

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ І ПІДПРИЄМСТВАМИ ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ЇХНІХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

© 2014 МАРКІНА І. А., МАХОВКА В. М.

УДК 65.041.1:338.48

Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризисное управление туристическими организациями и предприятиями как способ формирования их конкурентных преимуществ

Мета статті полягає у дослідженні антикризового управління туристичними організаціями і підприємствами як засобу формування їхніх конкурентних переваг на різних рівнях управління. В результаті аналізу та узагальнення праць вітчизняних і зарубіжних науковців було визначено основні особливості розвитку туризму (на основі досвіду Чехії, Болгарії, Польщі, Туреччини тощо), систематизовано основні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичної діяльності та запропоновано заходи антикризового управління туристичними підприємствами й організаціями. В результаті проведеного дослідження було проаналізовано сучасний стан розвитку та проблеми туристичної діяльності в Україні. Обґрунтовано доцільність застосування антикризового управління на вітчизняних туристичних підприємствах і організаціях. Запропоновано антикризові заходи розвитку туризму, а саме: стратегічного, фінансово-економічного, організаційного, інноваційного, інвестиційного, маркетингового, кадрового характеру на рівні підприємства, регіону, держави, що сприятимуть вирішенню наявних проблем, а також підвищенню конкурентних переваг туристичних організацій і підприємств. Основними перспективами подальших наукових досліджень у даному напрямі є визначення стратегічних напрямків розвитку туристичної діяльності, конкретизація основних напрямків співпраці та взаємодії державних органів влади на регіональному рівні, ВНЗ, туристичних організацій і підприємств, що забезпечить конкурентоспроможність туристичного продукту на міжнародному і вітчизняному ринках, раціональний розподіл та використання туристичних ресурсів.

Ключові слова: туризм, туристична індустрія, заходи антикризового управління, туристичний продукт

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

Маркіна Ірина Анатоліївна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри, кафедра менеджменту і адміністрування, Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (пр. Першотравневий, 24, Полтава, 36011, Україна)

Email: iriska7@ukr.net

Маховка Вікторія Михайлівна – аспірант, Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка (пр. Першотравневий, 24, Полтава, 36011, Україна)

Email: mahovkavika@mail.ru

УДК 65.041.1:338.48

UDC 65.041.1:338.48

Маркина И. А., Маховка В. М. Антикризисное управление туристическими организациями и предприятиями как способ формирования их конкурентных преимуществ

Цель статьи заключается в исследовании антикризисного управления туристическими организациями и предприятиями как средства формирования их конкурентных преимуществ на разных уровнях управления. В результате анализа и обобщения исследований отечественных и зарубежных ученых были определены основные особенности развития туризма (на основе опыта Чехии, Болгарии, Польши, Турции и т. д.), систематизированы основные направления повышения конкурентоспособности туристической деятельности и предложены меры антикризисного управления туристическими предприятиями и организациями. В результате проведенного исследования было проанализировано современное состояние и проблемы туристической деятельности в Украине. Обоснована целесообразность применения антикризисного управления на отечественных туристических предприятиях и организациях. Предложены антикризисные меры развития туризма, а именно: стратегического, финансово-экономического, организационного, инновационного, инвестиционного, маркетингового, кадрового характера на уровне предприятия, региона, государства, что будет способствовать решению существующих проблем, а также повышению конкурентных преимуществ туристических организаций и предприятий. Основными перспективами дальнейших научных исследований в данном направлении являются определение стратегических направлений развития туристической деятельности, конкретизация основных направлений сотрудничества и взаимодействия государственных органов власти на региональном уровне, вузов, туристических организаций и предприятий, что обеспечит конкурентоспособность туристического продукта на международном и отечественном рынках, рациональное распределение и использование туристических ресурсов.

Markina I. A., Makhovka V. M. Anticrisis Management of Tourism Organizations and Enterprises as a Way of Building their Competitive Advantages

The purpose of the article is to study anticrisis management of tourist organizations and enterprises as a means of forming their competitive advantages on different levels of management. As a result of analysis and generalization of studies conducted by domestic and foreign scholars, the main features of the development of tourism were determined (based on the experience of the Czech Republic, Bulgaria, Poland, Turkey, etc.), main directions of improving the competitiveness of tourism activities were systematized and crisis management measures for tourism enterprises and organizations were proposed. The study analyzed the current status and problems of tourism in Ukraine. The expediency of application of anticrisis management on domestic tourism enterprises and organizations was justified. Anticrisis measures for tourism development were proposed. Namely: of strategic, economic and financial, organizational, innovation, investment, marketing and human resource kind at the enterprise, region and state level. That will solve the existing problems and improve the competitive advantages of tourism organizations and businesses. The main prospects for further research in this direction is to determine the strategic directions of development of tourism activities, specification of the main directions of cooperation and interaction between the public authorities at the regional level, higher education, tourism organizations and enterprises that will ensure the competitiveness of the tourist product in the international and domestic markets, and rational distribution and use of tourism resources.

Key words: tourism, the tourism industry, measures of anticrisis management, tourism product

Pic.: 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 9.

Ключевые слова: туризм, туристическая индустрия, меры антикризисного управления, туристический продукт

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Библ.:** 9.

Маркина Ирина Анатольевна – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, кафедра менеджмента и администрирования, Полтавский национальный технический университет им. Ю. Кондратюка (пр. Первомайский, 24, Полтава, 36011, Украина)

Email: iriska7@ukr.net

Маховка Виктория Михайловна – аспирант, Полтавский национальный технический университет им. Ю. Кондратюка (пр. Первомайский, 24, Полтава, 36011, Украина)

Email: mahovkavika@mail.ru

Markina Iryna A. – Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department, Department of Management and Administration, Poltava National Technical University named after Yu. Kondratyuk (pr. Pershotravnevyy, 24, Poltava, 36011, Ukraine)

Email: iriska7@ukr.net

Makhovka Viktoriia M. – Postgraduate Student, Poltava National Technical University named after Yu. Kondratyuk (pr. Pershotravnevyy, 24, Poltava, 36011, Ukraine)

Email: mahovkavika@mail.ru

Вступ. На сучасному етапі розвитку туризм займає значний сегмент у національній економіці багатьох країн світу та в системі світового господарства в цілому, оскільки здійснює стимулюючий вплив у довгостроковій перспективі та має швидкі темпи розвитку та значний соціально-культурний ефект забезпечення інформативної складової розвитку суспільства [2]. За даними Всесвітньої ради з туризму та подорожей на туризм припадає близько 10 % світового ВВП, 5 % від загальних інвестицій і 5 % від світового експорту [3]. Варто зазначити, що в Україні, незважаючи на значний туристично-рекреаційний потенціал і наявні ресурси, дана галузь економіки є недостатньо розвиненою та нездатною забезпечити виробництво якісного туристичного продукту і високий рівень сервісу туристичних послуг, що робить її неконкурентоспроможною на світовому ринку. Тому актуальність даної теми дослідження обумовлюється низкою проблем у туристичній галузі України, а пошук шляхів їх подолання на сьогодні залишається предметом багатьох наукових досліджень. Оскільки туризм є міжгалузеву сферою, що охоплює більше 40 суміжних галузей господарства (транспорт, засоби розміщення, харчування, освіта, медицина, природокористування тощо), то посилюється увага до вдосконалення механізмів регулювання та системи управління туристичними підприємствами на всіх рівнях і необхідності розробки заходів антикризового управління туристичними підприємствами з метою забезпечення розвитку туристичної індустрії України в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питання антикризового управління туристичними підприємствами присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: А. М. Виноградська, Ю. А. Палеха, Т. І. Ткаченко, В. І. Цибух, П. Т. Саблук, Г. Б. Юн, Е. М. Коротков, В. Г. Кошкін, О. В. Василенко, Л. О. Лігоненко, Дж. Кестер, Я. Ю. Віхляєва, А. Ганев, В. Г. Гуляєв, В. А. Квартальнов, Л. П. Дядечко та інші. У працях зазначених авторів було розглянуто особливості розвитку туризму в розвинених країнах світу, визначено проблеми розвитку туристичної індустрії України та запропоновано можливі заходи щодо їх подолання. Проте, дане питання потребує подальшого дослідження та обговорення.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових і практичних напрацювань, спрямованих на управління

і розвиток туристичної галузі, залишаються недостатньо дослідженими питання антикризового управління туристичними підприємствами, вирішенню яких і присвячено дану статтю.

Постановка завдання. Здійснюючи дане дослідження, нами було визначено мету дослідити сутність та особливості процесу формування системи антикризового управління підприємствами і організаціями туристичної галузі та розробити пропозиції щодо її впровадження на сучасному етапі.

Основний матеріал. На сьогодні туризм є однією з найрозвиненіших галузей світового господарства, що має високі темпи зростання та динаміку розвитку, а також сприяє формуванню інтеграційних процесів, формуванню іміджу туристичних регіонів, підвищенню ефективності соціально-економічного розвитку країн. За 2012 р. загальний внесок від туризму у ВВП склав 6630.4 млрд дол. США (9,3 % ВВП), за прогнозами в 2013 р. даний показник збільшиться на 3,2 % та зростатиме на 4,4 % на рік до 2023 р. і складатиме близько 10507 млрд дол. США [3].

Проаналізуємо світові тенденції розвитку туризму, одними з основних показників розвитку міжнародного туризму є показник кількості туристичних прибуттів, що характеризує обсяг туристичних потоків у певному регіоні (рис. 1) та обсяг надходжень від туризму (рис. 2).

На основі проведеного аналізу вищевказаних даних можна зробити висновок, що лідируючі позиції в розвитку міжнародного туризму займають країни Європи, про що свідчить високий відсоток прибуття туристів і прибутку від міжнародного туризму. Дані тенденції свідчать про активну туристичну політику, яку спрямовано на реалізацію координації розвитку туристичної сфери економіки країн ЄС за рахунок забезпечення високого рівня туристичної безпеки, створення умов для вільного переміщення туристів, узгодження правил діяльності туристичної сфери та сприяння розвитку туристичних регіонів з високим потенціалом за рахунок створення нових робочих місць, високому контролю якості туристичних послуг, створення нових туристичних продуктів, стимулювання збільшення туристичних потоків. За рейтингом індексу конкурентоспроможності організації подорожей і туризму в 2013 р. першу п'ятірку займають країни Європи, а Україна – 76 місце (3,98) з 140 країн світу (табл. 1).

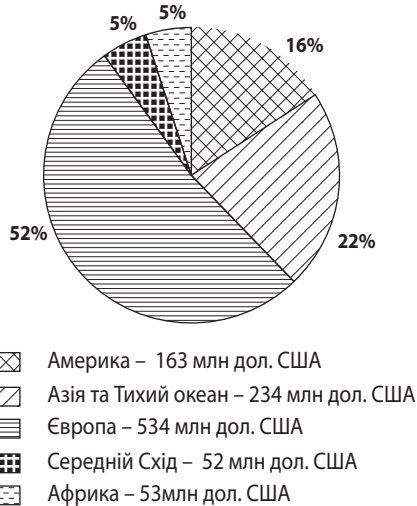


Рис. 1. Обсяг міжнародних туристських прибуттів [1]

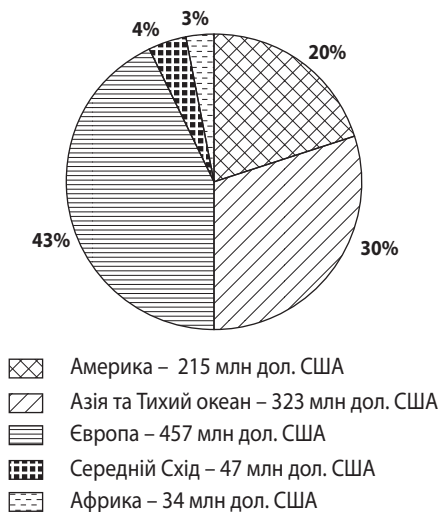


Рис. 2. Обсяг міжнародних надходжень від туризму [1]

Таблиця 1

Рейтинг країн світу за індексом конкурентоспроможності сектора подорожей і туризму за 2013 рік [3]

Місце рейтингу	Країна	Індекс конкурентоспроможності
1	Швейцарія	5.66
2	Німеччина	5.39
3	Австрія	5.39
4	Іспанія	5.38
5	Великобританія	5.38
...
76	Україна	3,98
...
140	Гаїті	2,59

Варто зазначити, що рівень розвитку туризму залежить від участі держави в процесі просування туристичного продукту та розширення ринків збуту, що дозволяє збільшити прибутки та зменшити витрати. Отже, доцільно стверджувати, що підтримувати високий рівень конкурентоспроможності туризму, забезпечення дотримання вимог світових стандартів якості є характерним для економічно розвинених держав (Німеччина, Швейцарія, Австрія, Чехія, Великобританія та ін.) з широкими можливостями розвитку ринку, культурою та сервісом обслуговування, високим рівнем життя населення, досконалою законодавчо-нормативною базою. Визначимо основні передумови, що впливають на розвиток туризму (рис. 3). Визначені передумови сприяють розвитку туризму, експорту туристичних послуг і підвищенню економічної ефективності діяльності в туристичній індустрії.

Розглянемо заходи, спрямовані на трансформацію сфери туризму та подолання проявів кризового стану з метою забезпечення подальшого розвитку туризму в деяких європейських країнах-лідерах.

Зокрема, Чеська Республіка зосередила свої зусилля на просування власного туристичного продукту за рахунок ефективної рекламної-інформаційної та маркетингової політики, яка передбачає просування та рекламу Чеської республіки як туристично-привабливої країни. Зокрема, здійснюється просування конкретних туристичних напрямів (гольф-туризм, лікувально-курортний і діловий туризм), ефективно налагоджена діяльність інформаційних центрів як на території держави, так і за кордоном, постійно розповсюджується інформація про туристичні можливості країни (щороку представляються «133 туристичні прем'єри» нових туристичних маршрутів) у вітчизняних та іноземних ЗМІ (прес-релізи, фестивалі фільмів, електронні видання, реклама) [6].

Досвід Болгарії у сфері розвитку індустрії туризму спирається на покращення туристичної інфраструктури, залучення іноземних інвестицій у готельну індустрію (підвищення категорійності готелів, рівня якості послуг і сервісу), а також значний позитивний вплив мали приватизаційні процеси в економіці країни та в туризмі зокрема [4].

З метою розвитку туристичної індустрії в Польщі було здійснено вдосконалення організаційної підсистеми державного регулювання туризму (створення державних і регіональних органів управління туризмом), нормативно-правової бази, створення сприятливого середовища для інвестиційної діяльності в сфері туризму, спрямування коштів місцевих бюджетів, які надходять від господарської діяльності регіонального бізнесу, на розвиток інфраструктури регіону [9].

Також пропонуємо розглянути досвід Туреччини стосовно розвитку туризму та створення конкурентного туристичного продукту, аналіз і застосування на практиці якого дозволить Україні посісти провідні позиції на регіональних, національних ринках туристичних послуг. Перш за все, уряд Туреччини визначив туризм як пріоритетну галузь національної економіки, було затверджено Стратегію розвитку туризму в країні до 2023 р. та розроблено загальний план дій з її реалізації.

Визначимо основні стратегічні напрямки розвитку туристичної індустрії Туреччини:

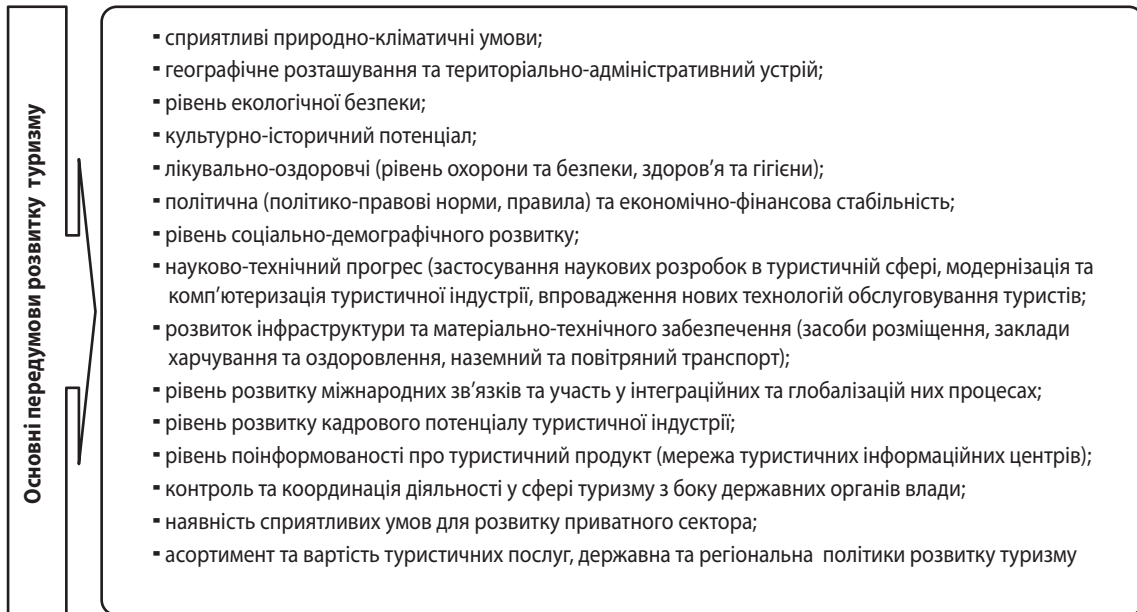


Рис. 3. Основні передумови розвитку туризму

1. Диверсифікація вітчизняного туристичного потенціалу, асортименту конкурентоспроможних на світовому ринку туристичних продуктів.
2. Посилений розвиток 9 туристичних регіонів, 7 тематичних туристичних коридорів, 10 туристичних міст та 5 зон екологічного туризму.
3. Розвиток інфраструктури (заклади розміщення, харчування, оздоровлення, телекомунікаційного зв'язку, розширена торговельна мережа, тощо), всіх видів транспорту.
4. Розробка комплексного плану розвитку різних видів туризму (зимовий, лікувально-оздоровчий, діловий туризм (сегмент MICE: організація конференцій, семінарів, тренінгів, виставок), екотуризм та інші).
5. Створення нових робочих місць, розвиток окремих регіонів країни, збільшення доходів від туризму, формування відомого туристичного бренду країни на світовому ринку.

Отже, варто зазначити, що туристична індустрія є складною комплексною системою, яка охоплює взаємовідносини багатьох галузей економіки, екологічної та соціальної безпеки, культури, зайнятість населення, рівень розвитку туристично-рекреаційної інфраструктури.

Для туристичної галузі як України, так і інших держав світу останні роки виявилися складними через низку причин, зокрема, світову фінансову кризу у 2007 – 2008 рр., що призвела до зростання політичної та економічної нестабільності у окремих країнах (Греції, Італії, Єгипті тощо), які є туристично привабливими, мають розвинену інфраструктуру та користувалися великим попитом у туристів. Виверження вулканів в Ісландії (2010) призвело до закриття повітряного простору у багатьох країнах: Великобританії, Ірландії, Латвії, Франції, Данії, Бельгії, Швеції, Голландії, Фінляндії, частково Німеччині та Чехії, Норвегії та Польщі, внаслідок чого постраждали не тільки туристи та туристичні підприємства, але й інші галузі економіки. В ре-

зультаті цих та низки інших чинників відбулося банкрутство великих туроператорів (України, Болгарії, Британії тощо) (табл. 2).

Таблиця 2

Банкрутство найбільших туроператорів за 2008 – 2011 рр. [8]

Британський туроператор	Holidays 4 UK	2011
Шотландський туроператор	Globespan	2009
Британський туроператор	Flight Options	2010
Український туроператор	ВАТ «Туристична компанія «Анекс Тур Україна»	2011
Російський туроператор	"Куда.ру"	2009
Український туроператор	ВАТ «Карія Тур»	2010
Російський туроператор	«Вояж-Люкс»	2008
Болгарський туроператор	Туристичний холдинг «Алма тур»	2011
Російський туроператор	«Де Тур»	2008
Естонський туроператор	Estour	2011
Туристичний підрозділ групи компаній Tasmir Group (Турція)	Туристичний агент ВАТ «ЕТА Україна»	2011
Російський туроператор	«Ланта-тур вояж»	2012
Російський туроператор	«Иарт-Вояж»	2013

Вони займалися переважно виїзним туризмом, що призвело до виникнення при їхньому банкрутстві низки проблем і для інших учасників ринку туристичних послуг, зокрема, туристів (передчасне виселення з номерів, складності при поверненні назад до рідної домівки авіатранспортом, зменшення рівня завантаження готелів тощо) [7].

Тому, ми вважаємо, що на сучасному етапі, незважаючи на форму власності, повинна приділятися увага концепції та системі антикризового управління. Зокрема, як показали дослідження праць сучасних науковців, концепція антикризового управління включає в себе чотири блоки проблем.

Перший блок об'єднує проблеми, які стосуються управління на різних фазах циклічного проявлення кризового розвитку.

Другий блок проблем пов'язаний зі сферами управління або сферами діяльності, функціонування об'єкту управління.

Третій блок – проблеми процесуальності управління: прогнозування криз та оцінка кризових ситуацій, готовність до ризику та передбачення можливих його наслідків.

Четвертий блок – проблеми соціально-економічного характеру: поведінка підприємства на ринку та управління персоналом [5].

Виходячи з даних проблем, основними аспектами антикризового управління є: аналіз симптомів і прогнозування кризи; розробка фінансово-економічного механізму управління кризовими процесами; нормативно-правове регулювання розвитку кризи; менеджмент в умовах кризової ситуації або загрози кризи.

Враховуючи результати проведеного дослідження, пропонуємо визначити основні проблеми розвитку туристичної індустрії України, а саме: недосконалість законодавчо-нормативної бази; відсутність дієвих державних ці-

льових програм розвитку галузей господарства, що беруть участь у створенні туристичного продукту; невідповідність туристичного та рекреаційно-курортного комплексу України міжнародним вимогам і стандартам якості тощо.

Зазначимо, що негативний вплив вищевказаних проблем може спровокувати кризу туристичної галузі України, тому пропонуємо визначити основні антикризові заходи, що сприятимуть подоланню визначених недоліків та забезпечать сталий розвиток туризму в сучасних нестабільних умовах на прикладі Стратегії розвитку туризму Туреччини до 2023 р. Унікальність даної Стратегії полягає у тому, що вона передбачає реалізацію заходів щодо розвитку туризму водночас на всіх рівнях управління – державному, регіональному, на рівні підприємства. Тому вважаємо за доцільне адаптувати та застосувати на практиці досвід Туреччини в Україні, а саме: в Південному (екстремальний, лікувально-оздоровчий, діловий туризм), Карпатському регіонах (зимовий, зелений, оздоровчий туризм) та Полтавській області зокрема. На сьогодні Полтавський регіон має значний потенціал для розвитку зеленого (сільського) та лікувально-оздоровчого туризму за рахунок вигідного географічного розташування, сприятливих природно-кліматичних умов та наявних лікувальних ресурсів. Саме тому на основі вищевказаного визначимо антикризові заходи розвитку туризму в Полтавській області (рис. 4).

Результати досліджень свідчать, що ефективність антикризових заходів розвитку туризму в Полтавській об-



Рис. 4. Антикризові заходи розвитку туризму Полтавської області

ласті залежатиме від взаємодії державних органів влади на регіональному рівні, туристичних організацій та ВНЗ, а також раціонального розподілу та використання туристичних ресурсів, що дозволить підвищити туристично-рекреаційний потенціал регіону.

Отже, антикризове управління характеризується наступними особливостями:

- 1) специфічність мети, яка полягає в збереженні і відновленні функціонування суб'єкта господарської діяльності;
- 2) використання в процесі реалізації антикризових дій специфічних інструментів і важелів, методів, прийомів та засобів управління, які супроводжуватимуться нестандартними та креативними рішеннями;
- 3) потреба у відповідному організаційному забезпеченні, а саме – виокремлення фахівця або групи фахівців з антикризового управління;
- 4) наявність суттєвих ресурсних обмежень, перш за все фінансових, що в умовах низької фінансової активності та інвестиційної привабливості, суттєво ускладнює становище господарюючого суб'єкта в умовах кризи;
- 5) можливі суттєві обмеження в часі та загроза ініціювання справи про банкрутство;
- 6) процес антикризового управління передбачає врахування не лише зовнішніх проявів кризового стану, але й аналізу внутрішніх причин його розвитку, що дозволить попередити виникнення кризи в майбутньому;
- 7) непередбачувані та нестійкі кризові умови обумовлюють підвищений ступінь ризику прийняття управлінських рішень;
- 8) значна потреба в необхідності підвищеної інформаційно-аналітичної підтримки реалізації антикризових дій;
- 9) орієнтація на зниження можливих витрат.

На основі вищевказаного, під антикризовим управлінням необхідно розуміти постійно організоване, комплексне управління, яке передбачає використання спеціальних інструментів, методів і засобів та здатне забезпечити ефективне функціонування господарського суб'єкта в кризових умовах.

Висновок. Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що туризм є однією з пріоритетних галузей національної економіки. Спираючись на проаналізований світовий досвід, визначені передумови та проблеми розвитку туристичної індустрії України, було запропоновано заходи антикризового управління діяльністю туристичними підприємствами. В ході дослідження також було визначено, що ефективність управління туристичною сферою залежить від удосконалення організаційного, фінансового, інформаційного, кадрового забезпечення туристичної діяльності, застосування інноваційних технологій в процесі створення конкурентоспроможного туристичного продукту, дієвих маркетингових засобів з метою просування його на національний і міжнародний туристичний ринок. Тому дослідження антикризового управління туристичними підприємствами з метою забезпечення розвитку туристичної галузі України є досить актуальним і потребує подальшого

вивчення та розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Annual Report 2012 // World Tourism Organization [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2012>
2. Opening up trade in services: key for tourism growth / OECD Policy Brief, Paris. – 2008. – February Travel & Tourism economic impact // World travel & tourism council [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.wttc.org/eng/TourismResearch/Tourism_Economic_Research/CountryReports/Ukraine/
3. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013 // World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf
4. Бутко Є. Болгарія пропонує все / Є. Бутко, А. Ганев // Міжнародний туризм. – 2003. – № 2. – С. 48 – 50.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / Василенко В. О. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
6. Віхляєва Я. Ю. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної інфраструктури Чехії : матеріали міжнародної науково-практичної конференції [«Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети»], (Харків, 21 – 22 травня 2010 р.) / Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. – Х.: ХНУ ім. Каразіна, 2010. – 280 с. – С. 27 – 30.
7. Глебова А. О. Інноваційні технології у туристичній галузі // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2 (8) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm
8. Офіційний сайт туристичного порталу «Турпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tourprom.ru>
9. Павлів В. Польща не тільки для поляків / Павлів В. // Зеркало недели. – 2005. – 26 февраля (№ 7 (535)). – С. 23.

REFERENCES

- “Annual Report 2012” World Tourism Organization. <http://www2.unwto.org/publication/unwto-annual-report-2012>
- Butko, Ye., and Hanev, A. “Bolharia proponuie vse” [Bulgaria offers everything]. *Mizhnarodnyi turizm*, no. 2 (2003): 48-50.
- Hliebova, A. O. “Innovatsiini tekhnolohii u turystychnii haluzi” [Innovative technologies in the tourism industry]. http://tourlib.net/statti_ukr/glebova2.htm
- “Opening up trade in services: key for tourism growth” http://www.wttc.org/eng/TourismResearch/Tourism_Economic_Research/CountryReports/Ukraine/
- Ofitsiinyi sait turystychnoho portalu «Turprom». <http://www.tourprom.ru>
- Pavliv, V. “Polsha ne tolko dlia poliakov” [Poland not only for Poles]. *Zerkalo nedeli*, no. 7 (535) (2005): 23-.
- “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013” World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf
- Vasylenko, V. O. *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom* [Crisis management]. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury, 2005.
- Vikhliayeva, Ya. Yu. “Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku turystychnoi infrastruktury Chexkii” [Current state and prospects of development of the tourism infrastructure of the Czech Republic]. *Turystychni biznes: svitovi tendentsii ta natsionalni priorytety*. Kharkiv: KhNU im. Karazina, 2010. 27-30.