

УДК 338.48(075)

## Концепції формування механізмів управління розвитком туристичної галузі в Україні в умовах євроінтеграції

**Шелеметьєва Т.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародного туризму  
Запорізького національного технічного університету

У статті розкрито та охарактеризовано сутність і зміст понять «механізм», «механізм управління». Досліджено наукові засади формування механізмів управління розвитком туристичної галузі в Україні. Визначено основні компоненти, які включає механізм управління розвитком туристичної галузі. Зазначено важливість євроінтеграційних процесів в розвитку туристичної галузі в Україні.

**Ключові слова:** концепція, механізм, туризм, розвиток, управління, ефективне управління, євроінтеграція.

Шелеметьєва Т.В. КОНЦЕПЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ В УКРАИНЕ В УСЛОВИЯХ ЕВРОИНТЕГРАЦИИ

В статье раскрыты и охарактеризованы сущность и содержание понятий «механизм», «механизм управления». Исследованы научные основы формирования механизмов управления развитием туристической отрасли в Украине. Определены основные компоненты, которые включает механизм управления развитием туристической отрасли. Указана важность евроинтеграционных процессов в развитии туристической отрасли в Украине.

**Ключевые слова:** концепция, механизм, туризм, развитие, управление, эффективное управление, евроинтеграция.

Shelemetieva T.V. CONCEPTS OF FORMATION OF MECHANISMS OF MANAGING THE DEVELOPMENT OF TOURISTIC INDUSTRY IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EUROINTEGRATION

The essence and content of the concepts "mechanism", "control mechanism" are disclosed and characterized in the article. The scientific foundations of the formation of management mechanisms for the development of the tourism industry in Ukraine are explored. The basic components, which include the mechanism of management of development of tourism industry, are determined. The importance of Eurointegration processes in the development of the tourism industry in Ukraine is pointed out.

**Keywords:** concept, mechanism, tourism, development, management, effective management, eurointegration.

**Постановка проблеми.** Туристична галузь є специфічним і складним об'єктом управління. Її комплексний та різноманітний характер унеможливають однозначну та категоричну оцінку її економічної ролі та значущості у світовій економіці, національному господарстві окремих країн та регіонів. Тому з методологічної точки зору в процесі підготовки реальних управлінських рішень, стратегій та планів розвитку туристичної галузі в Україні мають бути поставлені певні умови та обмеження.

Управління туристичною галуззю в Україні в умовах глобалізації та євроінтеграції вимагає пошуку нетрадиційних підходів і нових поглядів, впровадженні європейських норм і стандартів, тобто удосконалення методів управління туристичною галуззю, розробка й оцінка моделей розвитку сфери туризму в системі державного і регіонального економічного розвитку, розробка економічної політики

різних категорій туристичних підприємств, визначення цілей їхньої діяльності й стратегії розвитку на найближчу й подальшу перспективу, оцінка потенційних можливостей наявних ресурсів [1, с. 54].

Інтеграційний процес у відповідних напрямках полягає у впровадженні європейських норм і стандартів в освіті, туризмі, поширенні власних культурних і науково-технічних здобутків у ЄС. У кінцевому результаті такі кроки сприятимуть підвищенню в Україні європейської культурної ідентичності та інтеграції до загальноєвропейського інтелектуально-освітнього та науково-технічного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Над дослідженням сутності понять «механізм», «механізм управління» працювала велика кількість науковців, таких як, В. Амбросов, Т. Гордієнко, М. Грещак, Б. Данилишин, Т. Маренич, Т. Назарчук, І. Моргачов, С. Рогач, А. Садеков, В. Шиманська та ін. Значний вне-

сок в дослідження формування механізмів управління розвитком туризму на державному, регіональному та місцевому рівнях зробили праці вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: І. Безуглого, В. Герасименка, З. Іванової, К. Лебедева, В. Семенова, Д. Стеценка та ін. Але недостатньо вивченим залишається питання формування дієвих механізмів управління розвитком туристичної галузі в Україні в умовах євроінтеграції та визначення його складових.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження концепцій формування механізмів управління розвитком туризму в Україні в умовах євроінтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено та вирішено комплекс окремих завдань:

- розкрити та охарактеризувати сутність і зміст понять «механізм», «механізм управління»;

- дослідити наукові засади формування механізмів управління розвитком туристичної галузі в Україні;

- визначити основні компоненти, які включає механізм управління як складна управлінська категорія;

- зазначити важливість євроінтеграційних процесів в розвитку туристичної галузі в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі термін «механізм управління» є широко вживаним, але існує багато різних точок зору стосовно його формулювання. У загальному в економічній і управлінській науці «механізм» означає «внутрішню будову, систему чого-небудь» [2].

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління.

Механізм функціонування будь якої системи виступає як основа її стабільності. Механізм – (від грецького *techodos* – машина) послідовність станів, процесів, що визначають собою певне явище, дію. Поняття «механізм» прийнято розглядати, перш за все, з механічної точки зору, як систему певних ланок та елементів, що приводять у рух машини і пристрої. З економічної точки зору – це система прямих і опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами і процесами, передусім між їх протилежними сторонами, а також між підсистемами і елементами, які виникають у різних типів економічних системах та між ними.

Використання терміну «механізм» викликає в даний час дискусії, що обумовлено відмовою від механістичної концепції організації. Особливістю механізму є те, що йому придатний дуалізм «процес-структура». Тобто про механізм можна говорити і як з точки зору процесу так і сукупності елементів. Як зазначає Т. Гордієнко, механізм в широкому розумінні є – динамічна система, яка складається з ряду елементів та визначає порядок якого-небудь виду діяльності [3].

У економічній літературі механізм визначається як система, призначена для забезпечення організації, функціонування і життєдіяльності господарчого суб'єкта. Структура і зміст механізму змінюються у процесі розвитку суспільного виробництва. Ряд вчених-економістів розглядають механізм як складну, багатопланову систему, проте висвітлюють лише його складові [4].

Розрізняють також два основних підходи до визначення поняття «механізм»: структурно-організаційний; структурно-функціональний.

Структурно-організаційний підхід визначає механізм як сукупність певних складових елементів, що створюють організаційну основу певних явищ та процесів. Структурно-функціональний підхід акцентує увагу не тільки на організаційній основі його побудови, але й на його динаміці, реальному функціонуванні.

Однак, класична економічна теорія визначає «механізм як систему прямих і опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами і процесами, насамперед між їх протилежними сторонами, а також й підсистемами і елементами економічних систем». Тобто механізм характеризується певною кінцевою множиною елементів та взаємозв'язків між ними, що відбувається за допомогою відповідних важелів системоутворюючих регуляторів [5]. При цьому, у «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» поняття «механізм» визначається як внутрішня будова, система, сукупність станів і процесів, з яких складається звичайне явище [6]. За визначенням І. Моргачова, «механізм» як економічне явище застосовується у чотирьох значеннях: «як сукупність цілеспрямованих впливів; як взаємозв'язок і взаємодія сукупності факторів; як комплекс послідовних заходів; як сукупність закономірних зв'язків і відносин» [7]. Але більшість дослідників розглядають «механізм» як систему, в основу якої вкладають сукупність окремих елементів, таких як цілі, функції, принципи, методи,

прийоми, інструменти і форми, які складають цілісну систему [8, с. 161].

Як зазначає А. Садеков: «механізм управління – система впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу» [9]. На відміну від нього, М. Грещак вважає, що механізм управління містить державно-правове та нормативне регулювання, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, механізм інформаційного забезпечення, методи управління та методи контролю [10].

Як відомо, механізм управління містить у собі такі компоненти, як: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей, принципи і задачі управління, методи управління, форми та інструменти управління, організаційну структуру управління, інформацію та засоби її обробки [11].

Механізм управління як складна управлінська категорія включає наступні компоненти: цілі управління (ЦУ); кількісний аналог цілей (КУ) – критерії управління; чинники управління (ЧУ) – елементи управління та їх зв'язки на які здійснюється вплив задля досягнення поставлених цілей; методи взаємодії на зазначені чинники управління (МВ); ресурси управління (РУ) – матеріальні та фінансові ресурси, соціальний потенціал, за допомогою яких та при використанні відповідного методу управління забезпечується досягнення означеної цілі. Для конкретного об'єкта механізм управління можна відобразити функціоналом [2]:

$$MU = f(ЦУ; КУ; ЧУ; МВ; РУ).$$

В контексті нашого дослідження об'єктом механізму управління виступає результат діяльності туристичної галузі. На її розвиток впливають різноманітні й багатогранні фактори. Наявність сприятливих факторів приводить до лідерства окремих регіонів і країн у світовому туризмі, і, навпаки, небажані фактори знижують туристичний потік. Деякі автори поділяють основні фактори на дві групи: статичні і динамічні. Статичні мають незмінне в часі значення. До цієї групи належать природно-кліматичні, географічні, культурно-історичні фактори. До динамічних факторів відносять: демографічні; соціальні; економічні; культурні; науково-технічний прогрес; міжнародні фактори. За кордоном до найбільш

важливих факторів, що зумовлюють розвиток туризму, відносяться наступні: підтримка з боку державних органів; зростання суспільного багатства і доходів населення; скорочення робочого часу; розвиток транспорту і засобів комунікації; урбанізація; пріоритети в системі духовних цінностей суспільства.

Ефективне управління в сфері туризму є важливим для отримання синергетичного ефекту, який, насамперед, базується на сукупності економічного, екологічного, інноваційного і соціального результатів [12, с. 184].

Ефективність управління розвитком туризму багато в чому залежить від грамотно поставлених цілей і раціональному використанні наявних ресурсів, а найголовніше в правильному виборі механізмів управління туристичною галуззю. Сьогодні формування ефективного механізму управління розвитку туризму в Україні перебуває на етапі становлення. Тому, серед науковців, які займаються дослідженням функціонування національного туристичного ринку, його регулювання, існує багато точок зору, щодо формування діючих механізмів управління розвитку туризму.

Так, професор В. Семенов, зазначає, що механізм управління регіональним розвитком туризму складається з трьох блоків: планування і прогнозування, бюджетно-податкової системи, регулюючих інститутів [13, с. 119]. Планування і прогнозування дозволяє врахувати особливості розвитку кожного регіону, встановити пріоритетні завдання, чітко виділити етапи реалізації програми для подальшого вдосконалення управління та підвищення життєвого рівня населення. Практично у всіх країнах незалежно від їхнього масштабу розробляються плани розвитку регіонів. Регіональне планування тісно пов'язане з бюджетною політикою. В основі бюджетів завжди лежить план-прогноз розвитку відповідної території. Побудова й обговорення планів здійснюється за участю його безпосередніх виконавців, що сприяє врегулюванню конфліктів і розширенню ділового співробітництва для досягнення загальних цілей. Таким чином, плани і планова діяльність – це істотна частина механізму управління регіональним розвитком. Плануванню завжди передують процес прогнозування. Варіанти прогнозу розвитку територій враховують численні ситуації, чинники і процеси які можуть впливати у майбутньому. Причому, на його думку, найбільш впливовим і дієвим механізмом є бюджетно-податкова система. Окремо бюджетна політика реалізується у вигляді двох основних

груп засобів – нормативно-розрахункових механізмів і особливих бюджетних режимів:

– нормативно-розрахункові механізми призначені для вертикального (забезпечення всіх рівнів влади ресурсами, достатніми для виконання їх повноважень) і горизонтального (вирівнювання доходності бюджетів регіонів до відповідних середніх рівнів або фактичного обсягу витрат регіонів по конкретних напрямках державної соціальної політики) подолання бюджетних диспропорцій;

– особливі бюджетні режими можуть розповсюджуватись як на цілі регіони країни, так і невеликі за площею адміністративно-територіальні одиниці. Характер особливого бюджетного режиму, види і набір податково-бюджетних преференцій залежить від правового і господарського статусу отримувача, причин і завдань їх ведення.

Податкова політика передбачає застосування податкових пільг до пріоритетних галузей економіки чи регіонів, до витрат (поточних і капітальних) і випуску (продукції) [13, с. 120].

Найважливішим механізмом в управлінні регіональним розвитком туризму також є інституційний механізм, який реалізується законодавчою та виконавчою гілками влади. Основні інститути держави (або інколи за участю держави), організації і структури (міністерства, комітети, ради, агентства, фонди та ін.), уповноважені формувати і здійснювати управління регіональним розвитком. Вони є частиною державного апарату, що спеціалізується на вирішенні регіональних проблем і питань взаємодії центру з регіонами [13, с. 123].

К. Лебедев відзначає, що одним з механізмів управління розвитком туризму є формування моделей інформаційної та збутової логістики туристичних підприємств. До загальних напрямків механізму інформаційної та збутової логістики туристичного підприємства відносяться: систематизація управлінських рішень в межах логістичної системи туристичного підприємства та впорядкування їх документального забезпечення; вдосконалення технології формування та комплектації туристичного продукту; вдосконалення управління збором інформації в межах логістичної системи; моделювання логістичних систем туристичних підприємств; формування бази даних туристів з обліку фактора їх платоспроможного попиту при комплектації туристичного продукту; проектування програмного забезпечення управління інформацією в межах логістичної системи [14, с. 78].

Наприклад, механізм управління реалізацією Концепції розвитку туризму в регіоні може включати декілька етапів [15]. На першому етапі передбачається забезпечити: формування конкурентоспроможного національного туристичного продукту; активізацію підприємницької діяльності та діяльності суб'єктів господарювання у сфері туризму і курортів; інформаційну підтримку сфери туризму і курортів; проведення моніторингу природних туристичних і природних лікувальних ресурсів; підвищення ефективності управління сферою туризму і курортів; розвиток в'їзного та внутрішнього туризму; залучення інвестицій для розвитку матеріально-технічної бази сфери туризму і курортів; поліпшення якості надання послуг з екскурсійного обслуговування; безпеку туристів і осіб, що подорожують.

На другому етапі буде забезпечено: розвиток туризму і курортів з урахуванням рівня життя, традицій та культури населення; розвиток кадрового потенціалу у сфері туризму і курортів; збереження ресурсного потенціалу у зазначеній сфері; встановлення контролю за використанням туристичних і природних лікувальних ресурсів; створення системи маркетингової підтримки національного туристичного продукту; поглиблення міжнародного співробітництва.

На третьому етапі передбачається забезпечити: раціональне використання та охорону туристичних і природних лікувальних ресурсів; узгодженість інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, громадян у сфері туризму і курортів; збалансованість усіх складових елементів розвитку туризму і курортів як соціально відповідальної, екологічно спрямованої та економічно ефективної діяльності; надання високоякісних послуг відповідно до потреб туристів і осіб, що подорожують; дотримання конституційних прав громадян у сфері туризму і курортів.

На всіх етапах повинен проводитися постійний моніторинг і контроль за здійсненням зазначених заходів.

Професор В. Герасименко, до найважливішого механізму управління розвитком туризму, контролю за соціальними, екологічними та економічними наслідками туристичної діяльності відносить оцінку туристичних ресурсів і територій [16, с. 7].

Багато уваги в дослідженнях приділяють механізму державного управління розвитком туризму. Необхідність державного регулювання та управління розвитком туризму

не викликає сумнівів. Стабільний розвиток туризму можливо на умовах співробітництва держави та бізнесу. Це необхідно для розробки та реалізації програм, які будуть ураховувати специфіку туристичної галузі. Враховуючи сучасні реалії в Україні необхідно створити оптимальні, раціональні та вигідні для розвитку туристичного бізнесу нормативно-правові акти, постанови та закони. Державне регулювання туристичної сфери повинно спрямовуватись не лише на досягнення позитивного ефекту від реалізації функцій туризму та усунення можливих загроз для галузі, а й на оцінку рівня впливу відповідних чинників зовнішнього середовища, які в сукупності повинні створювати умови, сприятливі для подальшого розвитку туризму в Україні.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, підсумовуючи наше дослідження, зазначимо, що за туристично-рекреаційним потенціалом Україна має всі можливості бути туристичною державою світового рівня. Для цього необхідна цілеспрямована та систематична діяльність щодо розвитку міжнародних туристичних зв'язків, основою якої має бути інтеграція України до європейської спільноти, формування дієвих механізмів управління розвитком туристичної галузі, розвиток національної економіки та культури, ефективно використання туристичних ресурсів. Це підвищить в країні рівень європейської культури та інтеграцію до загальноєвропейського освітнього та науково-технічного середовища.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Шелеметьєва Т.В. Механізм управління як невід'ємний елемент системи управління розвитком туризму. Тенденції розвитку економіки у 2017 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти: матеріали Міжнародної наук.-практ. конф. (Одеса, 1–2 грудня 2017 р.). Одеса, 2017. С. 54–57.
2. Назарчук Т., Косіюк О. Менеджмент організацій: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
3. Гордієнко Т. Сутність організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки регіону. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3.Т.3. С. 135–139.
4. Амбросов В., Маренич Т. Наукові положення удосконалення економічного і господарського механізмів розвитку сільського господарства. Економіка АПК. 2005. № 10. С. 14.
5. Данилишин Б.М. Екологічна складова політики сталого розвитку: монографія. Донецьк: Юго-Восток, ЛТД, 2008. 256 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод., допов. та CD). / за ред. В.Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.
7. Моргачов І. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю проектних організацій. Схід. 2006. № 5. С. 39.
8. Шиманська В. Концепція формування організаційно-економічного механізму розвитку туристичного комплексу України процесного типу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 160–170. – URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16svvupt.pdf>. (дата звернення: 20.05.2018).
9. Садеков А.А. Управление предприятием в условиях кризиса: монографія / за ред. А.А. Садеков, В.В. Цурик. Донецьк: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
10. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / за ред. М.Г. Грещака. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.
11. Рогач С., Гуцул Т., Ткачук В. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 714 с.
12. Іванова З.О. Концепція удосконалення інструментарію управління розвитком туристичної привабливості вітчизняних територій. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 8. С. 183–186.
13. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадьорова Л.М. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник. Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. 225 с.
14. Лебедев К.А. Совершенствование механизмов управления развитием туризма в Российской Федерации. Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. 2015. № 2. С. 72–81.
15. Концепція розвитку туризму в Харківській області до 2020 року. URL: [http://www.ts.lica.com.ua/b\\_text.php?type=3&id=8096&base=77](http://www.ts.lica.com.ua/b_text.php?type=3&id=8096&base=77) (дата звернення: 22.05.2018).
16. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / за ред. В.Г. Герасименко. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.
17. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник / за ред. Д.М. Стеценка. Київ: Знання, 2012. 455 с.

## REFERENCES:

1. Shelemetieva T. V. (2017) Mekhanizm upravlinnja jak nevid'jemnyj element systemy upravlinnja rozvytkom turyzmu [The management mechanism is an integral part of the management system for tourism development] Proceedings of the Tendenciji rozvytku ekonomiky u 2017 roci: analitychnyj ta teoretyko-metodologichnyj aspekty (Ukraine, Odessa, December 1–2, 2017), Odessa, pp. 54–57.
2. Nazarchuk T., Kosiyuk O. (2016) Menedzhment orghanizacij [Management of the organization]. Kiev: Center for Educational Literature, 2016. pp. 560.
3. Gordienko T. (2010) Sutnistj orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky rehionu [The essence of the organizational and economic mechanism for ensuring the economic security of the region]. Bulletin of the Khmelnytsky National University, no. 3, pp. 135–139.
4. Ambrosov V., Marenich T. (2005) Naukovi polozhennja udoskonalennja ekonomichnogho i ghospodarsjkogho mekhanizmiv rozvytku siljsjkogho ghospodarstva [Scientific provisions of improvement of economic and economic mechanisms of agricultural development]. Economy of agroindustrial complex, no. 10, pp. 14.
5. Danylyshyn B. M. (2008) Ekologhichna skladova polityky stalogho rozvytku [Environmental component of sustainable development policy]. Donetsk: Southeast, LTD, pp. 256. (in Ukrainian)
6. Busel V. T. (2009) Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoji ukrajinskoji movy [Great explanatory dictionary of modern Ukrainian language]. Irpen: VTF "Perun", pp. 1736.
7. Morgachev I. (2006) Orghanizacijno-ekonomichnyj mekhanizm upravlinnja efektyvnoju dijajnistju proektnykh orghanizacij [Organizational and economic mechanism of effective management of project organizations]. East, no. 5, pp. 39.
8. Shimanska V. (2016) Konceptija formuvannja orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu rozvytku turystychnogho kompleksu Ukrajiny procesnogho typu [Concept of formation of organizational and economic mechanism of development of tourist complex of Ukraine of process type]. Socio-economic problems and the state, (electronic journal), vol. 1, no. 14, pp. 160–170. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16svvupt.pdf>. (accessed 20.05.2018).
9. Sadekov A. A., Tsurik V. V. (2006) Upravlenie predpriyatiem v usloviyakh krizisa [Enterprise management in a crisis] (in Ukrainian). Donetsk: DonGUET, pp. 178. (in Ukrainian)
10. Grechak M. G. (2001) Vnutrishnij ekonomichnyj mekhanizm pidpryjemstva [Internal economic mechanism of the enterprise]. Kyiv: KNEU, pp. 228. (in Ukrainian)
11. Rogach C., Gutsul T., Tkachuk V. (2015) Ekonomika i pidpryjemnyctvo, menedzhment [Economy and entrepreneurship, management]. Kyiv: CP "Comprint", pp. 714. (in Ukrainian)
12. Ivanova Z. O. (2014) Konceptija udoskonalennja instrumentariju upravlinnja rozvytkom turystychnoji pryvablyvosti vitchyznjanykh terytorij [The concept of improving the tools for managing the development of tourism attractiveness of domestic territories]. Actual problems of the economy, no. 8, pp. 183–186.
13. Semenov V. F., Gerasimenko V. G., Gorban G. P., Bogdyorova L. M. (2011) Upravlinnja rehionalnym rozvytkom turyzmu. [Management of regional development of tourism]. Odessa: Odessa State University of Economics, pp. 225. (in Ukrainian)
14. Lebedev K. A. (2015) Sovershenstvovanie mekhanizmov upravleniya razvitiem turizma v Rossiyskoy Federatsii [Perfection of mechanisms of management of development of tourism in the Russian Federation]. Bulletin of the Tver State University. Series: Economics and Management, no. 2, pp. 72–81.
15. The concept of tourism development in the Kharkiv region until 2020 [Konceptija rozvytku turyzmu v Kharkivskij oblasti do 2020 roku]. Available at: [http://www.ts.lica.com.ua/b\\_text.php?type=3&id=8096&base=77](http://www.ts.lica.com.ua/b_text.php?type=3&id=8096&base=77). (accessed 20.05.2018).
16. Gerasimenko V. G. (2016) Ocinka turystychno-rekreacijnogho potencialu rehionu [Assessment of the tourist-recreational potential of the region]. Odessa: ONEU, pp. 262.
17. Stechenko D. M. (2012) Upravlinnja rehionalnym rozvytkom turyzmu [Management of regional tourism development: teaching. manual]. Kyiv: Knowledge, pp. 455. (in Ukrainian)