

УДК 338.48:339.138

Разінькова Міла Юрїївна

кандидат економічних наук, викладач кафедри міжнародних економічних відносин, регіональних студій та туризму Дніпровський університет митної справи і фінансів

Разинькова Мила Юрьевна

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры международных экономических отношений, региональных исследований и туризма Днепровский университет таможенного дела и финансов

Razinkova Mila

PhD, Professor at the Department of International Economic Relations Regional Studies and Tourism Dnipro University of Customs and Finance

Небаба Наталія Олександрівна

кандидат економічних наук, викладач кафедри міжнародних економічних відносин, регіональних студій та туризму Дніпровський університет митної справи і фінансів

Небаба Наталья Александровна

кандидат экономических наук, преподаватель кафедры международных экономических отношений, региональных исследований и туризма Днепровский университет таможенного дела и финансов

Nebaba Natalia

PhD, Professor at the Department of International Economic Relations Regional Studies and Tourism Dnipro University of Customs and Finance

**ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ТУРИСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ В
УКРАЇНІ**

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ТУРИСТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА
В УКРАИНЕ**

**PROBLEMS AND PROSPECTS OF TOURIST MARKETING IN
UKRAINE**

Анотація. У статті проаналізовано проблеми та перспективи туристичного маркетингу в Україні. Виявлено, що серед проблемних питань проектування організаційних структур продажів туристичних підприємств є ірраціональний вибір типу структури, що здійснюється шляхом вибору в більшості функціональної структури і менше - послуг, ринкових, регіональних, сегментні, матричні та комбіновані структури; недостатня оптимізація рівнів управління організаційною структурою та складність міжструктурних зв'язків тощо. Таким чином, у сучасних економічних умовах забезпечення побудови оптимальної системи управління маркетингом для туристичних підприємств з урахуванням їх потенціалу та особливостей діяльності є головним завданням.

Встановлено, що в непрямих каналах продажів структурно розташовані посередники. Основною функцією посередників є розширення та вдосконалення стратегії доступу на ринок, оптимізація витрат на здійснення туристичних послуг, оскільки вони краще знайомі з характеристиками місцевих сегментів ринку і швидше реагують на зміни ринкових умов. Як правило, багаторівневий канал збуту для продажу туристичної продукції здійснюється за участю великої кількості посередників. Встановлено, що в процесі управління продажами туристичних підприємств важливо використовувати маркетингові програми відповідно до кола завдань, що охоплюються. Звичайними є вирішення питань всіх функцій торговельної діяльності підприємства туристичного сектора, а цільові програми спрямовані на реалізацію

окремого, особливо актуального завдання, наприклад, розробки нового продукту, або розробки нового сегменту ринку.

Доведено, що ключовими напрямками маркетингового управління в діяльності туристичних підприємств є впровадження стратегічного та проектного менеджменту з використанням проектного підходу, побудованого на оптимальній структурі управління продажами з урахуванням функціональних, продуктивних, територіальних, матричних і сегментарних структур, впровадження технологічних інновацій у цей процес продажів туристичного продукту та формування віртуальної структури продажів та взаємодії мережевих кластерів.

Ключові слова: збут, маркетинг, маркетингове управління, туризм, туристичні компанії.

Аннотація. В статті проаналізовані проблеми і перспективи туристичного маркетингу в Україні. Виявлено, що серед проблемних питань проектування організаційних структур продаж туристичних підприємств являється ірраціональний вибір типу структури, здійснюється шляхом вибору в більшості функціональної структури і менше - послуг, ринкових, регіональних, сегментних, матричних і комбінованих структур; недостатня оптимізація рівня управління організаційною структурою і складність міжструктурних зв'язів і тому подібне. Таким чином, в сучасних економічних умовах забезпечення побудови оптимальної системи управління маркетингом на туристичних підприємств з урахуванням їх потенціалу і особливостей діяльності являється головною задачею.

Установлено, що в косвенних каналах продаж структурно розташовані посередники. Основною функцією посередників являється розширення і удосконалення стратегії доступу на ринок, оптимізація витрат на здійснення туристичних послуг, оскільки вони краще знайомі з характеристиками місцевих сегментів ринку і швидше

реагируют на изменения рыночных условий. Как правило, многоуровневый канал сбыта для продажи туристической продукции осуществляется с участием большого количества посредников. Установлено, что в процессе управления продажами туристических предприятий важно использовать маркетинговые программы по кругу задач, охватываемых. Обычными являются решение вопросов всех функций торговой деятельности предприятия туристического сектора, а целевые программы направлены на реализацию отдельного, особенно актуальной задачи, например, разработки нового продукта или разработки нового сегмента рынка.

Доказано, что ключевыми направлениями маркетингового управления в деятельности туристических предприятий является внедрение стратегического и проектного менеджмента с использованием проектного подхода, построенного на оптимальной структуре управления продажами с учетом функциональных, производительных, территориальных, матричных и сегментарных структур, внедрение технологических инноваций в этот процесс продаж туристического продукта и формирования виртуальной структуры продаж и взаимодействия сетевых кластеров.

Ключевые слова: *сбыт, маркетинг, маркетинговое управление, туризм, туристические компании.*

Summary. *The article analyzes the problems and perspectives of tourism marketing in Ukraine. It is revealed that among the problematic issues of designing the organizational structures of sales of tourist enterprises is the irrational choice of the type of structure, which is carried out through the choice in most of the functional structure and less - services, market, regional, segment, matrix and combined structures; insufficient optimization of levels of organizational structure management and the complexity of interstructure links, etc. Therefore, in modern economic conditions, ensuring the construction of an optimal marketing management system for tourist enterprises, taking into account their potential and peculiarities of activity, is an overriding task. It is established*

that in indirect sales channels structurally located intermediaries. The main function of the intermediaries is to expand and improve the market access strategy, optimize the costs of the implementation of travel services, because they are better acquainted with the characteristics of local segments of the market and respond more quickly to changes in the market conditions. As a rule, a multi-level distribution channel for the sale of tourism products is carried out with the participation of a large number of intermediaries. It is determined that in the process of sales management for tourist enterprises it is important to use marketing programs in accordance with the range of tasks covered. The usual ones include solving the issues of all the functions of sales activity of the tourism sector enterprise, and the targeted programs are aimed at the implementation of a separate, especially urgent task, for example, the development of a new product, or the development of a new segment of the market.

It is proved that the key areas of marketing management in the activity of tourist enterprises is the introduction of strategic and project management with application of the project approach, construction of an optimal structure of sales management, taking into account functional, product, territorial, matrix and segmental structures, introduction of product, process and technological innovations in the process. sales of tourist product and the formation of a virtual sales structure and network cluster interaction.

Key words: *sales, marketing, marketing management, tourism, travel companies.*

Постановка проблеми. Побудова оптимальної системи управління діяльністю туристичних підприємств повинна здійснюватися на основі їх збутового потенціалу, із напрацюванням ефективних концепцій, вибору каналів просування туристичних продуктів і стратегій на основі виживання, стабілізації, росту та стратегій взаємодії «компанія – споживач» (b2c), «компанія – компанії» (b2b). Для цього необхідно здійснювати дієвий

туристичний маркетинг. Основними завданнями в організації управління збутовою діяльністю туристичних підприємств в Україні є нераціональний вибір каналів збуту та засобів просування туристичного продукту, неефективна побудова агентських мереж та внутрішніх організаційних структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З'ясуванню проблем та перспектив туристичного маркетингу в Україні присвячували свої праці такі провідні науковці, як Котлер Ф.М. [2], Примак Т.О. [9], Новаторов Е.В. [7]. Серед науковців, які досліджували маркетингові аспекти сфери туристичної діяльності, слід згадати таких, як Кудла Н.Є. [3], Правик Ю.М. [8], Школа І.М. [10], Мартинов І.Ю. [5]. Проте, в сучасних умовах дане питання набуває особливої актуальності, що зумовило вибір теми даної статті.

Формулювання цілей статті. З'ясувати проблеми та перспективи туристичного маркетингу в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Серед проблемних питань конструювання організаційних структур збуту туристичних підприємств є нераціональний вибір типу структури, що здійснюється через вибір в більшості функціональної структури і менше – послуг, ринкової, регіональної, сегментної, матричної та комбінованої структур; недостатня оптимізація рівнів управління організаційної структури та складність внутрішньоструктурних зв'язків тощо. Тому, у сучасних умовах господарювання забезпечення побудови оптимальної системи управління маркетингом туристичних підприємств, враховуючи їх потенціал та особливості діяльності, є надважливим завданням.

Пропозиція туристичних продуктів на ринку здійснюється через активні способи реалізації, що націлені на формування цілісних (комплексних) готових до споживання туристичних продуктів з орієнтацією на потреби туристів та окремий пакет туристичних послуг з метою задоволення їх мотивації щодо вибору напрямку та комплексу подорожі.

Застосування пасивних способів реалізації включає можливість організації комплексних турів, в яких надаються різноманітні види супутніх послуг і є елементами сервісного обслуговування.

Стратегія прощтовхування туристичного продукту передбачає використання персоналу, прощтовхування послуги по каналам збуту. Стратегія залучення споживачів до туристичного продукту передбачає великі витрати на рекламу і стимулювання споживачів з метою формування попиту з їх боку.

Застосування активної тактики збуту туристичного продукту може здійснюватися навколо внутрішньо- та зовнішньо-орієнтованої тактики і передбачає напрацювання цільових комплексних програм, що поєднують програму усього туристичного продукту.

Залежно від типу, якості, ціни та способу розподілу послуг та організації просування в галузі туризму, просування являє собою процес зв'язку між компаніями та споживачами, які спрямовані на стимулювання продажів. Носії виробництва, поширення та просування туристичних послуг визначають манеру контакту із споживачами, покладаючись на дві стратегії для маркетингу своїх пропозицій на ринку таким чином: стратегія «компанія споживачам» (b2c), і стратегія «компанія в компанії» (b2b).

Вибір збутових систем туристичних підприємств здійснюється на основі вибору прямих та багаторівневих каналів збуту.

Збутова стратегія «Компанія-споживач» (b2c) використовується для залучення уваги споживачів до пропозицій туристичних компаній та має перевагу, оскільки вона забезпечує можливість для більшого контролю, формується довготерміновий цикл продажу туристичного продукту, формування продуктів у процесі продажу та можливості вибору типу і змісту переданих повідомлень та вибору груп або окремих осіб для відправки рекламних повідомлень.

Збутова стратегія «Компанія в компанію» (b2b) використовується компаніями, у співпраці з іншими туристичними компаніями (турагентами) для реалізації туристичних послуг. Перевага цієї стратегії полягає в тому, що агент несе зобов'язання і витрати на маркетингу та ризики від успіху чи невдачі, але, на відміну від прямого спілкування, ця стратегія втрачає здатність контролювати за типом і змістом рекламних повідомлень, що надсилаються до споживачів-туристів.

Відповідно, прямі канали збуту передбачають безпосередній зв'язок між виробником та кінцевим споживачем туристичного продукту, а єдиними суб'єктами виступають постачальники та споживачі. Збут через прямі канали здійснюється власними філіями та за допомогою мережі Інтернет.

У непрямих каналах збуту структурно розміщені посередники. Основна функція посередників полягає в розширенні та покращенні стратегії доступу до ринку, оптимізації витрат з реалізації турпослуг, оскільки, вони краще ознайомлені з особливостями місцевих сегментів ринку та швидше реагують на зміну кон'юнктури. Як правило, у багаторівневому каналі розподілу продаж турпродукту здійснюється за участю великої кількості посередників (див. рис.1).

Формування непрямих каналів збуту здійснюється через формування високих та низьких каналів збуту. За умови існування високої взаємодії в каналі збуту простежуватиметься глибоке, стратегічне партнерство, можливо у формі проникнення (формування спільного підприємства). В умовах низької взаємодії, взаємодія відбувається за рахунок конвенційних відносин, в яких учасники каналу діють тільки у власних інтересах.

Однак прийняття рішення компанією щодо використання прямого чи непрямих каналів збуту залежить від економічності вибору та переваг цільових ринків. Окрім того, диференційованість турпродукту та висока концентрація туристичного ринку сприяють тому, що туроператори вдаються до одночасного використання декількох каналів збуту.

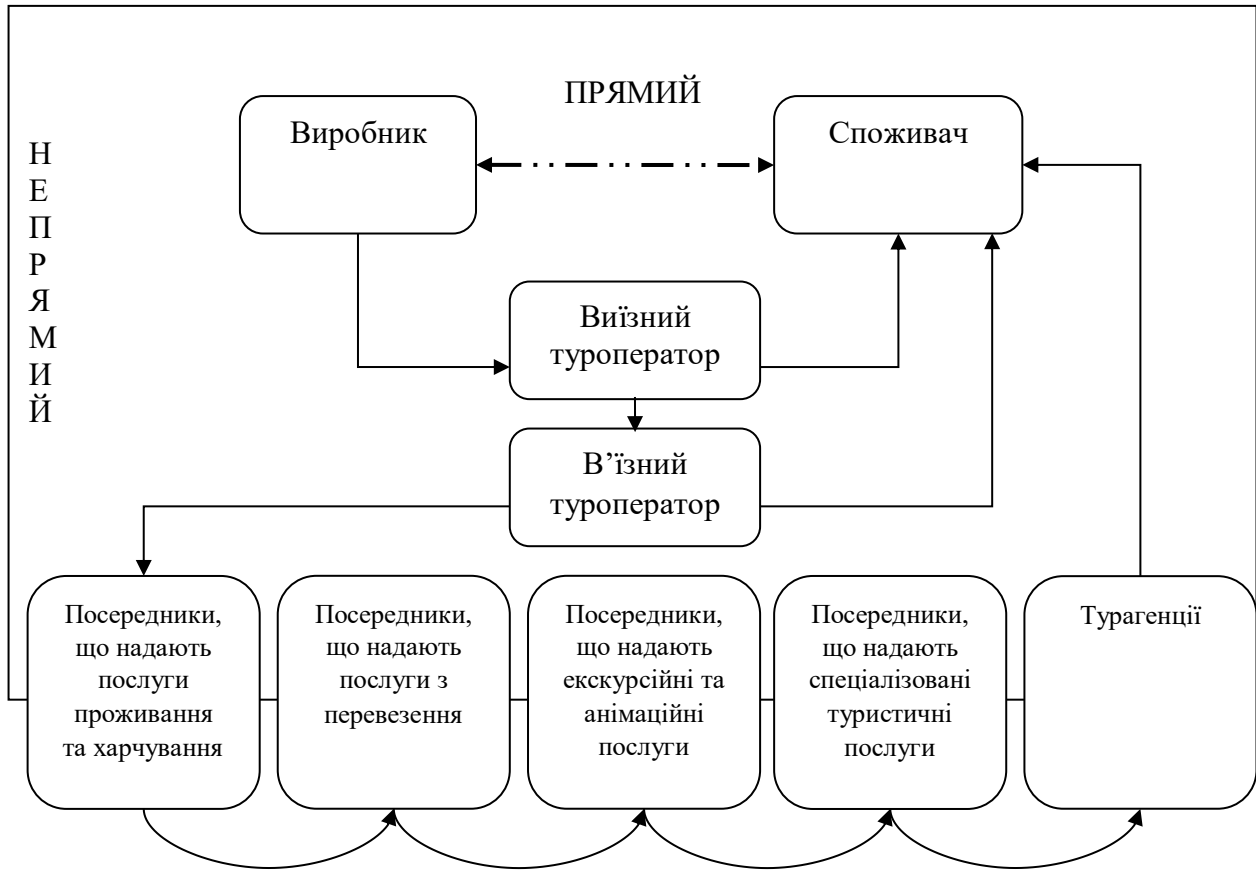


Рис. 1. Розподіл турпродукту

Джерело: розроблено автором

У сучасних умовах ведення туристичного бізнесу для реалізації туристичного продукту туроператори використовують різні канали розподілу з використанням контрагентської мережі, або за допомогою своїх структурних підрозділів. Зрозуміло, що формування агентської мережі туристичного підприємства здійснюється за допомогою інтенсивного розподілу агентів, їх селективного розподілу та ексклюзивної дистрибуції.

В умовах сьогодення, коли конкурентне середовище в діяльності туристичних підприємств сягає визначальної важливості, застосування елементів проектного маркетингового менеджменту для збутового управління є вкрай необхідною компонентою стратегії управління. Сама стратегія включає безліч проектів (продуктовий проект, дослідження і розробку нових туристичних продуктів, проект збуту, проект рекламної роботи і стимулювання продажів тощо).

Збутова політика (стратегія) туристичного підприємства повинна орієнтуватися на: отриманні підприємницького прибутку в поточному періоді, а також забезпеченні гарантій її отримання в майбутньому; максимальному задоволенні платоспроможного попиту споживачів; довгостроковій ринковій стійкості організації, конкурентоспроможності її послуг; створенні позитивного іміджу на ринку і визнанні з боку громадськості.

Ринкова вразливість для туристичного підприємства – неспроможність ринку вчасно реагувати на проблеми та корегувати стійкість, криза переходу до професійного маркетингового менеджменту заміна підприємницького підходу до управління на професійне управління. Криза корпоративних відносин виникає при подоланні двох попередніх криз та веде до формування сильного менеджменту і поступової децентралізації управління. Криза управління виникає при необхідності істотної децентралізації (переходу до виникнення територіальних офісів). Ці кризи відбуваються на стадії зародження менеджменту туристичного підприємства [4, с. 46].

Стадія збутової зрілості виникає при виникненні кризи позиціювання на ринку. Це відбувається коли вже існує організаційна структура, де знайшли своє місце творчість і перспективи розвитку, визначені чіткі службові обов'язки для кожного співробітника. Саме на цьому етапі застосовують збутові програми для вищого керівництва [1, с. 88]. У туристичного оператора, який увійшов у фазу «Старіння» виникає криза стратегічного управління, при цьому, вихід з кризи ще можливий при впровадженні правильно збудованих стратегій [1, с. 89].

Далі наведемо особливості у практичній діяльності та постановці основних цілей і завдань розвитку маркетингової системи та системи збуту, залежно від розвитку туристичних компаній та видів пропонованого маркетингу: підтримуючого, розвиваючого, демаркетингу і ремаркетингу (табл. 1.).

Таблиця 1

Застосування туристичними підприємствами видів маркетингу для формування місії та цілей стратегічних маркетингових та збутових планів*

Вид маркетингу	Особливості застосування	Межі застосування
Підтримуючий	Стабілізація попиту	Забезпечення точної відповідності попиту можливостям підприємства
Розвиваючий	Перетворення потенційного попиту в реальний	Створення нових видів послуг з новими споживчими властивостями; створення нових способів використання послуг
Демаркетинг	Вплив на надмірний попит при неможливості його задовольнити	Зниження попиту за рахунок підвищення цін; скорочення обсягів збуту; зниження рекламної активності
Ремаркетинг	Вплив на зниження попиту на продукцію через його стимулювання	Відновлення рівня попиту за рахунок додавання послуг додаткової новизни; пошук нових ринків збуту

Джерело: розроблено автором

Управління збутовими програмами підприємства туристичного сектору визначає систему моделей, методів і механізмів формування програм на основі бачення, побудованого в рамках моделі життєвого циклу підприємства, синхронізованою з життєвими циклами продуктів, що виходять на ринок і розвитком набору механізмів та інструментів забезпечуючи швидке, стабільне зростання підприємства туристичного сектор [4, с. 49].

Застосування збутових програм туристичними підприємствами може корелюватись залежно від їх розміру на ринку, фаз життєвого циклу та

проблем, що виникають у цих фазах, а також ситуативних програм для вирішення окреслених проблем (табл. 2.)

За адресатом для керівників туристичних підприємств слід обирати програми, які зазвичай короткострокові та такі, що включають найважливіші напрямки роботи. Для низових ланок туристичного підприємства слід застосовувати програми детальні, докладні і ті, що включають комплекс напрацьованих заходів [6, с. 65].

Таблиця 2

Формування збутових програм (проектів) підприємствами туристичного сектору

№ п/п	Ознака	Підприємство	Вибір програм
1	За групами підприємств	Малі	Централізовані, короткострокові, прості
		Середні	Централізовані, короткострокові, середньострокові, прості
		Великі	Для керівництва та територіальних підрозділів, короткострокові, середньострокові, довгострокові, централізовані та децентралізовані, складні
2	Стадія розвитку підприємства	Формування підприємства	Ремаркетинг
		Активний розвиток	Підтримуючий та розвиваючий маркетинг
		Згасання розвитку	Демаркетинг
3	Причини виникнення проблеми	Потреба реагування на ринкові зміни	Для фази зародження циклу
		Наявність кризової ситуації	Для фази зрілості
		Потреба реалізації планово-програмних заходів	Для фази старіння

Джерело: розроблено автором

Пропонується також застосовувати в діяльності туристичних підприємств програми короткострокові (один-два роки), які відносяться до програм оперативного планування та не відкривають стратегічних перспектив для роботи підприємства, середньострокові – розраховуються на період від двох до п'яти років та довгострокові, терміни, яких можуть бути забезпечені достовірними даними по тенденціях розвитку всіх факторів та довгострокові – з формулюванням основних стратегічних напрямків збуту.

В процесі збутового управління для туристичних підприємств є важливим застосування збутових програм відповідно до кола охоплених завдань. Звичайні передбачають вирішення питань з усіх функцій збутової діяльності підприємства туристичного сектору, а цільові програми спрямовані на реалізацію окремо виділеного, особливо актуального завдання, наприклад розробки нового продукту, або освоєння нового сегменту ринку.

Збутові програми по продукту для підприємств слід складати з передбаченням складання збутових програм для кожного виду послуг, що випускається. Така програма дає змогу застосовувати комплекс господарських та організаційно-управлінських заходів з метою забезпечення високої ефективності продажів послуги, а також його конкурентоспроможності.

Централізовані збутові програми на туристичних підприємствах пропонується розробляти у вищих структурах управління, центральним адміністративним апаратом, що встановлює більшість стратегічних показників програми і представляє її низовим ланкам для виконання.

Децентралізовані збутові програми слід складати в низових підрозділах і представляти вищому керівництву туристичного підприємства для розгляду та затвердження. Центральний апарат турфірми повинен здійснювати контроль тільки з найбільш глобальних і стратегічних питань діяльності низових підрозділів. Для підприємств такі програми розглядаються в якості оптимальних для незалежних, нових ринків, що відрізняються високим

ступенем ризику, оскільки план може гнучко коректуватися в міру виникнення потенційно небезпечних ринкових ситуацій, а також у разі вибору стратегії диференціації груп споживачів і диверсифікації сфер підприємницької діяльності [11].

Для реалізації стратегічного плану маркетингу, збуту, цінової, дистрибуційної стратегії, потребує впровадження комплекс (портфель) програм, а також проектів для їх реалізації із короткостроковими цілями, завданнями та заходами. А відповідно для впровадження портфелю програм (проектів) необхідною є наявна система ресурсів: трудових ресурсів (постійний і тимчасовий персонал); капітальні ресурси (оборотні та необоротні активи); фінансові ресурси (власні чи запозичені); інформаційні ресурси; інноваційні ресурси (технології, програми, нововведення); інфраструктурні ресурси (мережі) та портфель активів.

Висновки з проведеного дослідження. Ключовими напрямками маркетингового управління у діяльності туристичних підприємств, є впровадження стратегічного та проектного управління із застосуванням проектного підходу, побудова оптимальної структури збутового управління, враховуючи функціональні, продуктові, територіальні, матричні та сегментарні структури, впровадження продуктових, процесних та технологічних інновацій у процесі збуту туристичного продукту та формування віртуальної структури збуту і мережі кластерної взаємодії. Перспективами подальших розвідок з даної проблематики буде напрацювання перспективної стратегії виходу туристичних підприємств на найбільш оптимальний рівень маркетингового управління.

Література

1. Керівництво з управління інноваційними проектами та програмами підприємств: Монографія // Перекл. з японського під ред. проф. Ярошенка Ф.О. – К.: Новий друк, 2010. – 160 с.

2. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.
3. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг / Н.Є. Кудла. – К. : Знання, 2011. – 351 с.
4. Левкив Г. Я. Применение элементов проектного маркетингового управления для развития предприятий АПК / Г. Я. Левкив // Научный диалог. – 2013. – № 7 (19): Экономика. Право. Политология. – С. 41-57
5. Мартинов І.Ю. Особливості маркетингу туризму у сфері відпочинку і розваг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_31_1/Martinov.pdf.
6. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств // Є. О. Музичка. – Економічний часопис ХХІ № 11-12 (2). 2013. – С. 64-67
7. Новаторов Э.В. Сравнительный анализ теорий маркетинга услуг / Э.В. Новаторов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2008. – №2. – С. 36-45.
8. Правик Ю.М. Маркетинг туризму : підручник / Ю.М. Правик. – К. : Знання, 2008. – 303 с.
9. Примак Т.О. Маркетингові аспекти просування послуг [Електронний ресурс] / Т.О. Примак, А.М. Костюченко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/84.pdf.
10. Школа І.М. Менеджмент туристичної індустрії / І.М. Школа. – Чернівці : Книги ХХІ, 2003. – 595 с.
11. Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia, 24–26 November 2005. – 189 p.

References

1. Iaroshenko F.O. (2010) Kerivnytstvo z upravlinnia innovatsiinomy proektamy ta prohramamy pidpryiemstv [Management guide for innovative projects and enterprise programs]. Novyi druk, Kyiv, Ukraine.
2. Kotler F. (2006). "Marketyngh-menedzhment [Marketing - management]. Pyter: 12-e yzd. – SPb [In Russia].
3. Kudla N.Je. (2011). "Marketyngh turystychnykh poslugh [Marketing of tourist services]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
4. Levkyv H. Ya. (2013) "Application of elements of project marketing management for the development of agricultural enterprises" *Научный диалог*. Vol, 7 (19): pp. 41-57
5. Martynov I.Ju. (2011). Osoblyvosti marketynghu turyzmu u sferi vidpochynku i rozvagh [Features of marketing tourism in the field of leisure and entertainment]. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_31_1/Martynov.pdf. [in Ukrainian].
6. Muzychka Ye. O. (2013) "Estimation of efficiency of management of sales activity of tourist enterprises" *Ekonomichnyi chasopys XXI*, Vol 11-12 (2). pp. 64-67
7. Novatorov E.V. (2008). Sravnitelnyy analiz teoryi marketinga uslug [Comparative analysis of marketing service theories]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya Menedzhment*. [In Russia].
8. Pravik Yu.M. (2008). Marketing turizmu [Tourism Marketing]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
9. Primak T.O. (2008). Marketingovi aspekti prosuvannya poslug [Marketing aspects of the promotion of services]. Retrieved from http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2008_633/84.pdf. [in Ukrainian].

10. Shkola I.M. (2003). Menedzhment turistichnoyi industriyi [Management of tourism industry]. Chernivci : Knigi HHI [in Ukrainian].
11. Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members
Proceedings of the 6th International Conference of the Faculty of
Management Koper Congress Centre Bernardin, Slovenia, 24–26 November
2005. – 189 p.