

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

**Постановка проблеми.** На сьогодні розвиток економіки України супроводжується безперервними різномасштабними трансформаціями, які вимагають пошуку, обґрунтування та застосування нових підходів до методології управління (системи принципів, способів, сукупності прийомів, положень та методів) економічним, людським та природно-ресурсним потенціалом країни та її регіонів для досягнення якісно нового рівня ефективності та конкурентоспроможності економіки та життя населення. Україна прагне більш активно долучитися до суспільно-економічних процесів сучасного світу, інтегруватися в європейське співтовариство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні у зарубіжній науці накопичено значний досвід методології менеджменту, а саме класифікації принципів управління. Це питання досліджували у своїх працях такі вчені, як: класики менеджменту – Г. Емерсон, Г. Кунц, С.О’Донне, Ф. Тейлор, А. Файоль, сучасні вчені – В.Д. Дорофєєв, В.Е. Кантор, Г.А. Маховікова, В.В. Стаднік, Н.Ю. Шестопап, А.М. Шмельова, М.А. Йохна та багато інших [3; 6; 8]. Проблематиці теоретичних й прикладних аспектів розвитку туристичної галузі, а також методології менеджменту туризму присвячено праці вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: І.Б. Андренко, В.К. Бабаричко, Д.І. Басюка, Л.І. Вишневецької, В.Г. Герасименка, Л.В. Дробіш, М.І. Кабушкіна, Ю.В. Карпенка, В.К. Кіптенка, Р.В. Коржа, О.М. Кравець, Г.О. Крапівіної, І.М. Писаревського, А.Е. Саака, В.Ф. Семенова, Г.П. Скляра, Д.М. Стеценка, І.М. Школи та ін. [1; 2; 4; 5; 7; 9-17].

Незважаючи на достатню велику кількість праць з досліджуваної проблематики та значущість отриманих наукових результатів, слід зазначити, що у зв’язку з трансформаційними процесами в економіці України виникає необхідність пошуку та систематизації найважливіших принципів ефективного управління розвитком туристичної галузі, яка на теперішній час є пріоритетною.

**Метою статті** є дослідження класичних та сучасних підходів до класифікації принципів управління, трактування сутності поняття «принципи управління в туризмі», їх відокремлення та систематизація.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Початковим моментом у побудові системи управління розвитком туризму є формулювання принципів управління. Від латинського принцип – це початок, основа, тобто основні правила поведінки, діяльності, протікання, структурування процесу [1, с.34].

У будь-якій науці принципи є керівним початком. Виявлені та сформульовані відповідно до рівня розвитку науки закономірності стають принципами і відіграють визначальну роль у діяльності, в тому числі у менеджменті.

У менеджменті, як сучасному, так і класичному, існує багато визначень поняття принципів управління. Однак в основі більшості трактувань цього поняття – правила, закономірності, положення, ідеї, норми, правила поведінки керівників. Усю сукупність підходів до визначення сутності «принципи управління» зведено у табл. 1.

Таким чином, за результатами узагальнення різноманітні визначень до трактування сутності «принципи управління» у роботі запропоновано авторське більш розгорнуте визначення поняття «принципи управління в туризмі» як положення, правила, ідеї, закономірності, або «лінія» поведінки керівників державного, регіонального, місцевого рівнів, щодо здійснення ними управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), які забезпечать успішність функціонування туристичної галузі й ефективний розвиток як окремих підприємств і організацій, так і туристичних дестинацій.

Класики менеджменту запропонували декілька підходів до класифікації принципів управління. Наприклад, у 1912 р. Г. Емерсон в своїй головній праці «Дванадцять принципів продуктивності» розглядає і формулює принципи управління підприємствами, причому обґрунтовує їх прикладами не тільки промислових організацій [1; 2; 4]. Він вперше сформулював 12 принципів раціонального управління, серед яких: точно поставлені ідеали або цілі, здоровий глузд, компетентна консультація, дисципліна, справедливе ставлення до персоналу, швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік, диспетчеризація, норми і розклад, нормалізація умов, нормування операцій, письмові стандартні інструкції, винагорода за продуктивність. Гаррінгтон Емерсон вніс в науку управління такі поняття як продуктивність або ефективність. При цьому ефективність (продуктивність) – поняття, запропоноване ним вперше, означає максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними результатами.

Анрі Файоль, засновник «теорії адміністрування», один з основоположників наукової організації праці, висловлював думку про те, що кількість принципів управління необмежено. Він пояснив сутність 14 основних адміністративних принципів у праці «Загальне і промислове управління» (1916 р.): поділ праці, влада, дисципліна, єдність командування, єдність керівництва, підкорення індивідуальних інтересів спільному (загальному) інтересу, винагорода, централізація, скалярний ланцюг (лінія влади), порядок, рівність, стійкість посад особистого складу, ініціатива, «честь мундира» [1].

Класик менеджменту, Ф. Тейлор, запропонував такі принципи наукового управління:

– розробка оптимальних методів роботи на базі наукового вивчення затрат часу, рухів, зусиль тощо;

Трактування сутності поняття «принципи управління» (розроблено автором)

| Автори   | Визначення поняття «принципи управління»  |
|--|---|
| Г. Емертон,<br>Ф. Тейлор,<br>А. Файоль<br>(класики менеджменту)  | Найважливіші керівні правила, положення і норми поведінки, керуючись якими, органи управління забезпечують ефективний розвиток організації  |
| В.К. Кіпченко [2]  | Розкрито основні ідеї, закономірності, в яких виявляються зв'язки між різними структурами управлінської системи, та правила поведінки керівників щодо здійснення ними управлінських функцій   |
| І.Б. Андренко,<br>І.М. Писаревський [1, с. 34]<br>В.Д. Дорофєєв,<br>А.М. Шмельова,<br>Н.Ю Шестопад [3] | Основні ідеї, закономірності, правила поведінки керівників щодо здійснення управлінських функцій  |
| М.І. Кабушкін [4, с. 131]  | Основоположні ідеї, закономірності та правила поведінки керівників щодо здійснення ними управлінських функцій   |
| В.В. Борісова,<br>В.Г. Ларіонов,<br>Є.Б. Мазурін [5]   | Загальні правила, що відображають вимоги до управління в певних умовах розвитку суспільства   |
| В.Е. Кантор,<br>Г.А. Маховікова [6]  | Основоположні початку, ідеї, керівні правила, якими слід керуватися в діяльності для вирішення завдань, що стоять перед підприємством   |
| В.А. Ліпкан [7]  | Вихідні, основні правила, керівні настанови, норми діяльності для впровадження системи, управління загальними процесами   |
| В.В. Стаднік,<br>М.А. Йохна [8]  | Правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації. Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку |

- абсолютне дотримання розроблених стандартів;
- підбір, навчання, розстановка працівників на ті робочі місця і постановка ним таких завдань, з якими вони принесуть найбільшу користь;
- оплата за результатами праці (менший результат – менша оплата, більші результати – більша оплата);
- використання функціональних менеджерів, які здійснюють контроль за спеціальними напрямками;
- підтримка дружніх стосунків між працівниками і менеджерами.

Найповніше сформулювали групи принципів управління в своїй книзі «Принципи управління: аналіз управлінських функцій» Г. Кунц та С. О'Донне. Вони згрупували принципи управління відповідно до функцій управління: 10 принципів планування; 15 – організації; 10 – мотивації і 14 принципів контролю [4, с. 131].

Набір принципів, які застосовуються у практиці управління, часто називають ідеологією менеджменту. Їх вважають основою існуючої в суспільстві управлінської культури. Всі принципи мають ґрунтуватися на законах розвитку суспільства і управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління і мати правове оформлення.

На думку І.Б. Андренко, І.М. Писаревського, принципи управління спираються на економічні закони, які використовують при формуванні механізму і методів управління та при удосконаленні організаційних структур управління, а саме: закон вартості та закон відповідності характеру продуктивних сил. Вони вважають, що саме економічні закони визначають принципи управління [1, с. 35].

Узагальнюючи підходи сучасних шкіл менеджменту, зазначимо, що основу управлінського процесу визначають такі тенденції:

- відмова від пріоритету принципів класичних шкіл менеджменту, згідно з якими успіх підприємства визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат (видатків), розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Натомість першочерговим стає питання гнучкості і здатності адаптуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі. Значення факторів зовнішнього середовища різко зростає у зв'язку з ускладненням усієї системи суспільних відносин (у тому числі політичних, соціальних, економічних), які формують середовище менеджменту організації;

- використання в управлінні теорії систем, що спрощує розгляд організації в єдності її складників, які невідривно пов'язані із зовнішнім середовищем. Головні передумови успіху організації перебувають у зовнішньому середовищі: організація у своїй діяльності залежить від інформації та інших ресурсів, які потрапляють у неї ззовні. Щоб функціонувати, система повинна пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі;

- застосування до управління ситуаційного підходу, відповідно до якого функціонування організації зумовлено реакціями на різні за своєю природою впливи ззовні. Центральний момент – ситуація, тобто конкретний набір обставин, які суттєво впливають на роботу організації в певний період. Це свідчить про важливість специфічних прийомів виокремлення найважливіших факторів, впливаючи на які, можна ефективно досягати цілей;

- необхідність приділяти увагу таким факторам, як лідерство і стиль керівництва, кваліфікація і культура працівників, мотивація взаємовідносин у колективі та реакція працівників на зміни.

На сучасному етапі пропонують поділяти принципи управління на основні (загальні), дія яких поширюється на всі організації і всю систему управління та

часткові (особливі), які стосуються тільки окремих частин, елементів системи управління [1; 2; 4].

Систематизація поглядів щодо основних та часткових принципів управління наведено у табл. 2.

Таблиця 2

Систематизація принципів управління в туризмі (узагальнено автором)

| Автори                                     | Принципи управління  |   |
|--|--|---|
|  | Загальні   | Часткові  |
| І.Б. Андренко,<br>І.М. Писаревський<br>[1] | Принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації в управлінні;<br>принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні;<br>принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва;<br>принцип поєднання інтересів індивіда і завдань організації;<br>принцип поєднання права господаря і участі працівників в управлінні (принцип демократії);<br>принцип оптимального поєднання галузевого і територіального підходів до управління;<br>дисципліна;<br>стабільність робочого місця для персоналу;<br>винагорода персоналу;<br>науковий підхід до управління | Принципи організації виробничого або торговельно-технологічних процесів;<br>принципи підбору кадрів тощо  |
| В.К. Кіптенко [2],<br>М.І. Кабушкін [4]    | Пристаюваності;<br>системності;<br>багатофункціональності;<br>інтеграції;<br>орієнтації на цінності  | Оптимального співвідношення централізації та децентралізації управління, оптимальне делегування повноважень при прийнятті управлінських рішень. Важливе значення має вмiле використання єдиноначальності та колегіальності в управлінні;<br>наукової обґрунтованості;<br>плановості;<br>поєднання прав, обов'язків та відповідальності;<br>автономії та свободи;<br>ієрархічності та зворотного зв'язку;<br>мотивації;<br>демократизації управління;<br>державної законності системи менеджменту;<br>органічної цілісності об'єкта та суб'єкта управління;<br>стійкості та мобільності системи управління |

Окремі з часткових принципів управління мали місце у вітчизняній економіці з 20-х років ХХ ст., пізніше збагачувалися, а за умов ринкових реформ набули надзвичайної важливості. Але багато вчених дотримуються єдиної думки, що загальні принципи необхідно не тільки враховувати, але і неухильно їх дотримуватися.

Сьогодні найважливішими принципами ефективного менеджменту називають такі принципи: цілісність; ієрархічність; цільова спрямованість розвитку; наукова обґрунтованість і оптимальність; оптимальне поєднання централізації і децентралізації; демократизація [1].

Туризм – галузь економіки невиробничої сфери, підприємства та організації якої задовольняють потреби туристів в матеріальних і нематеріальних послугах. Продукція туризму – це комплексна послуга, яка містить в якості взаємопов'язаних елементів послуги транспорту, готельного господарства, торгівлі (в тому числі громадського харчування), екскурсійних, культурно-видовищних, спортивних, комунально-побутових, лікувально-оздоровчих і інших установ і підприємств. Діяльність з управління туризмом специфічна і суттєво відрізняється від діяльності працівників інших галузей, менеджмент туристичного регіону і турфірми ґрунтується на системі «людина – людина». У зв'язку з цим посилюються тенденції до зростання

ролі персоналу в управлінні і, відповідно, збільшуються вимоги до врахування людського фактора. Менеджмент все більше спрямовується на людину. Значна увага приділяється стилю управління, спільним цінностям персоналу, його причетності до управління. Як зазначає В.К. Кіпченко, в менеджменті туризму підвищується роль таких принципів, як:

- лояльність до працівників;
- відповідальність (обов'язкова умова успішного менеджменту);
- комунікації;
- атмосфера, яка сприяє розкриттю здібностей працівників;
- пайова участь кожного працівника у загальних результатах;
- вчасна реакція на зміни навколишнього середовища;
- використання методів роботи з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою;
- вміння слухати всіх: покупців, постачальників, партнерів, працівників фірми;
- етика бізнесу;
- чесність і довіра до співробітників;
- опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, сервіс, нововведення, контроль ресурсів, персонал;
- бачення перспектив організації (чітко уявлення, якою вона має бути);
- висока якість особистої роботи і постійне її вдосконалення [2].

Особливості туристичної сфери вимагають додаткових уточнень формулювань і сутності класичних принципів управління.

Коли об'єктом управління виступає туристична дестинація, то на думку Н.В. Корж, Д.І. Басюк «...принципи управління ґрунтуються на класичних принципах проектного менеджменту: цілеспрямованість; системність; комплексність; забезпеченість; пріоритетність» [9, с. 79]. Крім того, вони зазначають, що «...з метою диверсифікації економічної політики сталого розвитку в бік туристичної сфери управління туристичною дестинацією має здійснюватися з дотриманням таких специфічних принципів: підпорядкування цілей підприємств, чий продукт входить до складу комплексного туристичного продукту, стратегічним цілям дестинації; конкуренції та співпраці між фірмами, чий продукт входить до складу комплексного туристичного продукту дестинації; регулювання масштабів туристичної діяльності та їх обмеження до оптимальної величини туристичного потенціалу території; платності за використання туристичних ресурсів; диференціації розміру плати за ресурси, залежно від їх цінності; ефективного партнерства державних (центральної, регіональних і місцевих), громадських і бізнес-організацій, а також інших зацікавлених сторін у регулюванні сталим розвитком туризму в дестинації...» [9, с.78-79].

Підсумовуючи та систематизуючи класичні та сучасні підходи до характеристики принципів управління [1-17] пропонуємо таку систему принципів управління в туризмі (рис. 1).



Рис. 1. Система принципів управління в туризмі (розроблено автором)

Як бачимо, принцип багатofункціональності виступає на передній план. Він означає, що менеджмент туризму охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці) і смислові (досягнення кінцевої мети) та характеризує універсальність і можливість застосування принципів класичного менеджменту до будь-яких напрямів діяльності турфірми з урахуванням її зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежності та відкритості організаційної структури і системи туризму в цілому.

Принцип державної законності має особливе значення, тому що туризм як діяльність і управління ним мають відповідати вимогам законодавства. Права українських туристів захищаються положеннями Конституції України про право на відпочинок та іншими положеннями нормативно-правової бази, основні з яких висвітлено в Законі «Про туризм». Крім того, права туристів на міжнародному рівні захищаються міжнародними конвенціями із захисту прав людини і громадянина (наприклад, Європейською конвенцією із захисту прав людини) та міжнародними організаціями. Практика світового туризму підтверджує, що жодна країна не в змозі забезпечити успішний розвиток туризму без активного і постійного співробітництва між розробниками правових актів і практиками туристичного бізнесу.

Принцип системності означає, що управління як процес впливу суб'єкта туризму на об'єкт туризму повинен становити єдину комплексну систему. Їхня взаємодія здійснюється під впливом великої кількості факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що зумовлює постійну зміну поведінки. Тому наявність зворотного зв'язку є необхідною умовою, що забезпечує своєчасне перетворення ресурсів у продукт, який відповідає очікуванням споживачів.

Принцип інтеграції передбачає, що всередині системи різні способи відносин і погляди співробітників повинні інтегруватися, а поза фірмою може відбуватися поділ на свої світи.

Принцип партнерства є необхідною умовою гармонійного і стабільного розвитку туристичної галузі. При всьому різноманітті інтересів суб'єктів взаємодії в туризмі, принцип партнерства дозволить усвідомити значимість і необхідність досягнення згоди з питання пріоритетності інтересів, що забезпечують саме існування галузі.

З урахуванням особливостей туристичної галузі принцип мотивації має важливе значення. Початковим етапом роботи менеджера з будь-яким туристом є виявлення його мотивів подорожі, відповідно до яких і буде формуватися подальша робота з ним. Принцип мотивації виявляється також у стимулюванні персоналу туристичних підприємств та організацій до підвищення професіоналізму і досягнення поставлених цілей.

Принцип орієнтації на цінності потребує від менеджера активного зв'язку з навколишнім світом і втілення у своїй діяльності таких цінностей, як гостинність, висока якість послуг, вигідне співвідношення цін на послуги і якість їх надання тощо. Дотримання цього принципу дозволяє туристичним підприємствам та організаціям сформувати позитивний імідж та забезпечити утворення бази постійної клієнтури, оскільки турист завжди звернеться до тієї організації, що пропонує потрібний рівень обслуговування.

Принцип мобільності і стійкості системи управління туризмом характеризує, як пристосовуваність системи управління до змін у зовнішньому середовищі, швидкого реагування на потреби ринку, а з іншого боку – її стабільність. Остання гарантує безпеку туризму і формує у туристів упевненість щодо наявності певних елементів обслуговування.

Отже, між розглянутими принципами управління в туризмі існує тісний взаємозв'язок. Жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює інші, водночас підтримуючись й зміцнюючись ними, тобто в даному випадку йдеться про синергетичний ефект.

**Висновки.** З розвитком туризму в різних регіонах світу, зокрема і в Україні, інтерес до пошуку шляхів ефективного управління цією галуззю зростає як з боку менеджменту туристичних організацій, так і органів державної влади. Основний зміст трансформаційних змін в країні полягає у переході до комплексної і цілісної економічної системи, яка функціонує на ринковій основі, а, отже, значущість принципів і сам їх набір у практичному застосуванні окремої галузі економіки може бути різним, оскільки кожна з них унікальна і має свої особливості функціонування, управління та ефективність розвитку. Дотримання запропонованої системи принципів управління сприятиме ефективному розвитку туристичної галузі особливо на сучасному етапі трансформаційних процесів в економіці України.

#### Список використаних джерел

1. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревський І.М. Менеджмент туризму: навч. посібник / Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 402 с.
2. Кіпченко В.К. Менеджмент туризму : підручник. Київ : Знання, 2010. 502 с.
3. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопад Н.Ю. Менеджмент: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2008. 440 с.
4. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учеб. пособие. Минск: БГЭУ, 1999. 644 с.
5. Борисова В.В., Ларионов В.Г., Мазурин Э.Б. Теория организации: учебник / под ред. д.э.н., проф. С.Г. Фалько. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 308 с.
6. Кантор В.Е., Маховикова Г.А. Менеджмент. Москва : Эксмо, 2010. 200 с.
7. Теорія управління в органах внутрішніх справ: навч. посіб. / за ред. В.А. Ліпкана. Київ: КНТ, 2007. 884 с.
8. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: підручник. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.
9. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними DESTINATIONAMI : підручник. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
10. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи. Сервісне забезпечення турпродукту: навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. та доп.. Київ : Альтерпрес, 2008. 286 с.
11. Карпенко Ю.В. Сучасні тенденції глобалізації та регіоналізації відносин у сфері туризму. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 49-62.

12. Крапівіна Г.О. Моделювання туризму як зайнятості населення в сучасних умовах. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 1 (34). С. 60-70.

13. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие. СПб.: Питер, 2007. 512 с.

14. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П. Управління регіональним розвитком туризму / за ред. В.Ф. Семенова. Одеса-Сімферополь: ВД «АРИАЛ», 2012. 340 с.

15. Скляр Г.П., Дробиш Л.В., Вишневецька Л.І. Статистичні показники розвитку сфери туризму в Україні: напрями удосконалення та гармонізація з міжнародними стандартами. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С.157-162.

16. Менеджмент туристичної індустрії: навчальний посібник для студ. вузів / І.М. Школа, Т.М. Ореховська, І.Д. Козьменко та ін.; за ред.: І.М. Школа. Чернівці : Книги-XXI, 2005. 595 с.

17. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник / за ред. Д.М. Стеченка. Київ: Знання, 2012. 455 с.

#### References

1. Andrenko I.B., Kravets O.M., Pysarevskiy I.M. (2014). *Menedzhment turizmu* [Tourism Management]. Kharkiv, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv [in Ukrainian].

2. Kiptenko V.K. (2010). *Menedzhment turizmu* [Tourism Management]. Kyiv : Znannia [in Ukrainian].

3. Dorofeyev V.D., Shmeleva A.N., Shestopal N.Yu. (2008). *Menedzhment* [Management]. Moscow, INFRA-M [in Russian].

4. Kabushkin N.I. *Menedzhment turizma* [Tourism Management]. Minsk: BSEU [in Russian].

5. Borisova V.V., Larionov V.G., Mazurin E.B. (2014). *Teoriya organizatsii* [Organization Theory]. Moscow: Dashkov and Co Publishing and Trading Corporation [in Russian].

6. Kantor V.Ye., Makhovikova G.A. (2010). *Menedzhment* [Management]. Moscow: Eksmo [in Russian].

7. Lipkan V.A. (Eds.). (2007). *Teoriia upravlinnia v orhanakh vnutrishnikh sprav* [Theory of management in the internal affairs bodies]. Kyiv, KNT [in Ukrainian].

8. Stadnyk V.V., Yokhna M.A. (2010). *Menedzhment* [Management]. Kyiv, Academic Edition [in Ukrainian].

9. Korzh N.V., Basiuk D.I. (2017). *Upravlinnia turystychnymy destinatsiiami* [Management of tourist destinations]. Vinnytsya, "PE" Edelweiss and K [in Ukrainian].

10. Babarytska V.K., Malynovska O.Yu. (2008). *Menedzhment turizmu. Turopereitynh. Poniatiino-terminolohichni osnovy. Servisne zabezpechennia turproduktu* [Tourism Management. Touring. Conceptual and terminological foundations. Service Provision of Tourist Products]. 2nd form., processing and additional. Kyiv: AlterPres [in Ukrainian].

11. Karpenko Yu.V. (2017). *Suchasni tendentsii hlobalizatsii ta rehionalizatsii vidnosyn u sferi turizmu* [Modern trends of globalization and regionalization of relations in tourism sphere]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (49), pp. 49-62 [in Ukrainian].

12. Krapivina H.O. (2018). *Modeliuvannia turizmu yak zainiatosti naseleennia v suchasnykh umovakh* [Simulation of Tourism as the Employment of Population in Modern Conditions]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (34), pp. 60-70 [in Ukrainian].

13. Saak A.E., Pshenichnykh Yu.A. (2007). *Menedzhment v sotsial'no-kul'turnom servise i turizme* [Management in the socio-cultural service and tourism]. SPb., Piter [in Russian].

14. Semenov V.F., Herasymenko V.H., Horban H.P. (2012). *Upravlinnia rehionalnym rozvytkom turizmu* [Management of regional tourism development]. Odessa-Simferopol: VD "ARIAL" [in Ukrainian].

15. Skliar H.P., Drobysh L.V., Vyshnevetska L.I. (2017). *Statystychni pokaznyky rozvytku sfery turizmu v Ukraini: napriamy udoskonalennia ta harmonizatsiia z mizhnarodnymy standartamy* [Statistical indicators of development of tourism in Ukraine: directions improvement and harmonization with international standards]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2(48), pp. 157-162 [in Ukrainian].

16. Shkola I.M., Orekhovska T.M., Kozmenko I.D. et al. (2005). *Menedzhment turystychnoi industrii* [Management of the tourism industry]. Chernivtsi: Books XXI [in Ukrainian].

17. Stechenko D.M. (Eds.). (2012). *Upravlinnia rehionalnym rozvytkom turizmu* [Management of regional tourism development]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].