

*I. М. Білецька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту
Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Тернопільського
національного економічного університету*

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ

*I. Biletska,
Ph.D., Associate professor, Assistant professor of International economy, Marketing and
Management Department,
Ivano-Frankivsk educational institute of management Ternopil National Economic University*

CRISIS MANAGEMENT IN TOURISM

Дана стаття присвячена питанням антикризового менеджменту у туризмі. Цілі статті полягають у аналізі, оцінці та систематизації досліджень щодо джерел виникнення ризиків у туризмі, кризових ситуацій, які вони спричиняють, та обґрунтуванні інструментів антикризового менеджменту. Проаналізовано існуючі підходи до визначення та класифікації ризику у туризмі. Обґрунтовано, що джерелами кризи у туризмі можуть бути внутрішні (внутріорганізаційні) та зовнішні (позаорганізаційні) ризики, які зумовлюються впливом антропогенних та природних детермінантів. За підсумками дослідження визначено, що в останні десятиліття значно зріс вплив природних джерел ризиків у туризмі та джерел ризиків соціально-політичного характеру. У зв'язку з цим аргументовано необхідність спільної роботи у сфері антикризового менеджменту у туризмі на рівні міжнародних туристичних організацій, регіональних та національних туристичних організацій, а також розробки власної антикризової стратегії кожним учасником туристичного ринку.

Виділено ключові кроки антикризового менеджменту стейкхолдерів туристичної індустрії (розробка антикризового плану, формування команди антикризових менеджерів, швидке реагування на перші ознаки прояву кризи, кооперація з іншими стейкхолдерами туріндустрії у кризовий період, співпраця з ЗМІ, відсутність паніки у корпоративній команді, наголос на репутації).

Виходячи з результатів проведених досліджень причин кризових явищ у індустрії гостинності та видів ризиків, з якими можуть стикнутися суб'єкти туристичного ринку, обґрунтовано основні складові антикризової стратегії у туризмі: розробка системи превентивних заходів задля зменшення деструктивного впливу кризи, формування системи антикризових планів і програм, відновлення роботи на докризовому рівні, реалізація системи антикризових планів і програм.

This article focuses on the issues of crisis management in tourism. The objectives of the article lie in the analysis, evaluation and systematization of studies on the sources of risk in tourism, crises they cause, justification of crisis management tools.

The article analyses the existing approaches to the definition and classification of risk in tourism. It proves that crisis sources in tourism fall into internal and external risks that are determined by the influence of anthropogenic and natural determinants. Research results show that the impact of natural sources of risk in tourism and sources of risks of social and political nature has increased significantly in recent decades. Consequently the article underlines the necessity in collaboration in the field of crisis management in tourism at the level of

international tourism organizations, regional and national tourism organizations. It also stresses the heavy requirement for each participant of the tourist market to develop its own anti-crisis strategy.

The article highlights the key pillars of crisis management for stakeholders in the tourism industry (development of anti-crisis plan, building a team of crisis management, rapid response to the first signs of a crisis, cooperation with other stakeholders in the tourism industry during a crisis, cooperation with the media, no panic within corporate team, and emphasis on reputation).

The results obtained in the course of investigation of the causes of crises in hospitality industry and the types of risks that may be faced with by the tourism market participants allow to determine the basic constituents of an anti-crisis strategy in tourism: to develop a system of preventive measures aimed at reduction of the destructive impact of a crisis, to work out the anti-crisis plans and programs, to return to normal operations at the pre-crisis level, to follow and implement the system of anti-crisis plans and programs.

Ключові слова: туризм, ризик, кризова ситуація, антикризовий менеджмент в туризмі.

Key words: tourism, risk, crisis, crisis management in tourism.

Постановка проблеми. Сучасна індустрія туризму є однією з найдинамічніших щодо темпів зростання галузей світового господарства. Так, за підсумками 2015 р. частка міжнародного туризму у світовому ВВП склала 9%, він забезпечує 1/11 робочих місць, 30% світового експорту послуг (1,4 млрд. дол. США – 6% світового експорту товарів і послуг), при цьому за останні 24 роки обсяги світового туристичного потоку зросли від 277 млн. осіб у 1980 р. до 1,184 млрд. осіб у 2015 р. [1]).

Існування стійкої тенденції до подальшого збільшення обсягів міжнародного туризму на рівні 4-5% щороку (за винятком кризового 2009 р., коли обсяги міжнародних туристичних прибуттів скоротились на 3,9%) зумовлює кількісне та якісне зростання світового туристичного ринку. Так, за прогнозами експертів UNWTO обсяги туристичних потоків зростуть у 2020 р. – до 1,4 млрд. осіб, у 2030 р. – до 1,8 млрд. осіб. При цьому на тлі переформатування світового ринку туристичних послуг у напрямку зростання ринкової частки країн, що розвиваються (так, якщо у 1980 р. їхня частка становила 30% (економічно розвинуті країни – 70%), у 2011 р. – 47%, то у 2030 р. прогнозується зростання до 57% (економічно розвинуті країни – 43%)), безумовно актуалізуються питання пошуку ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності національних туристичних ринків в умовах глобалізації. Поняття конкурентоспроможності є доволі комплексним, оскільки інтегрує «здобутки» всіх складових ланцюжка цінностей будь-якого суб'єкта туристичного ринку (постачальників туристичних ресурсів, безпосередніх виробників туристичних послуг та продавців туристичних продуктів). Однією з передумов досягнення конкурентоспроможності на світовому ринку туристичних послуг є зміцнення рівня «стійкості» суб'єктів туристичного ринку до кон'юнктурних змін, тобто формування гнучкої системи менеджменту, здатної швидко реагувати на виклики гіпердинамічного середовища функціонування. При цьому, варто наголосити, що туризм, стрімкий розвиток якого за останні 50 років є наслідком процесів глобалізації, є більш чутливим, ніж інші галузі до деструктивних наслідків глобалізації, одним з яких є політичні та періодичні фінансово-економічні кризи світового чи регіональних масштабів. Відомо, що незначні коливання на цільовому ринку можуть генерувати значний мультиплікативний вплив на інші супутні галузеві ринки. Інколи цей вплив може бути настільки значним, що процес відновлення після кризових явищ на цих ринках є значно довшим, ніж на цільовому (туристичний попит на ресурси дестинації відновлюється значно швидше, ніж інфраструктурні зв'язки щодо його сатисфакції). В той же час, індустрія туризму першою потрапляє під вплив важкопрогнозованих природних катаклізмів, соціально-політичних криз, санепідеміологічних загроз, що, відповідно, спричиняє низку негативних ланцюгових перетворень на супутніх ринках. За таких обставин актуальним є питання ефективного менеджменту у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наростання ступеня невизначеності глобального бізнес-середовища та малопрогнозованості кризових явищ в останні десятиліття стимулювали зростання наукового інтересу до питань дослідження причин виникнення ризиків в туристичній діяльності та розробки механізмів антикризового управління в період їх настання. Серед науковців, котрі досліджували джерела ризиків та механізми подолання ними зумовлених кризових ситуацій в туризмі, варто відзначити таких вітчизняних науковців як: О.В. Кокорєва, О.П. Корольчука, В.Ф. Кифяка, О.О. Любінцеву, Т.М. Ореховську, А.О. Овчарова, М.П. Мальську, І.М. Школу та ін. та таких зарубіжних науковців і фахівців туристичного бізнесу як: Дж. Хендерсона, Дж. Кушнахана, Б. Річі, Ж. Сантана, Д. Гліссера, Дж. Годріча, Б. МакКерчера, Б. Чона, С. Холла та ін. Дослідження кожного з них, без сумніву, зробили певний внесок в теорію і практику

антикризового управління на макро- і мікрорівнях у туристичній сфері. Проте, новизна проблематики та модифікація кожної наступної кризи у туризмі за своїми причинами та глибиною наслідків (практична відсутність двох абсолютно однакових кризових ситуацій) розширюють межі наукових пошуків шляхів попередження, мінімізації впливу та подолання наслідків кризових ситуацій у сфері туризму.

Формулювання цілей статті. Цілі статті полягають у аналізі, оцінці та систематизації досліджень щодо джерел виникнення ризиків у туризмі, кризових ситуацій, які вони спричиняють, та обґрунтуванні інструментів антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нарощення рівня невизначеності та непередбачуваності середовища в туризмі в останні десятиліття значно активізували дослідження в галузі антикризового менеджменту. Кризовою вважається будь-яка ситуація, яка має потенціал довгострокового негативного впливу на звичне середовище діяльності [2].

Так, на думку експертів UNWTO та PATA антикризовий менеджмент – це система методів та процедур щодо прогнозування можливих кризових явищ, план дій у період кризи та шляхи відновлення після кризи.

На думку Дж. Хендерсона, антикризовий менеджмент в туризмі повинен здійснюватись на рівні уряду у співпраці з зацікавленими стейкхолдерами ринку (туристичними асоціаціями, туроператорами, турагентами, контактними групами місцевого населення туристичних дестинацій) [3]. При цьому, оскільки частота виникнення кризових явищ у туризмі дедалі вища, існує необхідність розробки універсальних антикризових стратегій у туризмі. [4].

Б. Річі дотримується іншої думки: «...кожна кризова ситуація є особливою і антикризовий менеджер повинен індивідуально планувати заходи щодо її попередження та усунення наслідків» [5]. При цьому важливу роль повинні відігравати зв'язки з громадськістю, як елемент забезпечення зворотного зв'язку між підприємствами туристичного ринку та споживачами послуг [5].

Ж. Сантана продовжує дану думку та наголошує на визначальній ролі кооперації зовнішніх медіа та внутрішньорганізаційного інформаційного менеджменту у згладжуванні негативних наслідків кризових ситуацій у туристичній дестинації у посткризовий період [6].

Варто зауважити, що у цілому, погоджуючись з тим, що антикризовий менеджмент є невід'ємною складовою менеджменту підприємств сучасної індустрії гостинності, у дослідників відсутній єдиний погляд на визначення поняття «криза» та «антикризовий менеджмент» у туризмі. Одні автори дотримуються думки, що криза у сфері туризму – це однозначно повторюване, неочікуване та непередбачуване явище і, відповідно, основне завдання антикризового менеджменту полягає у усуненні негативних наслідків кризи у посткризовий період [5, 7, 8], інші схильні окремо виділяти поняття кризи (не як явища, а як процесу, який складається з певних подій, які ймовірно у більшості випадків передбачити і розробити превентивні заходи щодо мінімізації наслідків) та катастрофи (явища, які є мало прогнозованими – природні катаклізми, терористичні акти, спалахи небезпечних захворювань) [3, 6, 9, 10].

На думку автора, криза є інтегрованим поняттям, що включає будь-які можливі ризики небезпечних змін у середовищі діяльності суб'єктів туристичного ринку (зовнішнього та внутрішнього), що можуть негативно вплинути на реалізацію ринкової стратегії. А тому, завданням антикризового менеджменту є формування системи заходів щодо передбачення можливих негативних тенденцій і явищ, аналізу ймовірності їх настання, оцінка ступеня їх можливого впливу на діяльність суб'єкта управління та максимального усунення деструктивних наслідків.

Окремим напрямом антикризового менеджменту має бути розробка так званого «пакета SOS» на випадок справді малопргнозованих природних (урагани, землетруси, повені тощо) та антропогенних (спалахи епідемій, тероризм, промислові пожежі тощо) катастроф.

Причиною виникнення кризи у туризмі є ймовірність настання певного ризику. Існує багато підходів до класифікації ризику в туризмі у вітчизняній та світовій науці.

На думку Школи І.М., ризик у туризмі можна розглядати як виробничий (ймовірність невиконання підприємством своїх зобов'язань за контрактом: ризики у реалізації, помилки у ціновій політики, ризик банкрутства), фінансовий (кредитний, процентний, валютний ризик, ризик втраченої фінансової вигоди);), інвестиційний (впровадження на ринок нових туристичних продуктів) і страховий (обумовлений непередбачуваними подіями) [11].

Кокорева О.В. ризики у туризмі поділяє на: економічні, політичні, соціальні та окремо виділяє потенційні ризики (ризик розміщення капіталу на розвиток мережі туристичних послуг; ризик згідно з вибором напрямів туристичної діяльності; загальноекономічні ризики; фінансові ризики; екологічні) [12].

Овчаров А.О. виокремлює ризики, пов'язані безпосередньо з туристами (мають місце під час підготовки, здійснення та завершення туристичної поїздки), інфраструктурні туристичні ризики (ймовірність зниження туристичної привабливості території); ризики технічних систем (пов'язані безпекою функціонування інфраструктурних об'єктів), ризики власне туристичних підприємств (внутрішні ризики) [13].

Любіцева О. О. наголошує на пріоритетності таких видів ризику як: мінливість попиту, випередження пропозиції над попитом, стихійні лиха та природні катастрофи [14].

Кудла Н.Є. виділяє ризики функціонального (якою на практиці виявиться послуга), фізичного (чи реалізація послуги не буде загрожувати життю чи здоров'ю туриста), фінансового (чи варто витратити кошти на реалізацію продукту), психологічного (як придбана послуга вплине на почуття гідності клієнта) та суспільного (пов'язані з впливом купівлі туристичного продукту на соціальний профіль туриста в межах його оточення) характеру [15].

UNWTO визначила 4 групи ризиків у туризмі:

1. Ризики соціального та інституційного характеру: рівень дрібної та організованої злочинності та насильства, тероризм, соціальні, політичні, релігійні конфлікти, військові дії;

2. Ризики туристичної діяльності та суміжних галузей (транспорт, спорт та торгівля, які можуть бути небезпечними для туриста, його фізичного стану та економічних інтересів): низькі стандарти будівництва туристичної інфраструктури (конструкцій, пожежостійкість, екологічність матеріалів); «прогалини» у законодавстві, недобрросівна конкуренція, комерційні ризики та шахрайство;

3. Ризики, пов'язані з власне туристом: захоплення небезпечними видами спорту, недбайливе водіння авто, споживання шкідливої їжі та напоїв, відвідування небезпечних місць, втрата особистих речей та документів, перевезення заборонених речей, подорож у нездоровому стані.

4. Ризики природного характеру: незнання особливостей природного середовища дестинації (особливо флори і фауни), відсутність превентивного медичного обслуговування до моменту подорожі (вакцинація), недотримання санітарних норм споживання їжі (вулична їжа), ймовірність потрапити під вплив непередбачуваних природних катаклізмів [16].

При цьому особливу увагу UNWTO приділяє групі ризиків, пов'язаних з природним середовищем, безпекою туристів та тероризмом, яке особливо актуалізувалося після вересневих подій у США у 2001р. На тлі тих подій почала формуватись Концепція «безпечного туризму» (The concept of safe-tourism) для всіх учасників туристичного процесу – туристів, працівників у сфері туризму, жителів туристичної дестинації [17, 18].

На думку автора, джерелами кризи у туризмі можуть бути внутрішні (внутріорганізаційні) та зовнішні (позаорганізаційні) ризики, які зумовлюються впливом антропогенних та природних детермінантів (рис. 1).

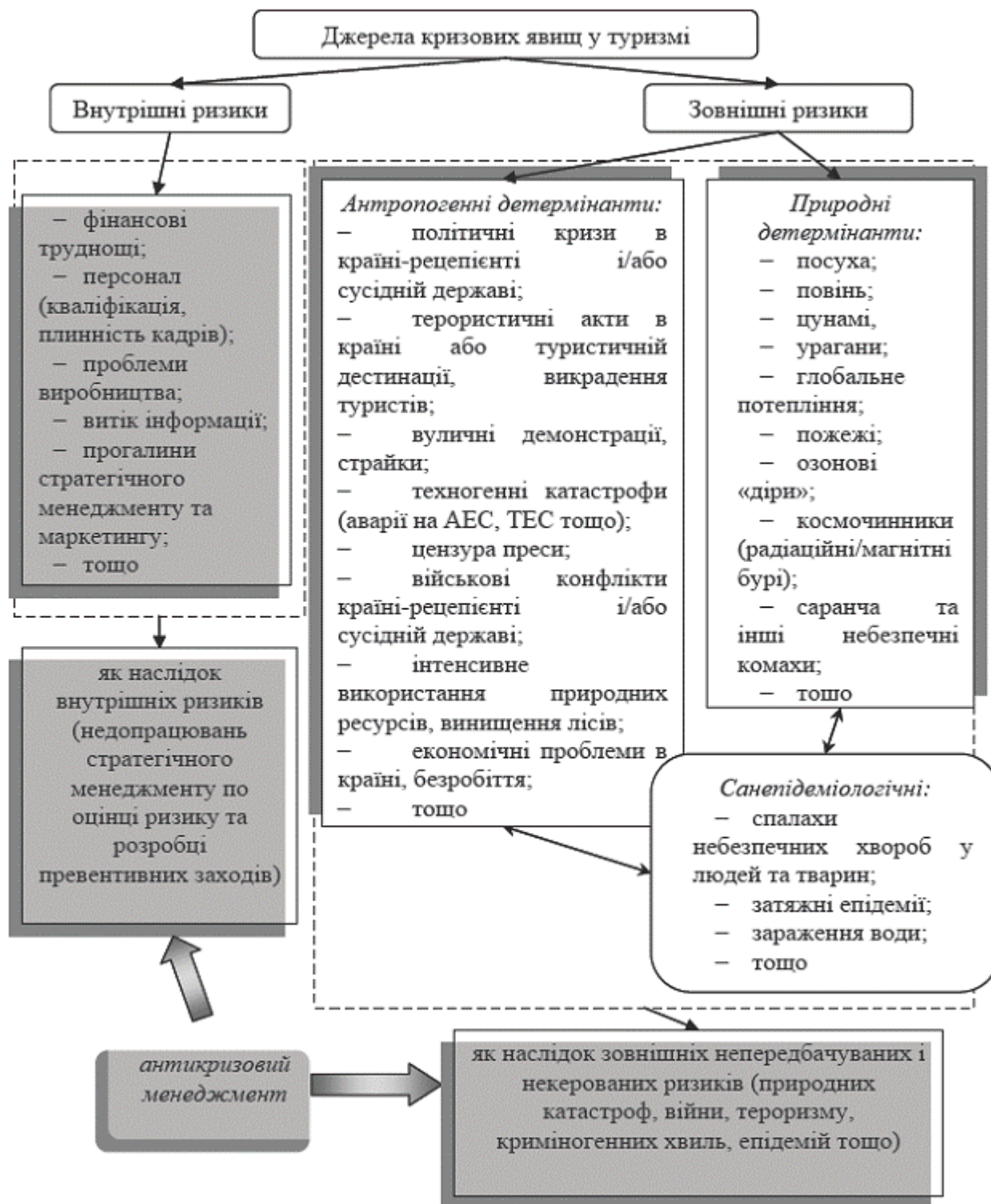


Рис. 1. Джерела кризових явищ у туризмі
(складено автором)

Варто зазначити, що поряд з «класичними» причинами ризиків в туризмі макроекономічного характеру, в останні десятиліття значно зріс вплив природних джерел ризиків у туризмі та джерел ризиків соціально-політичного характеру. Так, зокрема:

- збільшення активності терористичного руху ("Ісламська держава", "Аль-Каїда", "Боко харам" та "Талібан"; терористи-смертники інших мусульманських терористичних організацій);
- «знакові» терористичні акти у стратегічно важливих дестинаціях: Нью-Йорк (11.09.2001), Балі (2002), Джакарта (2003), Мадрид (2004), Лондон (2005), Єгипет (2006), Бомбей (2008), Мумбаї (2008), Франкфурт (2011), Кабул (2012), Бостон (2013), Париж (2015), Брюссель (2016);
- локальні військові конфлікти: Афганістан, Косово, Камбоджа, Центральна Африка, Україна, Сирія;
- існування міжнародної контрабанди наркотиків (Мексика, Колумбія, інші країни Латинської Америки);

– землетруси та цунамі: Китай (1976), підводний землетрус в Індійському океані (Таїланд, південь Індії, Індонезія, 2004), Китай (2008), Самоа (2009), Гаїті (2010), Японія (2011), Філіппіни (2012), Італія (2012), Чилі (2014), Японія (2015), Іспанія (2016);

– торнадо та урагани: ураган Іван (Венесуела, Ямайка, Великий Кайман, Куба, штати США - Алабама, Флорида, Луїзіана, Техас; 2004), ураган Катріна (Багамські Острови, Куба, штати США - Луїзіана, Міссісіпі, Флорида, Джорджія, Алабама, 2005), ураган Наргіз (Бангладеш, М'янма, Індія, Шрі-Ланка, Бірмя, 2008), тайфун Парма (Каролінські острови, Філіппіни, Тайвань, Китай і В'єтнам), ураган Сенді (Ямайка, Куба, Багамські Острови, Гаїті, Флорида у США, 2012);

– лісові та степові пожежі у Каліфорнії, Австралії, Іспанії тощо;

– спалахи епідемій грипу, зокрема вірус свинячого грипу (вірус H1N1 (2003-2004) та H5N1 (Мексика та США, 2009), епідемія гарячки Ебола в Західній Африці (2014–2015) тощо.

Зазначені вище чинники негативно вплинули не тільки на соціально-економічний стан країни-джерела (країна, де відбувається та чи ніша подія), зруйнувавши величезні території, завдавши мільярдних збитків економіці та спричинивши безглузду смерть частини населення, але й призводять до зміни розстановки сил на політико-економічній карті світу. Маючи прямий вплив на туризм у країні-джерелі через: фізичне руйнування інфраструктури територій туристичних дестинацій внаслідок природних катастроф, терористичних актів, військових дій тощо; зниження туристичної привабливості територій внаслідок забруднення повітря води, спалахів різноманітних інфекцій, загострення питання безпеки туристів тощо; такі чинники негативно впливають на туристичний імідж усього туристичного регіону у структурі глобального туристичного ринку. Так, для прикладу, нещодавні терористичні акти у Парижі та Брюсселі (2015-2016), значно актуалізували питання безпеки туристичних подорожей у Західну Європу, що неодмінно вплине на географію подорожей не тільки у цих країнах, але й у сусідніх країнах туристичного регіону – Люксембурга, Німеччини, Швейцарії, Іспанії та Італією.

Тому очевидним є факт необхідності спільної роботи у сфері антикризового менеджменту у туризмі на рівні міжнародних туристичних організацій, регіональних та національних туристичних організацій. Паралельно з роботою на макрорівні кожен окремий мікросуб'єкт національного туристичного ринку повинен розробляти власну антикризову політику.

Висновки. У цілому можна виділити такі ключові кроки антикризового менеджменту стейкхолдерів туристичної індустрії:

1. Розробка антикризового плану. На цьому етапі важливо проектувати загальне бачення процесу управління у випадку настання кризи (рис.2), передбачити всі можливі види ризиків, з якими можна стикнутись у майбутньому, проаналізувати та оцінити ступінь їх можливого впливу на звичайну діяльність та сформувати план дій щодо настання кожного з них.



Рис. 2. Схема процесу антикризового менеджменту у туризмі

При цьому важливо не тільки якісно, але й кількісно оцінити можливі наслідки кризового явища. Одним з інструментів такої оцінки може виступити матриця оцінки ступеня впливу ризику на діяльність стейкхолдера (табл. 1, 2).

Таблиця 1
Якісна оцінка ймовірності ризику

Рівень	Ймовірність	Характеристика
A	Майже однозначно	Однозначно очікується за певних обставин
B	Ймовірно	Може бути за певних обставин
C	Можливо	Може бути у кількох випадках
D	Малоймовірно	Може бути тільки у кількох випадках

Е	Майже відсутня ймовірність(рідко)	Можливо тільки за виняткових обставин
---	--------------------------------------	------------------------------------------

Таблиця 2.
Матриця оцінки ступеня ризику

Ймовірність	Оцінка наслідків				
	Незначні 1	майже незначні 2	Помірні 3	Значні 4	Катастрофічні 5
А Майже однозначно	Н	Н	Е	Е	Е
В Ймовірно	М	Н	Н	Е	Е
С Можливо	Л	М	Н	Е	Е
Д Малоймовірно	Л	Л	М	М	Е
Е Майже відсутня ймовірність (рідко)	Л	Л	М	М	М

Примітка:

Е (екстремальний ризик): негайна реакція, втілення антикризової стратегії;

Н (високий ризик): коригування стратегічного менеджменту підприємства на основі відповідних антикризових заходів;

М (помірний ризик): коригування окремих напрямів діяльності, схильних до прояву кризи на основі превентивних антикризових програм

Л (низький ризик): управління в звичайних умовах

2. Формування команди антикризових менеджерів. На цьому етапі важливо залучати фахівців-експертів по певних видах криз ззовні (ключове завдання: налагодити з ними контакти в до кризовий період).

3. Швидке реагування на перші ознаки прояву кризи, кооперація з іншими стейкхолдерами туріндустрії у кризовий період. На цьому етапі важливим інструментом превентивного антикризового менеджменту є створення туристичних кластерів (об'єднання учасників туристичного процесу з метою співпраці, обміну досвідом та інформацією, розробки спільного плану для досягнення певних цілей). У період кризи учасники кластеру зможуть спільно швидше відреагувати на кон'юнктурні коливання.

4. Співпраця з ЗМІ, яка є вирішальною в період настання кризи, оскільки виступає своєрідним «містком» між продавцем і споживачем тур послуг і здатна не тільки формувати позитивний/ негативний імідж, але й найефективніше утримувати/відновлювати його в період кризи. Значення ЗМІ, як уже зазначалося, є ключовим у системі антикризового менеджменту туристичної дестинації/туристичного регіону (макрорівень) та суб'єктів туристичної індустрії (макрорівень: кластер, туроператори, турагенти, постачальники туристичних послуг).

5. Відсутність паніки у корпоративній команді. Будучи більше психологічним аспектом, у період кризи вона може призвести до катастрофічних економічних втрат. Тому питання формування антикризової корпоративної культури є не менш важливим для утримання ринкових позицій, ніж ретельно продумана антикризова стратегія. При цьому доречно наголосити, що міцний корпоративний дух співпраці і солідарності необхідно «виросувати» у до кризовий період, вдало поєднуючи матеріальний та нематеріальний аспекти стимулювання та мотивації працівників всіх організаційних рівнів.

6. Наголос на репутації. Сильний позитивний імідж, створений вчасно, значно збільшує часовий діапазон можливостей будь-якого учасника ринку втілити низку першочергових антикризових заходів і при цьому бути непоміченим для громадськості з точки зору кризових явищ всередині організації чи тих, що склалися під впливом прояву зовнішніх ризиків [19].

Таким чином, виходячи з результатів проведених досліджень причин кризових явищ у індустрії гостинності та видів ризиків, з якими можуть стикнутися суб'єкти туристичного ринку, беручи за основу рекомендовані The United Nations Disaster Relief Organization (UNDRO) класичні стратегії антикризового управління за моделлю «PPRR (Prevention, Preparedness, Response, Recovery)» [20], можна, адаптуючи їх до умов сьогодення, виокремити такі основні складові антикризової стратегії у туризмі, кожна з яких повинна охоплювати першочергові кроки у випадку настання кризи кожним суб'єктом туристичного ринку: розробка системи превентивних заходів задля зменшення деструктивного впливу кризи, формування системи антикризових планів і програм, відновлення роботи на докризовому рівні, реалізація системи антикризових планів і програм.

Список літератури.

1. UNWTO World Tourism Barometer: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015>

2. Crisis – it won't happen to us? Bangkok: PATA: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.visitmyphilippines.com/images/ads/8140278ab0a66d6370c08941e16759dd.pdf>
3. Henderson, J.C. & Ng.A. Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotel in Singapore. – *Intrnational Journal of Tourism Research*, Volume 6, 2004, pp. 411-419
4. Cushnahan, G. Crisis management in small-scale tourism. – *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Volume 15(4), 2004, pp. 323-338
5. Ritchie, B.W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. – *Tourism management*, Volume 25, 2004, pp. 669-683
6. Santana, G. Crisis Management and Tourism. Beyond the Rhetoric. – *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 15, Issue 4, 2004
7. Glaesser, D. Crisis management in the Tourism Industry (2nd ed.).– Oxford: Butterworth Heinemann, UK, 2006, pp. 11-21
8. Goodrich, J.N. September 11, 2001 Attack on America. A Record of the Immediate Impacts and Reaction in the USA Travel and Tourism Industry. –*Tourism Management*, Volume 23(6), 2002, pp. 573-580
9. McKercher, B. @ Chon, K. The over-reaction to SARS and Collapse of Asian Tourism, *Annals of Tourism Research*, Volume 31(3), 2004, pp. 716-719
10. Ritchie, B.W. Crisis and disaster management for tourism / Monograph. – Channel View Publications, Bristol, UK, 2009, 296 p.
11. Школа І.М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія / І. М. Школа, Т.М. Ореховська, О.П. Корольчук, В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги – XXI, 2007. – 291 с.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm
12. Кокорева О.В. Вдосконалення управління туристичних підприємств / О.В.Кокорева: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: –http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2012_1/2012/econ.
13. Овчаров А.О. Моделирование управления рисками в туристско-рекреационных системах /А.О. Овчаров // Страховое дело, 2008. – № 6. – С. 33-45.
14. Любіцева О.А. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) – 2-е вид., перероб. та доп. / О.А. Любіцева. – К.: “Альтерпрес”, 2003. – с. 145.
15. Менеджмент туристичного підприємства: Підручник. Затверджено МОН / Кудла Н.Є. — К., 2012. — 343 с.: — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: — http://pidruchniki.com/1031020843736/turizm/sposobi_upravlinnya_rizikom_turistichniy_diyalnosti
16. Tourism Risk Management. An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: — http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/HOMEPAGE/AICST_Risk_management.pdf
17. Hall, C.M., Timothy D.J., Timothy Duvai, D., Safety and security in tourism relationship, management and marketing, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 15, Numbers 2/3/4, 2003: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136408120_sample_496771.pdf
18. Конечник, М. Go, F. Tourism destination brand identity: The case of Slovenia, *Journal of Brand Management*, no. 15, 2008, pp. 177-189: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357463514.5901artical%2052.pdf>
19. Slow tourism: experiences and mobilities [Monograph] \ Fullagar, S., Markwell, K. – Channel View Publications, Bristol, UK, 2012, 233p.
20. Kom Campiranona & Charles Arcodiaa. Market Segmentation in Time of Crisis. A Case Study of the MICE Sector in Thailand, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 23, Issue 2-4, 2008 pp. 151-161

References.

1. “UNWTO World Tourism Barometer”, available at: <http://media.unwto.org/press-release/2016-01-18/international-tourist-arrivals-4-reach-record-12-billion-2015>(Accessed 1 Apr 2016).
2. “Crisis – it won't happen to us? Bangkok: PATA”, available at: <http://www.visitmyphilippines.com/images/ads/8140278ab0a66d6370c08941e16759dd.pdf>(Accessed 2 Apr 2016).
3. Henderson, J.C. & Ng.A. (2004), “Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotel in Singapore”, *Intrnational Journal of Tourism Research*, vol. 6, pp. 411-419
4. Cushnahan, G. 9 (2004), “Crisis management in small-scale tourism”, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol.15(4), pp. 323-338
5. Ritchie, B.W. (2004), “Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry”, *Tourism management*, vol. 25, pp. 669-683
6. Santana, G. (2004), “Crisis Management and Tourism. Beyond the Rhetoric”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 15, Issue 4
7. Glaesser, D. (2006), *Crisis management in the Tourism Industry*, 2nd ed., Butterworth Heinemann, Oxford, UK
8. Goodrich, J.N. (2002), “September 11, 2001 Attack on America. A Record of the Immediate Impacts and Reaction in the USA Travel and Tourism Industry”, *Tourism Management*, vol. 23(6), pp. 573-580
9. McKercher, B. @ Chon, K. (2004), “The over-reaction to SARS and Collapse of Asian Tourism”, *Annals of Tourism Research*, vol. 31(3), pp. 716-719
10. Ritchie, B.W. (2009) *Crisis and disaster management for tourism*, Monograph, Channel View Publications, Bristol, UK

11. I. M. Shkola, T.M. Orekhovs'ka, O.P. Korol'chuk, V.F. Kyfiak (2007), *Rozvytok turystychnoho biznesu rehionu: monohrafiia* [The development of tourism in the region: monograph], Knyhy – XXI, Chernivtsi, Ukraine
12. Kokorieva O.V. “Improvement of tourism enterprises”, available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2012_1/2012/econ. (Accessed 5 Mar 2016)
13. Ovcharov A.O. (2008) “Modelling of risk management in the tourism and recreation systems”? *Strakhovoe delo*, Vol. 6. – pp. 33-45
14. Liubitseva O.A. (2003), *Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty)* [Tourism market (geospatial aspects)], 2nd ed, “Al'terpres” Kyiv, Ukraine
15. Kudla N.Y. (2012), *Menedzhment turystychnoho pidpriemstva: Pidruchnyk* [Management of tourist enterprises: Textbook], available at: http://pidruchniki.com/1031020843736/turizm/sposobi_upravlinnya_rizikom_turistichniy_diyalnosti (Accessed 10 Mar 2016)
16. “Tourism Risk Management. An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism”, available at: http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/HOMEPAGE/AICST_Risk_management.pdf (Accessed 24 Mar 2016)
17. Hall, C.M., Timothy D.J., Timothy Duvai, D.(2003), “Safety and security in tourism relationship, management and marketing”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 15, no. 2/3/4, available at: – http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136408120_sample_496771.pdf (Accessed 4 Apr 2016)
18. Konecnik, M. Go, F. (2008), “Tourism destination brand identity: The case of Slovenia”, *Journal of Brand Management*, no.15, pp. 177-189, available at: – (Accessed 2 Apr 2016)
19. Fullagar, S., Markwell, K. (2012), *Slow tourism: experiences and mobilities [Monograph]*, Channel View Publications, Bristol, UK
20. Kom Campiranona & Charles Arcodiaa (2008), “Market Segmentation in Time of Crisis. A Case Study of the MICE Sector in Thailand”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 23, Issue 2-4, pp. 151-161

Стаття надійшла до редакції 13.04.2016 р