

# СВІТОВИЙ ДОСВІД ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ

А. Bliznyuk,  
Ph.D., Ph.D. student of the Interregional Academy of Personnel Management

## WORLD EXPERIENCE OF FUNCTIONING OF STATE MECHANISMS FOR REGULATING THE DEVELOPMENT OF THE RECREATIONAL SPHERE

*Проаналізовано світовий досвід функціонування державних механізмів регулювання розвитку рекреаційної сфери. Аналізуючи особливості впливу держави на розвиток рекреаційної сфери у світі, визначено певні моделі її регулювання, а саме: децентралізоване регулювання, централізоване регулювання, розгалужене регулювання. Виокремлено особливості формування механізмів державного управління розвитком рекреаційної сфери в зарубіжних країнах. Обґрунтовано напрями адаптації світового досвіду функціонування державних механізмів регулювання розвитку рекреаційної сфери до національного середовища.*

*The world experience of functioning of state mechanisms of regulating the development of the recreational sphere is analyzed. Analyzing the peculiarities of the state's influence on the development of the recreational sphere in the world, certain models of its regulation are defined, namely decentralized regulation, centralized regulation, extensive regulation. The peculiarities of the formation of mechanisms of state management for the development of the recreational sphere in foreign countries are singled out.*

*The financial aspects concerning development of recreation sphere are revealed. It was stated that in all countries of the world the state actively participates in the financing and development of recreational infrastructure. This intervention is manifested in the payment of subsidies to the recreational industry, participation in the operation, support of low-income enterprises. The state covers the costs of negative phenomena, which may not be immediately. These include the degradation of the environmental environment, the status of monuments of the historical and cultural past, anti-social phenomena, etc.*

*In many countries, the recreational sector receives significant financial support at the expense of volunteers providing recreational services within one to two years in exchange for job placement and career advisories. It is expedient to provide subsidies to the population for the payment of recreational services and the introduction of a system of privileges for the payment of taxes to individuals if they use a certain amount for recreational services.*

*The issue of organizational regulation is revealed, which is manifested in the assessment of the quality of work of subjects that create conditions for recreation, according to the ball system, which prevents the use of funds of insured persons and insurance funds in a non-rational way.*

*The main forms of organization of public-private partnership in the recreational sphere of the countries of the world are determined, which provides for equal distribution of profits, risks and participation in the substantiation of managerial decisions, involvement of commercial business structures for management of companies with state and communal forms of ownership, creation of non-profit organizations for the achievement of certain goals, the concession with the transfer of state-owned objects to commercial structures under the contract.*

*The directions of adaptation of the world experience of functioning of state mechanisms of regulating the development of the recreational sphere to the national environment are substantiated.*

*Ключові слова: рекреація, рекреаційна діяльність, зарубіжний досвід, державне регулювання, механізми державного регулювання.*

*Key words: recreation, recreational activity, normative-legal regulation, state regulation, mechanisms of state regulation.*

### ВСТУП

Особливістю нашого часу є інтенсивний техногенний вплив на людину, що вимагає відновлення затраченої енергії та відпочинку. Соціальні умови життя лю-

дей, що пов'язані з їх трудовою діяльністю, інформаційні та інтелектуальні навантаження викликають фізичну та психологічну втому, емоційний стрес. У зв'язку з цим зростає потреба у використанні так зва-

них рекреаційних ресурсів, виникає необхідність у розвитку існуючих рекреаційних підприємств, що надають послуги відпочинку, туризму, лікування, оздоровлення населення і становлять рекреаційний комплекс країни. Слід зауважити, що способи та методи державного впливу, які використовуються в Україні сьогодні для регулювання рекреаційної галузі, далеко не завжди відповідають сучасним умовам та тенденціям. Відтак для зміни ситуації на краще необхідно удосконалити механізми державного регулювання рекреаційної сфери з урахуванням досвіду зарубіжних країн з розвинутою рекреаційною галуззю, формування нових соціально-економічних підходів до стратегії розвитку національного рекреаційного комплексу і системи управління рекреаційними процесами як на державному, так і на регіональному рівнях. Отже, для формування дієвих пропозицій щодо удосконалення державного регулювання рекреаційної сфери, слід проаналізувати регулювання цього ринку в інших країнах світу.

## РЕЗУЛЬТАТИ

У країнах світу багато різноманітних підходів стосовно створення і функціонування державних органів, що здійснюють управління та регулювання рекреаційної сфери. Неоднаковість підходів до організації сфери рекреації пояснюється специфікою соціально-економічних і політичних умов розвитку держави (політична й економічна стабільність всередині країни), рівнем розвинутої ринкових відносин, ролі країни на міжнародному туристському ринку, масштабами туризму, ступенем значимості рекреації у національній економіці (зокрема роль рекреації у формуванні державного бюджету країни), масштабів інвестицій у рекреаційну сферу, потенціалу національного туристського ринку, доступності туристських ресурсів для внутрішніх та іноземних туристів, рівнем привабливості для туристів (наявність і стан історико-культурних пам'яток, унікальних природних ресурсів тощо). Отже, світовий досвід свідчить про те, що в сучасному світі не існує домінуючої моделі державного регулювання рекреаційною сферою, що зумовлюється різноманітністю регіонів.

Аналізуючи особливості впливу держави на розвиток рекреаційної сфери у світі, можна визначити три моделі її регулювання: децентралізоване регулювання; централізоване регулювання; розгалужене регулювання. Відтак проаналізуємо моделі державного регулювання та управління рекреаційною сферою в різних країнах світу.

Варто зауважити, що деякі держави, котрі спеціалізуються на туристично-рекреаційному обслуговуванні (наприклад, країни Карибського регіону), незважаючи на наявність власних державних органів регулювання рекреаційної діяльності, залучені в транснаціональну модель управління рекреаційним господарством. Така модель ґрунтується на домінуючій ролі міжнародного капіталу, керованого з єдиного фінансового центру з метою залучення в туристичне користування рекреаційних ресурсів, робочої сили та інфраструктури різних держав.

У більшості країн світу регулювання рекреації впроваджується безпосередньо через центральні органи виконавчої влади — національні туристичні організації, інші інститути. Тому ця модель (кейнсіанська модель чи модель централізованого регулювання) передбачає державне регулювання рекреаційної сфери сильним, авторитетним та по суті самостійним — центральним органом виконавчої влади на рівні міністерства (управління, адміністрації), що контролює діяльність усіх підприємств рекреаційної галузі в країні. Держава в цих країнах створює і реалізує необхідні умови: фінансово підтримує розбудову національних рекреаційних інфраструктур, а також фінансує великі проекти туристичного бізнесу, рекреаційну індустрію взагалі, рекламну й маркетингову діяльність тощо. Така модель організації регулювання й управління рекреаційною індустрією діє у країнах, у яких рекреація є визначальною сферою національної економіки. Отже, для реалізації цієї моделі необхідні певні умови: великі державні фінансові вкладання в рекреаційну індустрію, рекламно-маркетингову діяльність, а також потужне державне інвестування в інфраструктуру.

Існує також модель, котра припускає відсутність центральної державної інституції, яка б відповідала за функціонування та розвиток рекреаційної сфери. Усі питання вирішуються на засадах та принципах вільної та "невидимої руки ринку", а точніше, через "самоорганізацію" підприємств рекреаційного бізнесу. Країни використовують таку модель у тих випадках, коли національні суб'єкти рекреаційного ринку займають сильні позиції, тобто здатні вирішувати свої проблеми без державної участі, або коли в країнах ринок рекреації належить іноземним фірмам, а частка рекреації в національній економіці взагалі незначна.

Європейська модель (модель розгалуженого державного регулювання) переважає у розвинених європейських державах, де питання розвитку рекреаційної сфери вирішуються на рівні галузевого підрозділу певного багатогалузевого (багатопрофільного чи комбінованого) міністерства (в структурі якого виділяється спеціалізований департамент (секретаріат, управління, служба), що відповідає за розвиток рекреації в країні. Такий підрозділ веде свою діяльність у такому напрямку: вирішує або регламентує загальні питання державного регулювання (розробляє нормативно-правову базу, координує діяльність регіональної представницької й виконавчої влади, міжнародну співпрацю на міждержавному рівні, збирає й обробляє статистичну інформацію, спрямовує й координує маркетингову діяльність тощо).

Так, наприклад, у Німеччині, Іспанії, Нідерландах, Болгарії регулювання розвитку рекреації здійснюють міністерства економіки, у Чорногорії — Міністерство рекреації, у Польській республіці департамент рекреації при Міністерстві економіки, у Франції — Міністерство транспорту та суспільних робіт, в Італії — Міністерство виробничої діяльності, в Португалії — Міністерство торгівлі та туризму, в Чеській Республіці — Міністерство торгівлі [1].

Важливою рисою європейської моделі є розвиток співробітництва між державою і приватним сектором.

Створення державно-приватного партнерства у рекреаційній галузі передбачає передачу приватному бізнесу частини функцій держави по управлінню рекреаційними об'єктами на визначений період часу. Співпраця бізнесу і держави представляє собою сукупність взаємовідносин, що реалізуються в різних формах на основі поділу ризиків і відповідно прибутків між учасниками: державою і приватним бізнесом.

Останнім часом науковці виділяють і п'ять моделей управління рекреаційною сферою — змішану, де поєднані елементи декількох моделей. Характерними рисами цієї моделі є розмежування повноважень між центральною і регіональною туристичними адміністраціями та застосування інструментів прямого і непрямого впливу держави на розвиток туризму (Малайзія).

У контексті розгляду даного питання наголосимо, що жодна з існуючих моделей у чистому вигляді не може бути застосованою в Україні при державному регулюванні рекреаційної сфери. Виходячи з проблем державної політики у рекреаційній галузі в Україні, що є наслідком лібералізації, фактичного усунення держави від регулювання процесів у галузі, що призвело до прояву та загостренню кризових явищ із початку 90-х років минулого століття, можна дійти висновку що формування антикризової політики держави у рекреаційній галузі в Україні повинно базуватися на прийнятті кейнсіанської теорії з пріоритетом "азіатської" ("єгипетсько-турецької", "японської"), моделі, що вимагає активного державного втручання у регулювання процесів у галузі. Вважаємо, що перевагою цієї моделі, порівняно з ліберальною, тобто "американською" яка передбачає мінімальне державне втручання у процес, охоплює лише економічну сферу, позбавлена державного адміністрування галузі, спирається лише на приватний капітал, реалізується у рамках досконалого правового поля, якого в Україні не створено, або "європейської", реалізація якої спирається на достатність бюджетних фінансових ресурсів, стабільність політичної та економічної ситуації, що не властиво для України на цей час, є те, що вона у найбільшому ступені може бути адаптованою для вирішення кризового стану розвитку галузі, оскільки: по-перше, охоплює всі сфери галузі; по-друге, спирається на використання всіх методів за адміністративною формою державного регулювання з їх пріоритетним значенням над економічними; по-третє, передбачає комбіноване фінансування галузі як за рахунок державних, так і за рахунок приватних інвестицій; по-четверте, зорієнтує державні інституції на максимально активну допомогу суб'єктам господарювання у галузі задля розвитку рекреаційної інфраструктури.

Варіанти реалізації моделей державного управління рекреаційним сектором розглянемо на прикладі декількох зарубіжних країн.

Наприклад, у Франції питання регулювання рекреаційної сфери належать до компетенції міністерства транспорту та суспільних робіт, у структурі якого функціонують державний секретаріат з питань рекреації та управління туризму. Ці органи відповідають за управління та регулювання галузі, інвесту-

вання й міжнародні відносини у сфері рекреації. Крім того, існує ще ціла низка органів, що беруть участь в управлінні рекреаційної сфери із правом дорадчого голосу: Рада з туризму при міністерстві транспорту та суспільних робіт, французьке агентство туристичного інжинірингу, національна наглядова рада з туризму (маркетингові дослідження й статистика в туризмі), національне агентство з питань відпускних подорожей (соціальний туризм), Національний комітет з процвітання Франції (питання екології й озеленення міст).

Ключовими інструментами державної підтримки рекреаційної сфери у Франції є такі: розробка відповідних нормативних актів, спрямованих на підтримку і регулювання сфери рекреаційних послуг для людей з обмеженими фізичними можливостями; затвердження національного стандарту якості рекреаційного продукту для сімейного відпочинку як найбільш поширеного в країні; контроль цін на окремі рекреаційні продукти; введення системи відпускних чеків, введення та підтримка системи "культурних карток"; створення спеціальної рекреаційної інфраструктури для молоді.

Французький досвід свідчить, що максимального ефекту в розвитку рекреації можна досягти лише за умов співпраці органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, громадських і професійних організацій та підприємницьких структур.

В Іспанії питання рекреаційної сфери координує державний секретаріат з питань торгівлі, туризму та малого бізнесу, підлеглий міністерству економіки. Крім держсекретаріату, міністерству підпорядковуються центральна дирекція з туризму (адміністративні питання, розробка загальних напрямів державної політики у сфері рекреації).

Повноваження самого міністерства економіки невеликі. Такі важливі функції, як ліцензування, сертифікація послуг, розробка стратегії розвитку рекреаційної галузі є прерогативою місцевої влади. З метою координації їх діяльності в країні створена рада з розвитку рекреації, до складу якої входять представники державних органів влади всіх рівнів і представники приватного бізнесу.

На нашу думку, Україні слід перейняти в майбутньому досвід співробітництва ради з розвитку рекреації із представниками приватного сектора, що здійснюється через впровадження в організацію й облік висунутих останніми ініціатив.

У Ізраїлі значну підтримку рекреаційній сфері надає держава, адже вона є одним із головних чинників успішного розвитку соціально та економічної сфери країни. Саме тому в Ізраїлі створено некомерційну організацію — Міністерство туризму, на яке покладено функцію проводити ефективну державну політику у сфері рекреації.

Основними завданнями міністерства є: розробка національної стратегії та перспективних проектів щодо розвитку рекреаційної сфери в країні; створення сприятливих економічних умов для діяльності вітчизняних та іноземних рекреаційних підприємств; координація основних напрямів розвитку рекреаційної сфери країни; фінансова та інвестиційна підтримка щодо будівни-

цтва нової та модернізації діючої рекреаційної інфраструктури; контроль за якістю надання рекреаційних послуг; здійснення маркетингових та статистичних досліджень у сфері рекреації; створення ефективної системи щодо професійного навчання персоналу в рекреаційній сфері.

Заслугує на увагу, те що Міністерство туризму Ізраїлю на популяризацію свого рекреаційного продукту витрачає значні кошти для проведення презентаційних, рекламних, інформаційних заходів у багатьох країнах світу [3].

У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу й досвід Австрії — країни, з тисячолітньою історією, що володіє численними історичними та іншими цінними пам'ятками. Організація надання рекреаційних послуг в австрійських містах цікава через те, що тут туристичний сезон триває упродовж року і охоплює різні рекреаційні сфери, включаючи такі види рекреаційних послуг як послуги відпочинку, культурні та лікувальні. Оскільки рекреаційно-туристична діяльність в країні давно є важливою галуззю національної економіки, то їй приділяється значна увага, створена високоякісна рекреаційно-туристична інфраструктура, розгалужена мережа засобів розміщення, передусім невеликі готелі, приватні пенсіони.

Відповідно політика місцевих органів влади Австрії щодо розвитку ринку рекреаційних послуг включає рекламні та маркетингові компанії, навчання туроператорів, складання каталогів, роботу та постійну взаємодію із засобами масової інформації, організацію святкових заходів. Віденська рада з туризму проводить різні акції із залученням цільових груп туристичної діяльності. Рекреаційно-туристична маркетингова стратегія Австрії спрямована на залучення уваги потенційних гостей країни до можливостей культурно-пізнавального, активного, екологічного й оздоровчого відпочинку. Вона спирається на три ключових поняття: "культура", "автентичність" та "інтенсивність".

Водночас стосовно до досліджуваної теми, особливо цікавим є досвід Канади. Оскільки ініціатива щодо визначення пріоритетності сфери діяльності, зокрема рекреації, передана на рівень провінцій та муніципалітетів. Канада досягла найбільших успіхів у сфері рекреації завдяки реалізації ефективної державної політики, яка полягає у підтримці місцевої ініціативи та забезпеченні її впровадження фінансовими ресурсами. Проведений аналіз показує, що серед інших факторів важливим є обмеження ініціативи державних структур щодо прийняття регуляторних актів, які ускладнюють дозвільну систему та посилюють державний контроль.

Отже, канадський досвід в аспекті розвитку рекреаційного сектору є корисним для його застосування в українських містах. Зокрема, заслуговує на увагу питання запровадження місцевих податків і зборів від надаваних рекреаційних послуг, що може значно покращити місцеві бюджети та стимулювати підприємницьку діяльність у цій сфері.

Одним з основних завдань розвитку рекреаційної політики ЄС на сучасному етапі є зміцнення конкурентоспроможності європейського рекреаційного ринку та вирішення проблеми зайнятості. Пріоритетними на-

прямими розвитку рекреаційної політики ЄС стали захист прав рекреантів, задоволення потреб осіб з обмеженими фізичними можливостями; сприяння високоякісній освіті та професійному навчанню працівників сфери рекреації; надання інформаційної та фінансової підтримки рекреаційним підприємствам, особливо малому й середньому бізнесу; інформаційне забезпечення рекреаційної сфери та використання новітніх технологій [2].

Безперечно, майже у всіх країнах світу держава бере активну участь у фінансуванні і розвитку рекреаційної інфраструктури. Це втручання проявляється у виплаті дотацій рекреаційній індустрії, участі в експлуатації, підтримці малорентабельних підприємств. Держава покриває витрати на негативні явища, що можуть виявитися не одразу. До них належать погіршення екологічного середовища, стану пам'яток історичного та культурного минулого, антисоціальні явища тощо.

Також щодо фінансових аспектів, то в багатьох країнах рекреаційна сфера отримує значну фінансову підтримку за рахунок волонтерів, які надають рекреаційні послуги протягом одного-двох років в обмін на рекомендації щодо працевлаштування та кар'єри (США та країни Європи). Доцільним є надання субсидій населенню на сплату рекреаційних послуг і впровадження системи пільг у сплаті податків фізичним особам у разі використання ними визначеної суми на рекреаційні послуги (Канада). Щодо організаційного регулювання, то варте уваги оцінювання якості роботи суб'єктів, які створюють умови для рекреації, за бальною системою, що не дає змоги нераціонально використовувати кошти застрахованих осіб і страхових фондів (Німеччина).

Аналізуючи практику правового забезпечення та державного регулювання діяльності рекреаційних підприємств можна стверджувати про успішний зарубіжний досвід застосування державно-приватного партнерства у рекреаційній сфері.

Зауважимо, що основними формами організації державно-приватного партнерства в рекреаційній сфері країн світу є: співробітництво, що передбачає однакове розподілення прибутку, ризиків та участь в обґрунтуванні управлінських рішень, залучення комерційних бізнес-структур для управління компаніями з державною та комунальною формами власності, створення некомерційних організацій для досягнення певних цілей, концесія з передачею об'єктів державної власності комерційним структурам за договором. Впровадженню в Україні таких організаційних форм перешкоджає низький рівень бізнесової активності, висока вартість банківських кредитів і незначна чисельність пропозицій різних за строками, вартістю, ресурсами, галузями з боку органів влади. Ми переконані в тому, що збільшення кількості запропонованих інвестиційних проектів потребує створення спеціалізованих підрозділів в органах влади, залучення до цих процесів вищих навчальних закладів, суспільних організацій, формування державного замовлення на розробку інвестиційних пропозицій в рекреаційній сфері.

Світові тенденції розвитку рекреації спрямовані на створення умов кожному громадянину країни ви-

користувати свої здібності у створенні суспільного продукту через постійне захоплення власників і керівників підприємств та їх працівників до вдосконалення своїх фізичних, психічних, духовних, інтелектуальних якостей. У регулюванні рекреаційної діяльності громадян наявний не тільки мотиваційний аспект, а й примусові заходи. Наприклад, введення власниками та керівниками підприємств обов'язкового тестування рівня здоров'я громадян перед прийняттям на роботу з метою його підвищення шляхом залучення до участі в оздоровчих заходах підприємства, видача премій працівникам, які систематично займаються в рекреаційних закладах підприємства, виплати державою премій керівникам підприємств за краще створення умов для рекреаційної діяльності працівників (США); створення в штаті підприємств таких посад, як: інструктор-методист з фізкультурно-оздоровчої роботи, фахівець з харчування, тренер, психолог, діяльність яких спрямована на профілактику захворювань і стресів, перелічені спеціалісти розробляють рекреаційні програми, що затверджуються керівниками підприємств і передбачають їх здійснення всіма працівниками (Японія).

Світовий досвід переконує, що для забезпечення ефективного розвитку ринку рекреаційних послуг у регіоні необхідно створити сучасну інформаційно-рекламну та маркетингову систему, які є невід'ємними складовими ринкового регулювання, що стимулюватиме формування ринку рекреаційних послуг регіонального рівня.

Ураховуючи досвід державної підтримки розвитку рекреаційної сфери, зокрема досвід Франції, Німеччини, нами визначено найбільш дієві державні механізми розвитку рекреаційної галузі України: забезпечення умов для залучення до активного споживання рекреаційних послуг інвалідів, пенсіонерів, військовослужбовців, малозабезпечених і багатодітних громадян та їх родин, у тому числі через розвиток спеціалізованої рекреаційної інфраструктури для відпочинку людей з обмеженими фізичними можливостями, побудова пансіонатів і санаторіїв для сімейного відпочинку, розвиток недорогих видів відпочинку; створення дієвих дисконтних систем для молоді та студентів, впровадження системи "культурних карток", підтримка міжнародних дисконтних карток і студентських посвідчень, формування системи пільг для іноземних студентів і молоді, що прибули до України з метою навчання, подорожей чи за програмою культурного обміну (наприклад, введення диференційованих тарифів на транспортні послуги для іноземних студентів, знижки на розміщення, харчування, страхування, рекреаційні послуги); підтримка культурного обміну між молоддю та дітьми різних країн, зокрема через створення літніх міжнародних таборів, центрів екологічного туризму (волонтерських таборів), літніх університетів і мовних шкіл в туристично-привабливих регіонах України, проведення міжнародних конкурсів, олімпіад, фестивалів; розробка, впровадження та популяризація системи відпускних чеків для працівників комерційних структур, які потребують додаткового захисту, на зразок профспілкових туристичних путівок для працівників бюджетних установ; сприяння розвитку спе-

ціалізованої інфраструктури й супутніх послуг, розрахованих на потреби молодіжного туризму та культурного обміну; законодавчі — розробка та прийняття комплексної державної Програми розвитку соціального туризму в Україні, основними етапами якої мають стати: прийняття Законів України "Про соціальний туризм", "Про молодіжний та дитячий туризм", Концепції розвитку спеціалізованої туристичної інфраструктури (для інвалідів, родинного відпочинку, студентів тощо); створення умов для сезонного працевлаштування молоді в рекреаційній галузі; залучення до розвитку соціального туризму органів місцевого самоврядування і впровадження механізмів стимулювання підприємців щодо розвитку соціального туризму (наприклад, надання певних податкових пільг, преференцій).

## ВИСНОВКИ

Узагальнення зарубіжного досвіду державного регулювання рекреаційної сфери дозволяє визначити основні напрями регулятивного впливу органів державного управління на підтримку розвитку рекреаційної сфери відповідно до засад сталого поступу суспільства, серед яких законодавче забезпечення, фінансова підтримка (створення системи різноманітних податкових пільг, субсидій, дотацій), інфраструктурна, кадрова, адміністративна, інформаційна підтримка, забезпечення безпечного розвитку рекреаційної сфери (стимулювання зацікавленості у збереженні та відновленні історико-культурної спадщини та екологічного стану рекреаційних територій).

### Література:

1. Круглов В. Державно-приватне партнерство як основа розвитку рекреаційно-туристичних кластерів / В. Круглов // Теорія та практика державного управління. — 2016. — Вип. 4. — С. 211—219.
2. Солодовник Ю. Необхідність державного регулювання в галузі рекреації та оздоровлення / Ю. Солодовник // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. — 2015. — Вип. 4. — С. 249—253.
3. Шевченко Г. Збалансована рекреаційна політика в системі загальнодержавного програмування соціально-економічного розвитку / Г. Шевченко. — Павлоград: АРТ СИНТЕЗ-Т, 2017. — Т. 2. — С. 126—133.

### References:

1. Kruglov, V. (2016), "Public-private partnership as the basis for the development of recreational and tourist clusters", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4, pp. 211—219.
2. Solodovnik, Y. (2015), "Management of socio-economic development of the region", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 249—253.
3. Shevchenko, G. (2017), *Zbalansovana rekreatsijna polityka v systemi zahal'no derzhavnoho proqramuvannia sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku* [Balanced recreational policy in the system of nation-wide programming of social and economic development], ART SYNTEZ-T, Pavlohrad, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 25.08.2018 р.*