

УДК 658.64

Матюшенко Р. В.

r1940@ukr.net

старший викладач кафедри готельно-ресторанної справи,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

РОЛЬ БЕНЧМАРКІНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

Анотація. В статті розглянуті теоретичні та методичні питання й принципи формування маркетингової діяльності в туризмі та готельній галузі на основі маркетингової теорії і практики сучасного господарювання. Розкрито теоретичне поняття технології бенчмаркінгових досліджень в туристичній індустрії, яка створює своєрідну аналогову базу, яка може бути використана як еталонний об'єкт поглибленого дослідження. Метою використання інструментарію бенчмаркінгових досліджень є покращення своїх позицій туристичною компанією відносно конкурентів, зниження своїх витрат, підвищення ступеню задоволеності споживачів туристичних послуг, збільшення ефективності своєї роботи, укріплення конкурентної позиції. Разом з тим встановити потреби компанії в змінах, оцінити можливості для покращення ефективності своєї діяльності, виявити основні напрямки які суттєво вплинуть на результат діяльності компанії, а також визначити на скільки глибоким повинен бути бенчмаркінг. З метою покращення іміджу туристичної компанії, розробити нові ідеї, вивчити діяльність конкурентів і причини їх успіху і головне – узагальнити і використати отриману інформацію в процесі побудови моделі ефективного підприємства. На сьогодні, індустрія туризму та гостинності почала стрімко розвиватися тому, що за останні роки кількість бізнесменів, туристів, відпочиваючих, стрімко зростає, а це, в свою чергу, викликало збільшення уваги до туристичної галузі та посприяло підвищенню конкуренції на ринку. Методи і процеси дослідження конкурентоздатності підприємств туристичного бізнесу постійно піддаються суттєвим змінам. Нещодавні якнайкращі досягнення, в кращому випадку стають стандартом, якщо і зовсім не зникають з поля уваги. Тому застосування бенчмаркінгу в туристичній галузі дає можливість постійно визначати актуальність виявлених показників у відповідному часі. І така діяльність по визначенню переваг, повинна бути не одноразовою, а встановлена туристичною компанією як постійна функція. Витрати на аналіз переваги після його впровадження значно знижуються в результаті того, що колектив починає довіряти такому інструменту, як аналіз переваг. Аналіз переваг – тобто проведення бенчмаркінгових досліджень, пов'язані з відповідними затратами, але вони виправдані тому, що в результаті з'являються контакти з порівнюваними компаніями, які можна підтримувати за допомогою регулярного обміну, також напрацьовані важливі джерела інформації, створена база даних, якою можна постійно користуватися і яку треба тільки поповнювати. Таким чином, використання інновацій туристичними та готельними підприємствами стало не тільки конкурентною перевагою, але і можливістю витримати вже існуючі позиції. Користь бенчмаркінгу для компанії туристичної галузі полягає у впровадженні в свої компанії кращі методи і технології інших більш успішних компаній. В результаті опрацювання отриманих результатів туристичне підприємство може стати більш прибутковим, з високою економічністю, із створенням корисної конкуренції і задоволенні потреб користувачів туристичним продуктом.

Ключові слова: бенчмаркінг, стратегія, індустрія туризму, туристичний продукт, впровадження, конкурентна стратегія, логістичний підхід.

Matyushenko Raisa

r1940@ukr.net

Senior Lecturer at the Department of the Hotel and Restaurant Business,
National University of Food Technologies, Kyiv

THE ROLE OF BENCHMARKING RESEARCH IN TOURIST INDUSTRY

Abstract. *The article deals with theoretical and methodical issues and principles of marketing activity formation in tourism and hotel industry based on marketing theory and practice of modern management. The theoretical concept of benchmarking research technology in the tourism industry, which creates a kind of analog base that can be used as a reference object for in-depth research, is revealed. The purpose of using benchmarking research tools is to improve the position of the tourism company relative to competitors, reduce costs, increase the degree of satisfaction of consumers of tourist services, increase the efficiency of its work, and strengthen its competitive position. At the same time, establish the company's needs for changes, assess opportunities for improving the efficiency of its activities, identify the main areas that will significantly affect the company's performance. Also, in order to improve the image of the tourist company, develop new ideas, study the activities of competitors and the reasons for their success, and most importantly – summarize and use the information obtained in the process of building an effective business model. The methods and processes of researching the competitiveness of tourism business enterprises are constantly subject to significant changes. Therefore, the application of benchmarking in the tourism industry makes it possible to constantly determine the relevance of the identified indicators at the appropriate time. As a result of conducting benchmarking studies, contacts with comparable companies appear, which can be maintained through regular exchange, important sources of information are also developed, a database is created, which can be used constantly and which only needs to be replenished. Thus, the use of innovations by tourism enterprises became not only a competitive advantage, but also an opportunity to maintain existing positions. As a result of research, the tourist enterprise becomes more profitable, with high efficiency, with the creation of useful competition and at a high level to satisfy the needs of users with a tourist product.*

Key words: benchmarking, travel company, tourism industry. tourism product, hotel industry, implementation, competitive strategy, logistics approach.

JEL Classification: M11

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-4>

Постановка проблеми. Розвиток економічних реформ в Україні докорінно змінив вітчизняну економіку. Її можна визначити як багатоукладну економіку з переважно ринковим типом виробничих відносин, коли найбільш актуальними стають проблеми структурних перетворень, а саме: використання прогресивних господарських механізмів, що відповідають об'єктивним соціально-економічним умовам, а також пошук шляхів подолання кризових явищ у туристичній галузі.

Процеси глобалізації та інтеграції національних економік у єдине світове господарство, посилення конкурентної боротьби на ринку з усіх напрямів потребують проведення суб'єктами господарської діяльності постійного системного моніторингу та пошуку нових можливостей, щодо збереження та примноження своїх позицій на ринку. Такі ж особливості притаманні і підприємствам, що функціонують у сфері туризму, які потребують швидкого та адекватного реагування на зовнішні зміни, з урахуванням впливу внутрішніх факторів [1, с. 78].

Ефективним інструментом для виявлення вимог споживачів і оцінки ступеня відповідності цим вимогам і методом регулювання якості туристичного продукту може бути бенчмаркінг. Бенчмаркінг – дієвий інструмент з погляду логістики, який уже тривалий час використовують у ЄС, США, Японії, тоді як в Україні розвиток цього виду пошуку можливостей для підприємств активно розвивається та має значні перспективи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам підвищення економічних показників діяльності туристичних компаній, підвищенню якості туристичних послуг та комфортності готельних підприємств які працюють в одному ланцюгу з підприємствами туристичного бізнесу присвячені праці багатьох вітчизняних авторів, у тому числі І. Тимошенко, Н. Данько, Х. Роглева, Т. Ткаченко, Г. Муніна, Є. Самарцева, А. Змійова, І. Чухрай, А. Гаджинської та закордонних – Р. Bauer, Y.K. Shetty, R. Venetucci, які розглядають бенчмаркінг «як спосіб оцінки

стратегій і цілей роботи порівняно з першокласними компаніями, щоб гарантувати довгострокове положення на ринку». Питання комплексного аналізу забезпечення підвищенню якості обслуговування за допомогою бенчмаркінгу розглядають такі дослідники, як Г. Ватсон, Р. Жарлінська та М. Слободянюк. Вони аргументують, що якість туристичних послуг безпосередньо залежить від методів управління та матеріально-технічної бази. Теоретичне обґрунтування застосування концепції бенчмаркінгу у сфері туризму було здійснено Малюгою Л.М. [2, с. 102], та іншими авторами які акцентують, що у сфері державного управління процесами туристичної сфери діяльності, система бенчмаркінгу, з її високою ефективністю, суттєво допомагає органам влади України обмінюватися інформацією про досвід у поліпшенні інвестиційної привабливості туристичної сфери в різних регіонах країни.

Проте недостатньо дослідженими залишаються питання сфери застосування бенчмаркінгу в частині розробки стратегії, операцій і управлінських функцій, а також *розробки комплексного підходу до створення єдиної системи управління якістю туристичних процесів*.

Постановка завдання. Мета статті полягає в розкритті змісту та особливості використання технологій бенчмаркінгових досліджень в туристичній індустрії. А мета бенчмаркінгу в туристичній діяльності полягає в підвищенні ефективності власної діяльності і завоювання лідерства в конкурентній боротьбі.

Туристична індустрія – це сукупність виробництв різних галузей господарства, закладів культури, освіти, науки, що забезпечують створення матеріально-технічної бази туризму, підготовку кадрів та процес виробництва, реалізації і споживання туристичного продукту на основі використання природних багатств, матеріальних і духовних цінностей суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У світовому масштабі туристична індустрія займає одне з провідних місць серед галузей зовнішньоекономічної діяльності. Вона активно сприяє налагодженню культурних, ділових та торгово-економічних зв'язків між державами. В економіці багатьох країн світу індустрія туризму має вагоме значення для країни, а у деяких країнах туризм є основною статтею доходу.

Туризм – це унікальне соціальне явище, яке є одним з чинників покращення якості життя

та підвищенню економіки країн. Туризм доступний всім верстам населення, сприяє відпочинку, оздоровленню, ознайомленню з етносом різних країн. За даними Всесвітньої ради з туризму і подорожей WTTC, внесок галузі у світовий ВВП наближається до 10%. Туристична галузь випереджає хімічну промисловість (8,6%) і автопром (7%). Крім прямих витрат туристів на проживання та транспорт стимулюються багато галузей від торгівлі до сільського господарства. Кожне 11-е робоче місце на планеті так чи інакше залежить від туризму. Його частка в світовому експорті становить 5,4%, а в експорті послуг досягає 30%. Всесвітня туристична організація прогнозує, що до 2025 року кількість поїздок становитиме 1600 млн., а прибуток від туристичної діяльності може досягнути 1,5 трлн. дол. [3, с. 192].

Тому перед туристичними компаніями стоять задачі повною мірою відображати інтереси як самих туристичних компаній, так і споживачів – туристів. Для цього потрібно не тільки володіти концепцією маркетингу, але і аналізувати як саме її використовувати для покращення роботи своєї компанії. Найрезультативнішим способом здійснення ефективних змін є використання позитивного досвіду інших туристичних підприємств. У цьому й полягає сутність бенчмаркінгу як порівняльного аналізу процесів бізнесу [4, с. 93].

Класичне визначення маркетингу, що включає відомі 4 P – Product, Price, Place, Promotion, стає недостатнім, оскільки вона не торкається процесу взаємодії всіх суб'єктів ринкової системи.

Туристичні компанії відносяться до закладів ризику, тому таким компаніям необхідно освоювати методи і техніку управління в умовах ринкових відносин щоб уникнути банкрутства. В цьому сенсі керівники туристичних підприємств, повинні користуватися маркетингом взаємодії – бенчмаркінгом, який є стратегічним напрямом сучасного маркетингу.

Загальне визначення бенчмаркінгу (*Benchmarking* – «початок відліку» або *стандарт, орієнтир*), трактується як безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, з метою удосконалення. Це дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за сферою діяльності організаціями.

В туристичній сфері бенчмаркінг – це постійний процес вивчення і оцінки турпро-

дукту і досвіду найвагоміших конкурентів, або туристичних фірм, які є визнаними лідерами в туристичному бізнесі. Це пошук кращого досвіду комерційної діяльності, який веде до переваги у сфері туристичного бізнесу шляхом оцінювання внутрішнього та зовнішнього стану речей фірми, що базується на певних об'єктивних фактах від збору інформації.

Предметом бенчмаркінгу є технологія, методи обслуговування, процеси виробництва, просування туристичного продукту на ринок та його продаж.

Технологія бенчмаркінгу створює своєрідну аналогову базу, яка може бути використана як еталонний об'єкт поглибленого дослідження.

Метою бенчмаркінгу завжди буде ідентифікація відмінностей в порівнянні з більш успішними фірмами, та визначення найкращих практик діяльності завдяки яким можна мати кращі показники. Запозичений досвід і адаптація найкращого прикладу, призводять до підвищення удосконалення діяльності, конкурентоспроможності, визначення стратегій і перспектив подальшого розвитку свого підприємства. Використання досвіду успішних компаній, приводить до оптимізації вибору стратегії діяльності фірми, підвищенню її прибутку, а також до скорочення різних видів витрат.

Основою цього направлення в туристичній галузі є порівняння турпродукту конкурента, з туристичним продуктом своєї компанії, що ґрунтується на кращому досвіді партнерів і конкурентів на національному і міжнародному рівнях.

Головним принципом бенчмаркінгу є «від кращого до кращого». Результати бенчмаркінгу використовуються при виробленні цілей і стратегій діяльності туристичних компаній. Завдяки чому, як показали міжнародні дослідження, було повернуто до життя багато туристичних компаній Японії, США та Західної Європи. Але в Україні можливості бенчмаркінгу у рамках маркетингових альянсів ще не отримали широкого застосування у туристичній галузі, разом з тим запозичення кращого досвіду дозволить підвищити імідж не тільки українських підприємств туризму, а й України у цілому [5, с. 65].

Історично бенчмаркінг спочатку був відомий як модель під назвою GAP-аналіз, це була методика оцінки «розриву» між окремими параметрами туристичної компанії і бажаними результатами і використовувалась

для оцінки слабких сторін туристичної компанії. Сучасна технологія бенчмаркінгу створює аналогову базу, яка використовується як еталонний об'єкт поглибленого наочного дослідження. Туристичні компанії використовуючи інструментарій бенчмаркінгу можуть ставити перед собою різні цілі. Наприклад: покращити позицію своєї фірми відносно конкурентів; понизити витрати; підвищити ступінь задоволеності споживачів туристичного продукту фірми; збільшити ефективність роботи; визначити слабкі місця процесу; розробити нові ідеї відповідно бізнес-бренду; вивчити діяльність лідерів конкурентів і причини їхнього успіху; узагальнити і використати ці відомості в процесі побудови моделі ефективного підприємництва. Загалом бенчмаркінг є більш деталізованим та впорядкованим методом, ніж метод конкурентного аналізу. Так керівництво міжнародної німецької туристичної корпорації «TUI», яке постійно використовує бенчмаркінг вважає, що для успішного існування фірми, бенчмаркінг повинен бути постійним процесом в роботі, націленим на відповідність конкуренції та й на перемогу над нею.

Сфера застосування бенчмаркінгу повинна включати розробку стратегії, операції і управлінські функції, але найголовнішим джерелом відомостей про ринок і конкурентів, повинен бути користувач туристичного продукту. Найбільш поширеними об'єктами бенчмаркінгу в туристичній індустрії є рівень безпеки, якість обслуговування та задоволення користувачів. Тільки аналіз процесів, які протікають в компанії, дають змогу одержати відповіді на питання, заради яких впроваджуються бенчмаркінгові проекти. Такими питаннями можуть бути: чому туристична компанія – партнер досягла значних результатів у тій чи іншій сфері; а також, які дії привели її до цього результату. Для цього найбільш важлива інформація повинна бути здобута від інших компаній, а також з матеріалів непрямих – вторинних джерел, якими є щорічні звіти внутрішніх і зовнішніх баз даних, з інформації яку надають дослідницькі компанії, урядові організації, Інтернет та інші структури.

Процес бенчмаркінгу в туристичних компаніях повинен складатися з наступних етапів:
– визначення об'єкту бенчмаркінгу (встановлюються потреби компанії в змінах, проводиться оцінка діяльності, визначаються основні операції які впливають на результат

діяльності, встановлюють наскільки глибоким повинен бути бенчмаркінг);

– *вибір партнера по бенчмаркінгу* (визначається зовнішнім чи внутрішнім буде бенчмаркінг; проводиться пошук тур фірм які є еталонними; встановлюються контакти з цими компаніями; формуються критерії, за якими відбуваються оцінювання і аналіз);

– *пошук інформації* (збирання інформації про власну туристичну компанію і партнерів)

– *аналіз* (отримана інформація класифікується, систематизується, вибирається метод аналізу, оцінюється ступінь досягнення мети й чинники, що визначають результат);

– *впровадження* (розробляється план впровадження, процедури контролю, оцінюється і аналізується процес впровадження);

– *контроль за процесом і повторення аналізу* (контроль при впровадженні результатів аналізу повинен проходити в двох напрямках: стеження за розвитком оцінних показників результатів роботи компанії і перевірка досягнення проміжної мети, планів, ресурсів і термінів).

Користь від застосування методів бенчмаркінгу для туристичних компаній полягатиме в тому, що їх виробничі функції стають найбільш керованими, коли досліджуються і впроваджуються кращі методи і технології як провідних вітчизняних компаній, так і компаній інших країн. В результаті застосування в компанії методів бенчмаркінгу, вона стає прибутковою, з високою економічністю, із створенням корисної конкуренції і задоволенням потреб тих хто користується послугами цієї компанії.

Аналіз і порівняння бізнес-процесів які відбуваються у фірмах-лідерах і в досліджуваній туристичній компанії повинен мати такі види аналізу: *обслуговування споживачів турпродукту; інформаційних технологій; набору кадрів; розвитку і навчання персоналу; поліпшення бізнес-процесів і управління; телефонної служби по роботі зі споживачами; оцінка ефективності й підвищення ефективності; виробництва і обслуговування; управління персоналом; управління проектами.*

З наведених показників, досліджувана туристична компанія повинна вибрати, що вона спочатку буде досліджувати – тур продукти або бізнес-процеси, потім виявити критерії для порівняння фінансових і економічних показників ефективності. Також важливо визначитися з ким порівнюватися. Це може бути підрозділ власної компанії, аналогічна служба іншої

компанії зі свого холдингу, з конкурентом або з компанією-лідером індустрії.

Після цього потрібно зібрати дані для порівняння і виробити програму розвитку власної компанії за показниками які в першу чергу треба підвищити щоб випередити об'єкт для порівняння. Для цього потрібно: встановити обґрунтовані завдання; визначити, що необхідно зробити, щоб досягти результатів і зіставити планований прибуток з витратами на їх досягнення.

Успішно існуючим туристичним фірмам, конкурентні переваги можуть надати шанс на збільшення частини володіння ринку. Все це проводиться на основі аналізу конкурентних переваг інших підприємств. В операційному процесі туристичних підприємств, використання бенчмаркінгу особливо важливе в таких напрямках як: аналіз підприємств які надають аналогічні товари та послуги; працювати на випередження очікування гостей своїх фірм; пропонувати продукти які можуть бути цікавіші і ефективніші за аналоги; реалізовувати винятково якісну продукцію; мати свій бренд-імідж.

Кожна туристична компанія є системою функціонування основних і другорядних бізнес-процесів. Тому, відповідно до концепції бенчмаркінгу, кожен бізнес-процес повинен мати можливість визначити чи успішно протікає бізнес-процес та як компанія працює в цей період, а також спланувати впровадження змін, за якими відстежувати майбутні досягнення компанії в області вдосконалення бізнес-процесів. Це дозволить всебічно проаналізувати внутрішню роботу компанії як відкритої системи.

Щоб туристична компанія успішно працювала, необхідно систематично проводити зовнішній бенчмаркінг, тобто безперервно вивчати як основних конкурентів своєї компанії, так і досягнення світової практики. Тільки систематичний порівняльний аналіз створюватиме основу для послідовної реалізації процесу поліпшення та вдосконалення роботи туристичної фірми.

Процес поліпшення – це безперервний двигун основного процесу постійного покращення діяльності туристичної компанії, бо в туристичному світі ніщо не стоїть на місці. Тому важливо весь час перевіряти бенчмаркінгові показники і продовжувати пошук більш досконалих партнерів та прикладів для наслідування. Дані одержані за наслідками бенчмаркінгових досліджень, можна розділити на дві категорії:

– показники діяльності туристичної компанії – те, що досягнуто;

– як і за допомогою яких методів і технологій це було досягнуто.

Кожен показник з певної категорії повинен бути зіставлений з аналогічним показником діяльності власної компанії. Порівняння треба проводити за одними й тими самими показниками і з тих питань. Також треба враховувати наскільки велика різниця між порівнюваними компаніями, та наскільки технології компанії-партнера застосовні до даної туристичної компанії.

Якщо дані про компанії-партнери зібрані в процесі бенчмаркінгового дослідження можуть бути зіставлені з аналогічними даними досліджуваної туристичної компанії, то цінність здобутих результатів величезна.

Висновки дослідження. Бенчмаркінг у туристичній сфері є одним з найважливіших напрямів орієнтованих досліджень, які в сфері індустрії туризму забезпечують стійке конкурентно-спроможне функціонування і розвиток суб'єктів маркетингової системи на ринку туристичного продукту з урахування стану внутрішнього і зовнішнього середовища. Сучасні умови бізнесу призводять до того, що для забезпечення конкурентоспроможності компанії та її стійкого положення на ринку праці, необхідно знати методи діяльності й поведінку компаній-лідерів відповідного бізнесу для підвищення обґрунтованості стратегій маркетингу. Цілі підприємства повинні носити конкретний і вимірний характер, оскільки в процесі вираження цілей в чітких і вимірюваних формах у керівництва підприємства існує можливість сформувати базу для прийняття стратегічних рішень і виробляти заходи щодо оцінки та контролю за ходом робіт на постійній основі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Білявська Ю. Використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. Випуск 2(64). С. 78–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_2_13

2. Малюга Л. & Кожухівська Р.Б. Застосування бенчмаркінгових засад для розвитку туристичної сфери. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Випуск 4(15). С. 90–94. URL: <http://easterneurope-ebm.in.ua>

3. Трегубов О.С. Особливості туристичної індустрії та її роль. 2016. Випуск 1(21). С. 192. URL: http://studopedia.ru/2_82945_strukturi-industrii-turizm

4. Бобрицька Н., Кирилова О.В. Бенчмаркінг як методологічна основа маркетингового впливу на розвиток туристичних підприємств. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»*. 2015. Випуск 34-35 (2). С. 93. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/193/53>

5. Лобанова В., Бунтова Н.В. Використання сучасної концепції бенчмаркінгу при формуванні іміджу підприємств туризму. 2012. Випуск 65. С. 7–8. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/48315>

6. Структури індустрії туризму. URL: http://studopedia.ru/2_82945_strukturi-industrii-turizm

REFERENCES

1. Biliavska Y., (2014), "Vykorystannia benchmarkinh u operatsiinomu protsesi turystychnoho pidpryemstva". *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 2(64), pp. 78–84, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_2_13 (in Ukrainian)

2. Maliuha L.M., & Kozhukhivska R.B. (2018), "Zastosuvannia benchmarkinhovykh zasad dlia rozvytku turystychnoi sfery", *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 4 (15), pp.90–94, available at: <http://easterneurope-ebm.in.ua> (in Ukrainian)

3. Trehubov O.S., (2016), Osoblyvosti turystychnoi industrii ta yii rol [Peculiarities of the tourist industry and its role], vol. 1(21), pp. 192, available at: http://studopedia.ru/2_82945_strukturi-industrii-turizm (in Ukrainian)

Bobrytska N. D., & Kyrylova O.V. (2015). "Benchmarkinh yak metodolohichna osnova marketingovoho vplyvu na rozvytok turystychnykh pidpryemstv", *Ekonomika ta pidpryemnytstvo: zb. nauk. pr. molodykh uchenykh ta aspirantiv*, vol. 34-35 (2), p. 93, available at: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/193/53> (in Ukrainian)

4. Lobanova V.A. & Buntova N.V., (2012), Vykorystannia suchasnoi kontseptsii benchmarkinh pry formuvanni imidzhu pidpryemstv turyzmu [The use of the modern concept of benchmarking in the formation of the image of tourism enterprises], 7-8, 65, available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/48315>

5. Struktury industrii turyzmu [Structures of the tourism industry], available at: http://studopedia.ru/2_82945_strukturi-industrii-turizm

*Стаття надійшла до редакції
21 листопада 2022 р.*