

Є. В. Козловський,  
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,  
Київський національний університет культури і мистецтв, м. Київ  
ORCID ID: 0000-0002-0878-6170

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.1.104

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СТАРТАП ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ТУРИЗМУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Ye. Kozlovskyi,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Hotel-Restaurant and Tourism Business, Kyiv National University of Culture and Arts, Kyiv

### THE PROBLEMS OF DEVELOPMENT THE STARTUP PROJECTS IN TOURISM: MANAGEMENT ASPECT

*У статті визначено основні характеристики стартап проєктів у сфері туризму та методи інноваційного розвитку сучасного туристичного підприємства. Стартап є рентабельним і вигідним об'єктом інвестування, проте також він може бути дуже ризикованим. Оскільки особливістю стартапів є майже повна відсутність операційної діяльності, на основі якої можна було б зробити висновки про перспективи підприємства, головне для інвесторів — отримати чітке уявлення про суть та конкурентоспроможність інновації. Встановлено, що туристична індустрія є одним із стратегічних напрямів розвитку регіональної економіки та країни загалом. Сучасний туристичний продукт стає більш гнучким, індивідуальним, привабливим і доступним для широкого кола споживачів. Велику роль у цьому процесі відіграє застосування інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження яких дозволяє забезпечити економічне зростання туристичної компанії. Наголошено, що науковцями широко обговорюються проблеми недостатнього рівня інвестування українських стартапів, що призводить до втрати актуальності контенту, використання обмеженого переліку інструментів та сервісів, незручного дизайну тощо. Практиками відзначається збільшення запитів у глобальній мережі Інтернет щодо пошуку інформації про відомі курорти та підприємства. Зазначено, що одним з інструментів відновлення економіки країни є розвиток стартап індустрії. Багато країн продемонстрували якісні приклади такого рішення. Розглядаючи програми державної підтримки стартапів, слід констатувати, що органи державної влади є центральною ланкою та ключовим гравцем на кожному рівні розвитку стартап індустрії.*

*The article identifies the main characteristics of startup projects in tourism and methods of innovative development of a modern tourism enterprise. The term startup means any project, the essence of which is a certain non-standard and original idea, which does not yet exist in the Internet or in the field of technology. A startup is often a profitable and moneymaking object of investment, but it can also be very risky. Since the feature of startups is the almost complete absence of operating activities, on the basis of which it would be possible to draw conclusions about the profitability and prospects of the enterprise, the main thing for investors is to get a clear idea of the nature and competitiveness of innovation. Examples of startup projects in tourism are related to the sale of tickets, hotel rooms, tourist vouchers, interactive maps and routes, etc. It is established that the tourism industry is one of the strategic directions of development of the regional economy and the country as a whole. The modern tourism product becomes more flexible, individual, attractive and accessible to a wide range of consumers. An important role in this process is played by applying of information and communication technologies, the introduction of which allows to ensure the economic*

*growth of the travel company. It is emphasized that scientists widely discuss the problems of insufficient investment of Ukrainian startups, which leads to the loss of relevance of content, the use of a limited list of tools and services, inconvenient design and more. Practitioners have noted an increase in requests on the global Internet to search for information about famous resorts and enterprises — the organizers of recreation. It is noted that one of the tools for economic recovery is the development of the local startup industry. Many countries around the world have demonstrated good examples of such a solution. Considering the state support programs for startups in foreign countries, it should be noted that public authorities are a central link and a key player at every level of development of the startup industry: they fund various events and competitions of startup ideas, provide favorable conditions for incubator development, invest annually the tens of million dollars to new technology startups.*

*Ключові слова: управління проектами, туризм, стартап, інновації, дослідження, розробки, конкурентоспроможність.*

*Key words: project management, tourism, startup, innovation, research, development, competitiveness.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Зараз туристична індустрія є одним із стратегічних напрямків розвитку регіональної економіки та країни в цілому. Сучасний туристичний продукт стає більш гнучким, індивідуальним, привабливим і доступним для широкого кола споживачів. Велику роль у цьому процесі відіграє застосування інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження яких дозволяє забезпечити економічне зростання туристичної компанії. Туристичний бізнес — це сфера дрібного та середнього підприємства, тому методи і способи ведення бізнесу можуть бути динамічними, але ефективним є тільки той стиль, який формує значний прибуток і прогресивний розвиток.

Стартап проєкт — повний комплекс послуг, пов'язаний зі створенням, запуском і організацією бізнесу в будь-якій предметній сфері, наприклад, у туристичній. Однією з основних ознак будь-якого проєкту є його інноваційність та унікальність, це змушує творців проєкту шукати нові нестандартні ідеї та рішення. Саме за кількістю успішних компаній, розкритих з нуля, можна судити про рівень розвитку бізнес-простору країни. Зараз ця ніша зайнята переважно молодими людьми, так званіми представниками нової хвилі бізнесу. У них є власне бачення організації підприємства, безліч цікавих думок і перспективних ідей.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Одним з перших метод "економічний стартап" розробив відомий вчений Е. Піс [2]. Він полягає у швидкому тестуванні ідей нових продуктів на реальних споживачах і постійному коригуванні бізнес-моделі, для того щоб розпочинати масштабні вкладення лише тоді, коли ідея підтверджена фактами. Трохи пізніше американські підприємці С. Бланк та Б. Дорф визначили етапи створення стартапів і запропонували методику створення нового бізнесу [1].

У вітчизняній фаховій літературі науковцями широко обговорюються проблеми недостатнього рівня інвестування українських стартапів, що призводить до втрати актуальності контенту, використання обмеженого переліку інструментів та сервісів, незручного дизайну

тощо. Практиками відзначається збільшення запитів у глобальній мережі Інтернет щодо пошуку інформації про відомі курорти та підприємства — організатори відпочинку. Також відзначається факт присутності на вітчизняному ринку пропозицій з автоматизації роботи офісу туристичного підприємства, проте представлені програмні продукти можуть ефективно застосовуватися лише у поєднанні з активним використанням глобальної мережі Інтернет.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є встановлення основних характеристик стартап проєктів у сфері туризму та методів інноваційного розвитку сучасного туристичного підприємства, а також визначення шляхів удосконалення програм державної підтримки стартап індустрії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стартап (від англ. startup — "початок процесу") — термін, вперше використаний Forbes у серпні 1976 року та Business Week у вересні 1977 року для позначення компаній з короткою історією операційної діяльності. Формальними критеріями для учасників рейтингів стартапів зазвичай є вік компанії, кількість співробітників, прибуток та його зростання, наукомісткий характер продукту, контроль засновників над компанією та оцінка потенціалу компанії експертним журі.

Розглядають також стартапи як культурний феномен: йдеться про спільні цінності всіх членів команди та відчуття значущості вкладу кожного співробітника у спільну справу. Стверджують, що збереження цієї культури дозволяє вважати команду стартапом незалежно від розміру та контролю засновників над компанією. Поняття стартап означає будь-який проєкт, суть якого полягає в певній нестандартній та оригінальній ідеї, якої ще немає в глобальній мережі Інтернет або сфері технологій.

Стартап досить часто є рентабельним і вигідним об'єктом інвестування грошових коштів, проте також він може бути дуже ризикованим. Оскільки особливістю стартапів є майже повна відсутність операційної діяльності, на основі якої можна було б зробити висновки про рентабельність і перспективи підприємства, голов-

не для інвесторів — отримати чітке уявлення про суть та конкурентоспроможність інновації.

Зараз багато експертів констатують недостатню оцінку ринкового співробітництва між стартапами та малим бізнесом. У невеликій компанії капітали набагато скромніше, ніж у великій корпорації, але це не означає, що така компанія не може стати вигідним клієнтом. Можливості пропозиції для малого бізнесу наразі дуже різноманітні. Зважаючи на велику кількість гравців ринку, не важко буде знайти зацікавлених в тому чи іншому продукті.

Ринок туристичних послуг став зараз дуже різноманітним, і пропозиція часто-густо випереджає попит, отже багатьом туристичним підприємствам стає важко втриматися на ринку послуг, тому вони змушені розробляти більшу кількість індивідуальних турів з урахуванням потреб кожного клієнта. Внаслідок цього виникає поняття "нового туризму". "Новий туризм" переважно визначається як спеціальний тип туризму, сегментований та налаштований на потреби туриста.

Наразі постачальники мають справу з великою різноманітністю споживчих переваг. Ринку туристичних послуг доводиться стрімко реагувати на зміну смаків та очікувань більшості мандрівників, пропонуючи їм інноваційні продукти, зокрема тури в екзотичні країни, екстремальні та пізнавальні тури. При цьому об'єктивне формування та повне задоволення туристичних потреб суспільства — це вихідні пункти тієї економічної системи, складовою якої є сучасна галузь туризму.

Відмітна особливість туристичної галузі — це висока вартість залучення клієнтів, і тому скласти конкуренцію великим гравцям можна лише за рахунок інноваційних пропозицій та засобів просування в тому випадку, якщо конкуренти ще не встигли освоїти нову сферу. Багато туристичних стартапів прагнуть розпочати партнерство з максимальною кількістю авіакомпаній і туристичних агентств. Також часто можна зустріти партнерські угоди з місцевими організаціями, наприклад, для формування маршрутів пересування у межах міст з урахуванням розкладу пасажирського транспорту. Інші стартапи стають агрегаторами спеціальної інформації, пропонуючи клієнтам зведену інформацію щодо переміщення всередині країни або допомагаючи здійснювати міжнародні сполучення.

Такі проекти об'єднують кілька ключових рис, що відбивають специфіку роботи стартапів у сфері туризму:

- способи оплати придбаних послуг (бронювання, перельоти, проживання у номерах, екскурсії, трансфери) орієнтовані переважно на електронні платежі;

- взаємини з постачальником послуг (готелем, авіакомпанією, туристичним агентством) будуються на довірчій основі в залежності від розміру комісійних, а не на принципі розподілу виручки;

- всі туристичні стартапи вимагають серйозних вкладень у маркетинг (здебільшого в пряме просування послуг через глобальну мережу Інтернет) і найчастіше залишають у стороні підтримку технологічної платформи;

- на відміну від традиційних інтернет-магазинів, які торгують конкретним товаром, тут не існує складських залишків, які можна розпродати для покриття витрат,

що не дозволяє в разі закриття проєкту отримати частину вкладених коштів.

Причини для створення стартапів саме в туристичній сфері безумовно існують. Основна причина вдалого розвитку стартапу — його висока мобільність, на відміну від великих компаній, які вкрай повільні у прийнятті стратегічно важливих рішень та не готові презентувати ринку нові продукти так оперативнo. Це відмінна альтернатива численним туристичним агентствам — всі популярні напрямки знаходяться на одному ресурсі.

Успіх багатьох стартапів пов'язаний з тим, що велика кількість туристів постійно шукає спосіб заощадити свої кошти, вони готові бронювати квитки на транспорт, номери у готелях буквально в останню хвилину, але за зниженими цінами. Туристи в такому разі безперечно активно йдуть в онлайн і тут стартапам важливо запропонувати їм щось виняткове, не маюче аналогів на постійно зростаючому ринку.

Туристичні стартапи функціонують вже давно. Ось, наприклад, найпопулярніші з них:

1. DealScoop — рішення для тих, хто полюбить персоналізувати та економити. Якщо турист планує самостійно відправитися у подорож, купити квитки та обрати маршрут, заощадити на бронюванні номерів у готелі, то цей стартап саме для нього. Персоналізація всіх пропозицій в залежності від уподобань — це відмінна риса цього сайту. Зараз проєкт переважно зосереджений на ринку США, але в планах у творців — розширення присутності в країнах Азії та Європи.

2. GetGoing — сервіс для спонтанних мандрівників. Відомий журнал Time Magasin вже багато років пропонує свій рейтинг кращих сайтів, серед яких фігурує і цей стартап. Маючи певний бюджет, турист без зусиль може знайти потрібний туристичний маршрут для незапланованої поїздки. Всі тонкощі також враховані: вибір дати і напрямки для потенційної поїздки, підрахунки витрат на переліт в обидва кінці, проживання та низка всіляких опцій, які є значущими для спонтанного мандрівника.

3. Kiwi.com — зручна платформа для пошуку квитків бюджетних авіакомпаній. Портал використовує унікальну модель вибудовування єдиного маршруту, поєднуючи рейси різних авіакомпаній. Уявіть: спочатку подорожуєте Ryanair, потім пересідаєте на EasyJet або Wizzair, і все це в одному квитку. Програма здійснить пошук найдешевших квитків серед рейсів десятків авіаліній та запропонує оптимальний варіант.

Всесвітньо відома компанія Amadeus у 2019 році визначила найкращих стартапів-учасників спільної екосистеми Amadeus Startup Universe — молодих компаній, що працюють на стику цифрових технологій і туризму, які повинні вплинути на якість туристичних сервісів. Серед них слід відзначити наступні підприємства та стартапи.

Betterez надає автобусним та залізничним перевізникам глобальну платформу для покупки і продажу квитків. Таким чином цей стартап допомагає їм розвивати бізнес, управляти доходами, підвищувати ефективність обслуговування, спрощувати процедуру бронювання квитків.

Crowdvision надає аеропортам автоматизований аналіз даних про пасажиропотоки, який допомагає оптимізувати обслуговування. Програмне забезпечення

аналізує дані з камер відеоспостереження, що дозволяє приймати ефективні рішення на підставі отриманої інформації та виконувати роботу аеропортових служб ефективніше та безпечніше.

Sherpa — сервіс, що спрощує процес отримання електронної візи. Він надає мандрівникам всю інформацію, яку потрібно знати перед проходженням митного і прикордонного контролю. Платформа гарантує набагато швидший процес видачі електронної візи та дозволяє надавати додаткові послуги.

MyLittleAdventure допомагає знайти цікаві заняття під час подорожей. Турист обирає будь-яке місто світу, вказує свої пріоритети та отримує найкращі рекомендації з відпочинку, що відповідають його перевагам.

StubHub — онлайн-майданчик для продажу квитків на розважальні заходи. Охоплює понад десять мільйонів спортивних, музичних і театральних подій майже в п'ятдесяти країнах світу.

Yapta — інструмент для швидкого порівняння цін на перельоти та проживання. Спеціальний сервіс робить кожен рейс або бронювання готелю максимально вигідним для мандрівників [8].

Зазначимо, що одним з інструментів відновлення економіки є розвиток місцевої стартап індустрії. Багато країн світу продемонстрували якісні приклади такого рішення.

Зокрема, Ізраїль переживав економічну кризу ще з часів встановлення незалежності, проте ситуація змінилася, відколи держава взяла курс на розвиток інноваційних підприємств. Уряд стимулював створення спільних фондів із відомими міжнародними венчурними компаніями та доповнив фінансування майже половини їх інвестицій у місцеві стартапи. Було ліквідовано подвійне оподаткування та спрощено багато інших бюрократичних перепон для інвесторів. У 2016 році було створено Міністерство інновацій та запроваджено десятки програм підтримки технологічних стартапів.

За останнє десятиліття Ізраїль став майданчиком, на якому держава авторитетно тримає своє представництво у сфері досліджень та розробок. На цьому майданчику працюють практично всі найбільші світові компанії у різних секторах економіки. Зараз Ізраїль — світовий лідер за витратами на цивільні науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки. Це при тому, що в країні лише 9 млн населення, державу можна порівняти за кількістю людей з Києвом та областю. Не дивно, що країна міцно закріпила й утримує титул "нації стартапів" [7].

Швеція — країна, відома успішними бізнес-проєктами. Вона має багатий послужний список в якості провідного постачальника інноваційних рішень і продуктів у світовому масштабі. Серед прославлених брендів, створених у королівстві — Electrolux, Ericsson, Volvo, Ikea та інші. Стокгольм же називають найпопулярнішим після Кремнієвої долини містом для стартапів. Це не дивно, оскільки ключові особливості економіки держави — відкритість та ліберальний підхід до міжнародної торгівлі.

Швеція — виняткове місце, якщо говорити про старт і підтримку малого бізнесу. Уряд активно працює з місцевими ініціативами через механізм державно-приватного партнерства та охоче відкриває нові джерела фінансування. У кожному університеті, де викладають

бізнес-програми, відкритий бізнес-інкубатор, а у студентів є можливість поспілкуватися з агентами та інвесторами, а також представити свій проєкт [7].

Ще один приклад розвинутої стартап індустрії, яку цілеспрямовано підтримує держава, — Сінгапур. Ще у 2016 році була створена урядова організація SGInnovate та програма Startup SG, завдання яких — підтримка технологічних компаній, стартапів та інноваційної екосистеми. Держава є центральною ланкою та ключовим гравцем на кожному рівні: вона фінансує проведення різних заходів та конкурсів стартап-ідей, надає пільгові умови для розвитку інкубаторів, інвестує щороку десятки мільйонів доларів у нові технологічні стартапи.

Все більше амбітних і талановитих людей обирають Сінгапур для життя та розвитку свого бізнесу. Країна йде в ногу з часом, а розробка додатків і соціальних мереж, надання послуг з проведення інтернет-зв'язку і створення сайтів, запуск мережеских магазинів одягу, меблів та електроніки стають основою для успішного бізнесу. У 2004 році уряд Сінгапуру запровадив спеціальну візу для інвесторів і підприємців з інноваційними бізнес-ідеями — EntrePass, вона здебільшого видається на рік. І якщо бізнес успішний і відповідає вимогам уряду, після закінчення терміну візу продовжують [7].

В Україні останнім часом також були зроблені певні кроки з боку держави для підтримки стартап індустрії. Зокрема, у грудні 2019 року уряд запустив Український фонд стартапів з бюджетом 400 млн грн на грантову підтримку молодих українських стартапів. Це дуже важливий і суттєвий крок для стимулювання екосистеми. Крім того, впроваджуються декілька галузевих програм підтримки, грантів для малого та середнього бізнесу, тренінгів і курсів для молодих підприємців та стартапів. Спільно з урядом такі ініціативи підтримують донорські організації, зокрема Програма USAID "Конкурентоспроможна економіка України" [9].

Слід відзначити, що український стартап для туризму Tripmydream став у 2016 році переможцем змагання Seedstars Summit у Швейцарії. Цей стартап зміг випередити дев'ять своїх конкурентів з усього світу. В якості призу його засновники Т. Поліщук та А. Буренок отримали 500 тис. доларів США. Tripmydream — український сервіс, який допомагає знайти найвигідніші пропозиції з перельоту і проживання під заданий бюджет. Користувачеві достатньо вказати побажання та бюджет поїздки, а сервіс самостійно віднайдет найкращі напрямки, проаналізує та продемонструє найдешевші рейси і варіанти проживання. Початкові інвестиції в цей проєкт склали близько 300 тис доларів, але вони швидко окупилися. Робота над проєктом розпочалася в січні 2013 року, а сам сервіс налагодив роботу в квітні 2015 року [6].

## ВИСНОВКИ

Зараз досить популярним і вдалим взірцем розпочати власну справу є стартапи. Стартап є рентабельним та вигідним об'єктом для вкладення інвестицій, але водночас існує частка ризику, тому дуже важливо зацікавити проєктом інвесторів, а також переконати їх про конкурентоспроможність інновації в галузі. Приклади стартап проєктів у сфері туризму пов'язані з реалізацією квитків, номерів у готелях, туристичних путівок, інтерактивних карт і маршрутів тощо.

Існує низка перешкод, яку стартапам ще слід подолати. Люди занадто звикли до традиційних методів оплати і багато хто з них не готові до самостійних подорожей, вважаючи за краще пакетні пропозиції від туроператорів. Крім того, стартап може випустити один продукт і стати успішним, а може роками випускати невдалі продукти та послуги, поки зовсім несподівано не створитиме дійсно гідний продукт. Успіху стартапу завжди сприяє новизна та зручність, тому продукт, що не має повноцінних конкурентів і простий у використанні найімовірніше не залишиться без уваги.

Проблеми розвитку проєктів у сфері туризму мають першорядне значення, оскільки вони визначають ефективність та конкурентоспроможність більшості туристичних підприємств. Ефективне застосування методів і засобів управління проєктами дозволяє успішно реалізовувати будь-які стартап проєкти відповідно до високих стандартів якості, досягнувши в термін поставлених цілей, заощадивши час та зменшивши ймовірність настання ризикових ситуацій.

## Література:

1. Бланк С. Стартап: Настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф; Пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2013. — 616 с.
2. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Эрик Рис; Пер. с англ. — 2-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2013. — 253 с.
3. Козловський Є. Теоретико-методичні засади управління проєктами в сфері туризму / Є. Козловський // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм: наук. зб. — 2019. — Вип. 2. — Т. 2. — С. 108—116.
4. Козловський Є.В., Ткаченко Т.І. Особливості управління проєктами в сфері туризму на основі застосування механізмів державно-приватного партнерства / Є.В. Козловський, Т.І. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. — 2019. — № 9. — С. 78—82.
5. Козловський Є.В., Ткаченко Т.І. Особливості управління регіональними туристичними проєктами на основі використання кластерного підходу / Є.В. Козловський, Т.І. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід. — 2019. — № 12. — С. 107—111.
6. Конкурент. Український туристичний стартап визнали найкращим у світі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://konkurent.ua/publication/2226/ukrayinskij-turistichnij-startap-viznali-najkraschim-u-sviti/>
7. Abroadz. Стартапы в иностранных государствах [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://abroadz.com/startapy>
8. Amadeus. The startup universe: 18 travel tech startups to keep an eye on in 2019 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://amadeus.com/en/insights/blog/amadeus-startup-universe>
9. Mind. Купуй українське: яка підтримка потрібна стартапам [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://mind.ua/openmind/20216196-kupuj-ukrayinske-yaka-pidtrimka-potribna-startapam>

## References:

1. Blank, S. and Dorf, B. (2013), Startup: Nastol'naja kniga osnovatelja [The Startup Owner's Manual], Al'pina Publisher, Moscow, Russia.
  2. Ries, E. (2013), Biznes s nulja: Metod Lean Startup dlja bystrogo testirovanija idej i vybora biznes-modeli [Business from scratch: Lean Startup method for quickly testing ideas and choosing a business model], Al'pina Publisher, Moscow, Russia.
  3. Kozlovskiy, Ye. (2019), "Theoretical and methodological basics of project management in tourism", Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Tourism, vol. 2, no. 2, pp. 108—116.
  4. Kozlovskiy, Ye.V. and Tkachenko, T.I. (2019), "The features of project management in tourism based on the application of public-private partnership mechanisms", Investytsiyi Praktyka ta Dosvid, vol. 9, pp. 78—82.
  5. Kozlovskiy, Ye.V. and Tkachenko, T.I. (2019), "The features of project management in regional tourism based on the application of cluster approach", Investytsiyi Praktyka ta Dosvid, vol. 12, pp. 107—111.
  6. Competitor (2016), "The Ukrainian tourism startup was recognized as the best in the world", available at: <https://konkurent.ua/publication/2226/ukrayinskij-turistichnij-startap-viznali-najkraschim-u-sviti> (Accessed 07 December 2020).
  7. Abroadz (2020), "Startups in foreign countries", available at: <https://abroadz.com/startapy> (Accessed 07 December 2020).
  8. Amadeus (2019), "The startup universe: 18 travel tech startups to keep an eye on in 2019", available at: <https://amadeus.com/en/insights/blog/amadeus-startup-universe> (Accessed 07 December 2020).
  9. Mind (2020), "Buy Ukrainian: what support do startups need?", available at: <https://mind.ua/openmind/20216196-kupuj-ukrayinske-yaka-pidtrimka-potribna-startapam> (Accessed 07 December 2020).
- Стаття надійшла до редакції 08.12.2020 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73