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору права створення та управління господарським об'єктом з метою задоволення громадських потреб. Створення підприємств, у структурі майна яких є власність держави, сприятиме формуванню корпоративного сектору національної економіки та розширює можливість регулювання соціально-економічних процесів. Реалізація національних проектів розглядається як комплексне вирішення стратегічно орієнтованих заходів, які спрямовані на вирішення найбільш актуальних завдань системної модернізації суспільства. Під спеціальною рекреаційно-туристичною зоною розуміють територію із достатніми ресурсами та можливостями для розвитку сфери відпочинку, на якій запроваджується пільговий режим, спрямований на залучення у господарський обіг та ефективне використання природно-ресурсного та історико-культурного потенціалів. Серед методів формування готельних мереж: договір франчайзингу, контракт на управління, лізинг (оренда).*

**Ключові слова:** фактори інноваційного розвитку, державно-приватне партнерство в рекреаційно-туристичній сфері, форми державно-приватного партнерства.

**И. В. Безуглый, к.э.н.****ФАКТОР ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА  
В РЕКРЕАЦИОННО-ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ УКРАИНЫ**

*Определены основные факторы, которые влияют на инновационную активность в рекреационно-туристической сфере. Обоснованы основные формы реализации концепции государственно-частного партнерства в рекреационно-туристической сфере: совместное предприятие, специальные экономические зоны, национальные проекты, концессия, аренда, приватизация, договор управления объектами государственной и коммунальной собственности. Под основными формами государственно-частного партнерства понимаются обобщенные образцы взаимодействия органов власти и частных партнеров, используемые в целях удовлетворения общественных потребностей. Концессия предусматривает предоставление уполномоченным органом исполнительной власти или органом местного самоуправления на основании концессионного договора права созда-*

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

ния и управления хозяйственным объектом с целью удовлетворения общественных потребностей. Создание предприятий, в структуре имущества которых есть собственность государства, будет способствовать формированию корпоративного сектора национальной экономики и расширяет возможности регулирования социально-экономических процессов. Реализация национальных проектов просматривается как комплексное решение стратегически ориентированных мероприятий, направленных на решение наиболее актуальных задач системной модернизации общества. Под специальной рекреационно-туристической зоной понимают территорию с достаточными ресурсами и возможностями для развития сферы отдыха, на которой вводится льготный режим, направленный на привлечение в хозяйственный оборот и эффективное использование природно-ресурсного и историко-культурного потенциалов. Среди методов формирования гостиничных сетей: договор франчайзинга, контракт на управление, лизинг (аренда).

**Ключевые слова:** факторы инновационного развития, государственно-частное партнерство в рекреационно-туристической сфере, формы государственно-частного партнерства.

I. V. Bezuhlyi, candidate of economic sciences

**FACTOR OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN RECREATIONAL AND TOURISM SPHERE OF UKRAINE**

*The main factors that influence on innovation activities in recreation and tourism sector are determined. The basic forms of implementation of the concept of public-private partnership in recreational and tourism sphere are grounded: joint venture, special economic zones, national projects, concession, lease, privatization, the contract management of state and municipal property. The basic forms of public-private partnership are generalized examples of interaction of authorities and private partners that are used to meet community needs. The concession provides the right to create and manage economic projects by an authorised body of the executive power or by local authority on the basis of the concession contract in order to meet social needs. Creating the enterprises, in the structure of the property which is state ownership will strengthen the corporate sector of the national economy and enhances the regulation of social and economic processes. The implementation of national projects is viewed as a comprehensive solution of strategically oriented measures, which are directed to solve the most urgent tasks of system modernization of society. The special recreational and tourist area is the territory of sufficient resources and opportunities for development of recreation sphere, which introduce preferential treatment to attract efficient use of nature resources, historical and cultural potential into economic circulation. Franchise contract, contract management, leasing (rental) are among the methods of formation of hotel chains.*

**Keywords:** factors of innovative development, public-private partnership in recreational and tourism sector, forms of public-private partnership.

**Постановка проблеми.** У фаховій літературі відображений досвід використання факторного аналізу для вивчення інноваційного розвитку підприємств, галузей, територій. Факторний аналіз сприяє виділенню статистичних показників, які мають суттєвий вплив на результати інноваційної діяльності. Необхідний подальший розвиток, адаптація та апробація цього широко вико-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

ристовуваного статистичного методу для комплексного аналізу та діагностики з метою формування диференційованої інноваційної політики рекреаційно-туристичної сфери. У зв'язку з цим необхідно виявити найбільш впливові фактори інноваційної активності, використовуючи статистичні критерії.

**Аналіз останніх досліджень.** Різноманітні структурування факторів, які впливають на розвиток інноваційних процесів, спрямовані на обґрунтування інструментарію регулювання, удосконалення інноваційної політики [1-3, 5, 6, 9-12]. У рекреаційно-туристичній сфері аналіз факторів інноваційного розвитку пов'язують із впливом на національну економіку [4].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Поза увагою дослідників залишається аналіз інноваційних форм розвитку рекреаційно-туристичної сфери. Насамперед, це форми, які базуються на державно-приватному партнерстві.

**Формування мети статті.** Обґрунтування основних організаційних форм державно-приватного партнерства, які спроможні активізувати інноваційні процеси в рекреаційно-туристичній сфері України.

**Виклад основного матеріалу.** Фактори – це рушійна сила, причина, суттєва обставина явища (процесу) чи одне з його необхідних умов [14, с. 79]. У туризмі фактор трактується як момент, суттєва обставина практичної діяльності. Виявлення факторів, мотивів інноваційної активності галузей, підприємств, оцінка їхньої значимості потрібна для виявлення сил, які сприяють інноваційним процесам. Серед факторів, які затримують інноваційну діяльність чи таких, що негативно впливають на неї, виділяють економічні та законодавчі. Перші: високі ціни чи відсутність попиту; фактори, які специфічні для конкретної галузі чи підприємства, наприклад: недостатність висококваліфікованого персоналу чи знань. Другі: регуляційні чи податкові обмеження, спроможність підприємств захистити свої інновації [12, с. 24-25].

До факторів, які впливають на інноваційні процеси, відносять зв'язки інноваційної системи з її компонентами: державними лабораторіями, університетами, політичними структурами, регулюючими органами, конкурентами, постачальниками та споживачами. Ефективність інноваційної системи підприємства залежить від різноманіття та розгалуження структури її зв'язків з джерелами інформації, знань, технологій, практичного досвіду, людських та фінансових ресурсів. Виділяють три типи зовнішніх зв'язків: відкриті джерела інформації, придбання знань і технологій, інноваційне співробітництво. Відкриті джерела інформації використовуються без зобов'язань придбати технології чи права на інтелектуальну власність чи взаємодії із джерелами інформації. Придбання знань і технологій передбачає запозичення зовнішніх знань, основних фондів (машини, обладнання, програмне забезпечення) і послуг, які втілюють нові знання чи технології без взаємодії з їхнім джерелом. Інноваційне співробітництво передбачає активну співпрацю з різними підприємствами, установами, організаціями для здійснення інноваційної діяльності [12, с. 25]. Найбільш розвиненою формою створення зв'язків між складовими частинами інноваційної системи підприємства можна вважати інноваційне співробітництво, яке сприяє формуванню національної інноваційної системи.

Адаптація національної інноваційної системи до зовнішніх та внутрішніх впливів має забезпечуватися шляхом децентралізації управління, яке досягається створенням багатьох центрів аналізу і реагування. У межах регіональних інноваційних систем виділяють виробничі, науково-освітні, фінансові, організаційно-управлінські підсистеми, які в сукупності утворюють інноваційно-сітьовий кластер. Базовими елементами при практичній реалізації такого кластеру можуть бути: регіональні громадські ради з проблем інноваційного

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

розвитку, регіональний інноваційний центр, регіональний інноваційно-страховий фонд, центр трансферу технологій, інститути інфраструктури (технопарки, бізнес-центри, інкубатори, консалтинг), малі наукомісткі інноваційні підприємства.

У високорозвинених країнах одним із факторів стимулювання інноваційного розвитку стали цільові програми створення високотехнологічних кластерів. Наукове забезпечення цього процесу полягає у розкритті закономірностей та формулюванні принципів кластероутворення, а також в удосконаленні кластерного аналізу [9, с. 102].

Серед факторів, які впливають на інноваційні процеси в рекреаційно-туристичній сфері виділяють: нові напрямки науки і техніки, появу нових технологій; економічну та політичну ситуацію в країні; нововведення міжнародних організацій, зміна правила економічних взаємовідносин, впровадження нових форм співпраці, рішення, прийняті міжнародними та регіональними рекреаційно-туристичними організаціями, нові знання про рекреаційно-туристичні ресурси в різних куточках світу; державні закони та правові акти, які визначають економічні і політичні принципи функціонування туристичних підприємств, розробка державних концепцій розвитку туризму, прийняття нових нормативно-правових актів із соціально-економічних питань; зміна ситуації на ринку туристичних послуг: поява нових туристичних маршрутів, невідповідність запропонованих послуг потребам туристів, зміна структури попиту, поява нових вимог до якості туристичного продукту з боку споживача; впровадження інновацій у діяльність виробничих підприємств, які тісно пов'язані з туристичним бізнесом (транспортні компанії, готелі, оздоровчі заклади, засоби зв'язку та інше); прагнення туристичних компаній закріпитись на ринку, боротьба за виживання; неочікувані події: екологічні та техногенні катастрофи, терористичні акти та інше [2].

Формування державної політики розвитку рекреаційно-туристичної сфери, визначення форм і методів стратегічного впливу має враховувати усі негативні та позитивні фактори. Такі фактори тісно пов'язані з політичними, законодавчими та соціально-економічними процесами в Україні та світі.

До позитивних факторів відносять: відкритість національної економічної системи; стабільне зростання суспільного багатства та доходів населення; збільшення вільного та скорочення робочого часу в суспільстві; розвиток транспортних, комунікаційних та інформаційних технологій; активізація урбаністичних процесів; орієнтація державних стратегій соціально-економічного розвитку на розбудову інтелектуального суспільства; залучення національних та іноземних інвестицій у сферу організації відпочинку; зміцнення позицій країни на світових ринках послуг; постійне удосконалення податкових, митних та інших форм регулювання; стимулювання та надання пільг видам діяльності, які спрямовані на організацію дитячого відпочинку; надання пріоритетності рекреаційно-туристичній сфері в програмах соціально-економічного розвитку України.

До негативних факторів впливу на розвиток рекреаційно-туристичної сфери відносять: напруженість у міжнародних відносинах із сусідніми країнами; непослідовність в реалізації державної економічної політики; закритість національної економіки; стагнація соціально-економічних процесів та зменшення добробуту населення; юридичні обмеження, зокрема заборона на вільне пересування відпочивальників; невпорядкованість в обліку рекреаційно-туристичних ресурсів; недостатня розвиненість сфери послуг; нераціональність використання культурно-історичної, релігійної спадщини та природного середовища; низький рівень доходів населення та брак вільного часу;

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

високий рівень забруднення природного середовища, що спричиняє екологічну небезпеку; недостатній рівень знань про можливості рекреаційно-туристичної діяльності серед населення; незначний рівень інтелектуалізації сфери відпочинку; недооцінка ролі сфери відпочинку в наповненні бюджету [1, с. 161].

Серед фахівців спостерігається недооцінка інституційного фактору. Так, при структуруванні факторів впливу виділяють дві групи. Перша група поєднує фактори, які діють незалежно від інституційного середовища: мотиваційні, економічні, політичні, географічні, соціальні, екологічні. До другої групи увійшли фактори, дія яких зумовлена розвиненістю інституційного середовища, зокрема науково-технічний потенціал [6, с. 149-150].

На попит та пропозицію рекреаційно-туристичних послуг впливають соціально-економічні, демографічні, соціально-психологічні, ресурсно-екологічні, політичні фактори. Соціально-економічні фактори утворюють: рівень грошових доходів населення, професійна структура відпочивальників, рівень цін, доступність послуг за місцем та часом їхньої реалізації. Демографічні чинники складаються із вікової та статеві структур населення, форми зайнятості та місця постійної роботи. Соціально-психологічні фактори визначаються рівнем емоційного стану відпочивальників, соціальною напруженістю суспільства, наявністю усталених рекреаційно-туристичних стереотипів груп населення. Ресурсно-екологічні фактори: забезпеченість необхідними ресурсами та територіями, відсутність конфліктів у сфері ресурсокористування, стан природного середовища в місцях постійного проживання відпочивальників та в дестинаціях. Серед політичних факторів: відсутність міжнародних, міжконфесійних, міжетнічних конфліктів, безпека підприємництва, загальний рівень демократизації, практика дотримання міжнародних норм і правил в охороні правопорядку, дотримання прав і свобод людини [13, с. 134].

Оцінка впливу рекреаційно-туристичної сфери на національну економіку може бути з'ясована, якщо виділити економічну, гуманітарну, соціальну та екологічну функції. Таке дослідження передбачає проведення класифікації функцій та субфункцій рекреаційно-туристичної сфери за різними критеріями. Розроблене структурування функцій становить передумову для наукового обґрунтування управлінських рішень [5, с. 222]. Недоліком запропонованої структурно-логічної схеми дослідження є складність формалізації ефективності реалізації функцій та субфункцій.

Показники прямої дії рекреаційно-туристичної сфери на національну економіку країни інтегровані у статистику та відображені у структурі національних рахунків. Непряма дія значно більше переважає прямий соціально-економічний ефект завдяки мультиплікатору. Рекреаційно-туристичний мультиплікатор – це величина коефіцієнту непрямого впливу сфери відпочинку на суміжні галузі на національному, регіональному та муніципальному рівнях. Удосконалення оцінки мультиплікативного впливу рекреаційно-туристичної сфери сприятиме: підвищенню ефективності функціонування фінансово-бюджетного механізму, прогнозуванню платіжного балансу країни, оптимізації експортно-імпортних операцій, розробці програм підтримки сфери відпочинку, розбудові інфраструктури, удосконаленню інвестиційної стратегії, відтворенню природно-рекреаційних ресурсів [4, с. 54-55].

Розвиток рекреаційно-туристичної сфери може стримуватися несприятливим візовим режимом, низьким рівнем регулювання соціально-економічних процесів, недостатньою інформаційно-рекламною діяльністю за кордоном, значним податковим навантаженням на бізнес, невідповідністю кваліфікації

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

персоналу та готелів світовим стандартам, необлаштованістю природно-рекреаційних територій [11, с. 64].

Фактори розвитку івентивного туризму розглядаються як сукупність усіх чинників, загроз внутрішніх та зовнішніх можливостей середовища, що впливають на процеси розвитку івентивного виду рекреаційно-туристичної діяльності, впливаючи на характер, динаміку, рівень змін [3, с. 23].

На інноваційний розвиток рекреаційно-туристичної сфери можуть негативно впливати фактори, які проявляються у разі недостатнього державного регулювання соціально-економічних процесів: невідповідність одержувачів доходів та суб'єктів ринку, які несуть витрати; надмірний вивіз валюти за кордон; підвищення навантаження на інфраструктуру; порушення ринкового балансу [10].

Домінування на ринку країни монополій, які створюють транснаціональні корпорації, стримує конкуренцію та перешкоджає створенню нових компаній. Залучення значної кількості іноземного обслуговуючого персоналу та будівельних працівників, переважання виїзних потоків відпочивальників над в'їзними веде до надмірного вивозу валюти з України. Підвищення навантаження на інфраструктуру пов'язано із підвищенням витрат на її утримання, що негативно впливає на місцеві бюджети. Прибуття великої кількості відпочивальників приводить до підвищення попиту на цілі групи товарів та послуг, сприяє зниженню їхньої якості. Різке зменшення кількості відпочивальників призводить до необґрунтованого зменшення цін.

Негативний вплив на соціально-культурний розвиток території несуть: комерціалізація та втрата оригінальності місцевих ремесел; вторгнення відпочивальників до сакральних споруд, організація шоу, яке зводиться до профанації релігійних традицій; перевищення пропускної спроможності рекреаційно-туристичних об'єктів спричиняє збиток археологічним, історичним та архітектурним пам'яткам. Негативний екологічний вплив несуть: забруднення повітря, території, систем каналізації та видалення твердих відходів транспортом; накопичення сміття в курортних містах, зонах відпочинку; порушення екологічного балансу при будівництві об'єктів інфраструктури; погіршення естетичної привабливості ландшафтів; збільшення екологічних ризиків у результаті використання природно-рекреаційних ресурсів. Кримінальні фактори утворюють: можливість проведення терористичних дій у період загострення відношень між країнами під час рекреаційно-туристичних свят, активізація нелегальної міграції та інше.

Значним фактором активізації інноваційних процесів рекреаційно-туристичної сфери є державно-приватне партнерство. Сутність взаємодії в межах державно-приватного партнерства полягає в узгодженні інтересів влади та бізнесу при пріоритетності ролі держави. Основоположною характеристикою такої взаємодії є збалансованість інтересів, прав, ризиків, зобов'язань сторін в процесі реалізації проектів.

В Україні є досвід реалізації інвестиційних проектів у межах державно-приватного партнерства. Їхня найбільша кількість реалізована у житлово-комунальній сфері та розбудові інфраструктури. У сфері туризму, відпочинку, рекреації, спорту значна кількість проектів була спрямована на підготовку та проведення чемпіонату Європи з футболу – Євро-2012.

Серед організаційних форм реалізації державно-приватного партнерства, які можна запропонувати для реалізації в рекреаційно-туристичній сфері України: створення спільного підприємства, спеціальних економічних зон, реалізація національних проектів, концесія, оренда, приватизація, договір управління об'єктами державної чи комунальної власності. Перелічені форми

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

державно-приватного партнерства різняться за правом власності, оперативним управлінням, джерелами фінансування та тривалістю договорів.

*Форми державно-приватного партнерства – це узагальнені зразки взаємодії органів влади та приватних партнерів, які використовуються з метою задоволення громадських потреб.* Найбільше поширення отримали концесія та оренда. Але в результаті реалізації проектів державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері не можна допускати прямої чи латентної зміни права власності на пам'ятки культури. Значні можливості для розробки і реалізації таких проектів є у пам'ятко-охоронній діяльності (залучення приватних коштів для ремонтно-реставраційних робіт на об'єктах культурної спадщини в обмін на частку від їхньої експлуатації при відвідинах туристами, розвитку екотуризму, розбудові інфраструктури) [7].

*Концесія* передбачає надання уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору права створення та управління господарським об'єктом з метою задоволення громадських потреб. Обов'язковою умовою використання такої організаційної форми державно-приватного партнерства є дотримання умов надання концесії, визначення майнової відповідальності та розподілення можливих підприємницьких ризиків. Законодавство України передбачає використання об'єктів соціально-культурного призначення (за винятком тих, що розташовані у рекреаційно-туристичних зонах), розбудову об'єктів інфраструктури.

*Створення підприємств*, у структурі майна яких є власність держави, сприятиме формуванню корпоративного сектору національної економіки та розширює можливості регулювання соціально-економічних процесів. Приватизація може бути використана для реалізації проектів зеленого туризму та санаторного лікування. Об'єктами приватизації є ділянки території з джерелами мінеральних вод, лісовими урочищами, парками та лугопарками для створення спортивно-рекреаційних закладів. Така приватизація потребує розробки методики вартісної оцінки з орієнтацією на рекреаційно-туристичне використання, визначення розмірів рентної плати та юридичного опрацювання умов придбання прав власності.

Розробка та реалізація *національних проектів* спрямована на підтримку стратегічних для розвитку країни галузей національної економіки. Така організаційна форма розглядається як комплекс стратегічно орієнтованих заходів, спрямованих на комплексне вирішення найбільш актуальних завдань системної модернізації суспільства. Прикладом такого проекту є реалізація рекреаційно-туристичного потенціалу України «Відкриваючи Україну» [8, с. 3-11].

Під *спеціальною рекреаційно-туристичною зоною* розуміють територію із достатніми ресурсами та можливостями для розвитку сфери відпочинку, на якій запроваджується пільговий режим, спрямований на залучення у господарський обіг та ефективне використання природно-ресурсного та історико-культурного потенціалів. Створення спеціальної рекреаційно-туристичної зони дозволяє утвердити спеціалізацію регіону чи країни, задовольнити існуючий попит споживачів, стабілізувати існуючі та сформувати нові рекреаційно-туристичні потоки. Діяльність таких спеціальних економічних зон дозволяє здійснити реконструкцію матеріально-технічної бази курортів, розширити спектр послуг, вирішити проблеми зайнятості, підвищити рівень життя населення.

Серед методів формування готельних мереж: договір франчайзингу, контракт на управління, лізинг (оренда). Під франчайзингом розуміється співпраця між юридично та фінансово незалежними сторонами, в межах якої одна сторона (франчайзер), який володіє ефективним бізнесом, відомою торговою ма-

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

ркою, інноваціями, іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на погоджених умовах. Контракт на управління – письмова угода, яка укладається між власником підприємства (готелю) і менеджером чи спеціалізованою компанією. Лізинг (оренда) потребує передачі готелю в користування за плату, на визначений строк та умови суборенди.

**Висновки.** Основними формами державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері України можуть бути: спільне підприємство, концесія, оренда, договір управління об'єктами державної та комунальної власності.

**Література**

1. Биркович В. І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні / В. І. Биркович // Стратегічні пріоритети. – 2007. - № 4 (5). – С. 157-163.
2. Гарбера О. Є. Особливості інноваційних процесів в туристичній індустрії [Електронний ресурс] / О. Є. Гарбера. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/15\\_NPN\\_2009/Economics/46418.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NPN_2009/Economics/46418.doc.htm)
3. Герасимчук З. В. Регіональна політика івентивного туризму: методологічні застави формування і реалізації: монографія / З. В. Герасимчук. – Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф»тм, 2013. – 256 с.
4. Гуляев В. Г. Мультипликативный эффект в туризме / В. Г. Гуляев // Вестник РМАТ. – 2011. - № 3. – С. 54-64.
5. Колосінська М. І. Систематизація функцій туризму в аспекті їх впливу на національну економіку / М. І. Колосінська // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2011. – Випуск III (43). – С. 222-227.
6. Коцан Н. Н. Сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму / Н. Н. Коцан, Р. Р. Мазурець // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2008. - № 6. - С. 148-153.
7. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України. «Перспективи використання державно-приватного партнерства у реалізації українських гуманітарних». Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1068/>
8. Сайт Національного інституту стратегічних досліджень при Президенті України. «Національні проекти для України». Аналітична записка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1225/>
9. Стеченко Д. М. Зарубіжний досвід формування національних інноваційних систем для України / Д. М. Стеченко // Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: збірка праць ІХ (XXI) Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 14-15 березня 2013 р. / [редкол.: В. Г. Герасимчук (відп. ред.) та ін.]. – К. : НТУУ «КПІ», 2013. – С. 102-103.
10. Тропина Е. А. Особенности управления негативными факторами современного туризма [Електронний ресурс] / Е. А. Тропина. – Режим доступу: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/tropina2.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/tropina2.htm)
11. Трохимець О. І. Розвиток туризму в Україні та його стратегічне значення для національної економіки / О. І. Трохимець // Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво. – 2012. - № 3. – С. 62-66.
12. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям (Руководство Осло). Совместная публикация ОЭСР и Евростата [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovations/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/#)
13. Цимбал О. І. Туристична сфера як плацдарм до розвитку національної економіки та міжнародного туризму / О. І. Цимбал // Сталий розвиток економіки. – 2012. - № 2. – С. 133-136.
14. Энциклопедический словарь бизнесмена: менеджмент, маркетинг, информатика / Под общ. ред. М. И. Молдована. – К. : Техника, 1993. – 856 с.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**References**

1. Byrkovych, V. I. (2007). Udoskonalennia derzhavnogo rehuliuвання rozvytku turyzmu na rehionalnomu rivni [Improvement of the state regulation of tourism development at the regional level]. *Stratehichni priorytety - Strategic Priorities*, 4(5), 157-163 [in Ukrainian].
2. Harbera, O. Ye. (2009). *Osoblyvosti innovatsiinykh protsesiv v turystychnii industrii* [Features of the innovation processes in the tourism industry]. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/15\\_NPN\\_2009/Economics/46418.doc.htm](http://www.rusnauka.com/15_NPN_2009/Economics/46418.doc.htm) [in Ukrainian].
3. Herasymchuk, Z. V. (2013). *Rehionalna polityka iventyvnoho turyzmu: metodolohichni za-sady formuvannia i realizatsii: monohrafiia* [Regional policy of the tourism: methodological principles of formation and realization: Monograph]. Lutsk: SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volynpolihraf»tm [in Ukrainian].
4. Gulyaev, V. G. (2011). Multiplikativnyye effect v turizme [Multiplicative effect in tourism]. *Vestnik RMAТ - Bulletin of RMAТ*, 3, 54-64 [in Russian].
5. Kolosinska, M. I. (2011). Systematyzatsiia funktsii turyzmu v aspekti yikh vplyvu na natsionalnu ekonomiku [Systematization of tourism functions in terms of their impact on the national economy]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu - Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute III* (43), 222-227 [in Ukrainian].
6. Kotsan, N. N., & Mazurets, R. R. (2008). Suchasni tendentsii rozvytku mizhnarodnoho turyzmu [Modern trends of international tourism development]. *Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky - Scientific Bulletin of Volyn National University of Lesya Ukrainka*, 6, 148-153 [in Ukrainian].
7. National Institute of Strategic Studies under the President of Ukraine. (n.d.). «Perspektyvy vykorystannia derzhavno-privatnoho partnerstva u realizatsii ukra-yinskykh humanitarnykh». *Analitychna zapyska ["Prospects for the use of public-private partnership in the implementation of Ukrainian humanitarian." Analytical note]*. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/1068/> [in Ukrainian].
8. National Institute of Strategic Studies under the President of Ukraine. (n.d.). «Natsionalni proekty dlia Ukrainy». *Analitychna zapyska ["National projects for Ukraine". Analytical note]*. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/1225/> [in Ukrainian].
9. Stechenko, D. M. (2013). Zarubizhnyi dosvid formuvannia natsionalnykh innovatsiinykh system dlia Ukrainy [Foreign experience of formation of national innovation systems in Ukraine]. In V. H. Herasymchuk (Ed.), *Zbirka prats IX (XXI) Vseukr. nauk.-prakt. konf.: Mizhnarodne naukovo-tekhniche spivrobotnytstvo: pryntsyipy, mekhanizmy, efektyvnist* [International scientific and technical cooperation: principles, mechanisms and effectiveness: a collection of papers IX (XXI) of All-ukrainian Scientific Conference] (pp. 102-103). Kyiv: NTUU «KPI» [in Ukrainian].
10. Tropina, E. A. (n.d.). *Osobennosti upravleniya negativnymi factorami sovremennogo turizma* [Features of management of modern tourism negative factors]. Retrieved from [http://tourlib.net/statti\\_tourism/tropina2.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/tropina2.htm) [in Ukrainian].
11. Trokhymets, O. I. (2012). Rozvytok turyzmu v Ukraini ta yoho stratehichne znacennia dlia natsionalnoi ekonomiky [Tourism development in Ukraine and its strategic importance to the national economy]. *Derzhava ta rehiony: Serija: Ekonomika ta pidpr-yemnyctvo- State and regions: Series: Economics and enterprise*, 3, 62-66 [in Ukrainian].
12. Rekomendatsii po sboru i analizu dannykh po innovatsiyam (Rukovodstvo Oslo). Sovmestnaya publikatsiya OESR i Evrostata [Guidelines for collecting and analyzing data on innovation (Oslo Manual). A joint publication of the OECD and Eurostat]. (n.d.). [www.gks.ru](http://www.gks.ru) Retrieved from [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/science\\_and\\_innovation/science/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovation/science/#) [in Russian].
13. Tsybmal, O. I. (2012). Turystychna sfera yak platsdam do rozvytku natsionalnoi ekonomiky ta mizhnarodnoho turyzmu [The tourism sector as a base to national economic development and international tourism]. *Stalyi rozvytok ekonomiky - Sustainable economic development*, 2, 133-136 [in Ukrainian].
14. Moldovan, M. I. (Ed.). (1993). *Entsiklopedicheskiy slovar biznesmena: menedzhment, marketing, informatika* [Encyclopaedic Dictionary of Business: Management, Marketing, information science]. Kyiv: Tekhnika [in Ukrainian].

Надійшла 14.05.2014 р.