

Список литературы:

1. Александрова А.Ю. Международный туризм // Всё о туризме: туристическая библиотека [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : http://tourlib.net/books_tourism/aleks.htm. – Дата доступа: 12.05.2014.
2. Соколова М.В. История туризма / М.В. Соколова. – М. : Академия, 2010. – 352 с.
3. Tourism Trends and Marketing Strategies UNWTO // UNWTO World Tourism Barometer [Electronic resource]. – 2011. – Mode of access : <http://mkt.unwto.org/en/barometer>. – Date of access: 14.03.2014.
4. Bugaj Z. Turystyka w Europie / Z. Bugaj // Hospitality. – 2007. – № 3. – P. 19-26.
5. Turystyka i podryzowanie w aksjologicznej perspektywie : praca zbiorowa / pod red. M. Kazimierczaka. – Poznań : AWF, 2007. – 270 p.
6. Le tourisme dans les pays de l'OCDE, 2008: tendances et politiques. – Paris : OCDE, 2008. – 265 p.
7. Walasek J. Trendy rozwojowe turystyki w Unii Europejskiej / J. Walasek // Rocznik Naukowy Wyższej szkoły turystyki i rekreacji w Warszawie. – 2006. – № 4. – P. 153-158.
8. Wysokiński J. Turystyka globalna / J. Wysokiński // Rynek podryży. – 2007. – № 8-9. – P. 18-19.
9. Organizacja usług turystycznych i hotelarskich / pod red. B. Mikuty, M. Świątkowskiej. – Warszawa : Wydawnictwo SGGW, 2012. – 232 p.
10. Дурович А.П. Маркетинговые исследования в туризме / А.П. Дурович. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с.

Ганський В. О.

Полоцький державний університет

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРНИХ СЕГМЕНТІВ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ
У СУЧАСНІЙ СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Резюме

Досліджено особливості сегментації ринку туристичних послуг, а також його нові структурні сегменти, що сформувалися під впливом сучасних соціально-економічних і геодемографічних трансформацій.

Ключові слова: туризм, ринок туристичних послуг, сегментація, типологія туристів, тип організації відпочинку.

Ganski U. A.

Polotsk State University

**TRANSFORMATION OF THE STRUCTURAL SEGMENTS OF THE MARKET
OF TOURIST SERVICES IN THE MODERN WORLD ECONOMY**

Summary

Studied features of tourism market segmentation, as well as its new structural segments, formed under the influence of contemporary socio-economic and geodemographic transformations.

Key words: tourism, market of tourist services, segmentation, types of travelers, type of organization of leisure.

УДК 334.726:338.48(045)

Геращенко О. О.

Маріупольський державний університет

РОЗВИТОК ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНИХ ТУРИСТИЧНИХ ТНК

У даній статті досліджено сутність та особливості організаційних структур. Виявлено конкурентні переваги та недоліки організаційних структур туристичних ТНК. Сформовано принципи формування організаційних структур, враховуючи специфіку туризму як виду комерційної діяльності.

Ключові слова: організаційні структури, туристичні транснаціональні корпорації, дивізіональна структура, стратегічна зона бізнесу, адаптивна структура, мережева структура управління.

Постанова проблеми. Транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у формуванні та розвитку світового туристичного ринку. Відкриваючи філії за кордоном, вони впроваджуються в економіку приймаючих країн, а самі країни вписуються в інтернаціонально організовані цими корпораціями виробництва туристичних продуктів. Діяльність туристичних ТНК підсилює взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх туристичних ринків окремих країн.

Система транснаціонального виробництва має єдину виробничо-технологічну, організаційно-інформаційну, соціально-економічну основу, відносно незалежну від параметрів ефективності

національних економік, де розташовані окремі структурні підрозділи. Діючи відповідно до своєї основної мети – максимізації прибутку, транснаціональні корпорації постійно модифікують свої стратегію і структуру, маючи тим самим величезний вплив на формування міжнародних економічних відносин, через це аналіз розвитку організаційних структур ТНК і досі є актуальною темою для досліджень.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми розвитку транснаціональних корпорацій та їх внутрішнього середовища знайшли своє відображення в наукових працях багатьох вчених: Бандурин В.В., Грязного Е.А., Духницького Б.В., Ко-

рухова А.А., Ленського Е.В., Терехова Є.М., Цветкова В.А., Ушакова Д.С., Шавиної Е.В. Отже, сьогодні постає нагальна потреба змістовного розгляду сутності організаційних структур туристичних транснаціональних корпорацій та особливостей їх розвитку.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок з питань визначення організаційних структур, залишаються недостатньо дослідженими такі аспекти, як генезис організаційних структур з точки зору специфіки туристичної галузі в умовах транснаціоналізації світового господарства.

Мета статті. Головною метою даної роботи є оцінка сутності та значення організаційної структури туристичних ТНК, що передбачає такі наукові завдання: дослідити сутність та особливості організаційних структур; визначити конкурентні переваги та недоліки організаційних структур туристичних ТНК, сформулювати принципи формування організаційних структур враховуючи специфіку туризму як виду комерційної діяльності.

Методологічною базою дослідження стали діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові методи пізнання: абстрактно-логічний метод; метод індукції і дедукції; метод порівняння та системний метод.

Виклад основного матеріалу. Під організаційною структурою управління підприємством розуміється склад (перелік) відділів, служб і підрозділів в апараті управління, системна їх організація, характер підпорядкованості та підзвітності один одному і вищому органу управління фірми, а також набір координаційних і інформаційних зв'язків, порядок розподілу функцій управління на різних рівнях і підрозділах управлінської ієрархії [10].

Дослідження організаційних структур сучасних компаній має ряд труднощів, пов'язаних в першу чергу з визначенням меж фірми. Сучасні корпорації оточують себе щільними мережами бізнес-партнерів по всьому світу, вступають в різного роду альянси та інші об'єднання, що призводить до розмитості їх меж і породжує складності у віднесенні організаційних одиниць до елементів організаційної структури конкретної корпорації.

До чинників, від яких залежить вибір організаційної структури в туристичних ТНК, відносять: рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях; рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК; рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює ТНК на кожному з них.

Традиційні підходи до організаційних структур компаній, що існують в менеджменті, засновані на виділенні лінійних, функціональних і лінійно-функціональних моделей організаційної структури, не здатні до повного копіювання та ефективного використання в транснаціональній корпорації.

В рамках сучасної туристичної ТНК неможливо впровадження єдиної і чіткої структуризації, виділення ланок управління по одному певному критерію – таких критеріїв значно більше, крім того, пріоритет того чи іншого можливого для проведення структуризації ТНК принципу змінюється досить динамічно, реагуючи на внутрішні процеси (наприклад, зростання, стагнація корпорації) або зовнішні фактори (наприклад, динаміка переваг споживачів на регіональному ринку).

Аналіз діяльності ТНК в сфері туризму (IHG InterContinental Hotels Group, Marriot Interna-

tional, Wyndham Hotel Group, Hilton Hotel Corp., Accor) дозволяє виділити кілька принципових підходів до створення їх організаційних структур: структури, засновані на дивізіональному управлінні, створення свого роду альянсів та об'єднань (стратегічні зони бізнесу, центри інвестицій) всередині корпорації, адаптивні та мережеві структури управління.

Дивізіональна структура управління виникла як природний наслідок збільшення масштабів і різноманітності бізнесу у великих корпораціях, а також зважаючи на необхідність нарощування ефективності управління та координації діяльності територіальними структурними одиницями ТНК, на той момент позбавленими універсальності та єдності [2].

Цей тип структури характеризується поєднанням централізованої координації з децентралізованим управлінням. У дивізіональній структурі головну роль в управлінні туристською організацією вже грають не керівники функціональних підрозділів, а керівники відділень, що виробляють туристський продукт [5]. Основною характеристикою дивізіональної структури є поділ організації на частини (підрозділи), які можуть бути сформовані на основі видів продуктів чи послуг, географічного регіону або орієнтації на певних споживачів [4, с. 21]. Підрозділи працюють за принципом самокупності, а центральний апарат лише контролює і координує їх роботу, а також розробляє загальну стратегію корпорації. Зовнішньо-економічною діяльністю займається спеціальний міжнародний підрозділ, якому підпорядковані зарубіжні філіали корпорації. Це дозволяє забезпечити більш тісний зв'язок виробника туристського продукту зі споживачем та швидке реагування організації на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі [1, с. 7].

У сфері туризму і гостинності дивізіональна структура ТНК реалізовувалася в 60-80-ті роки двадцятого століття також і у формі мультибрендінгової стратегії компанії, при якій для кожного сегмента споживачів або створювалися окремі бренди, або малася на увазі конкуренція між окремими туристичними та готельними брендами, що належать до однієї корпорації. Традиційно за управління окремим брендом відповідав один підрозділ, наділений необхідним набором повноважень та компетенцій. Подальша трансформація дивізіональної організаційної структури туристичних ТНК сприяла нарощуванню «відриву» керованого підрозділом бренду від матеріальної бази ТНК.

Можна виділити наступні найбільш поширені різновиди міжнародних дивізіональних структур, в основу побудови яких закладений глобальний підхід:

1. Глобальноорієнтована продуктова структура, що базується на дивізіональній структурі з підрозділами за продуктовою ознакою, кожне з яких самостійно працює на весь світовий ринок. Її застосовують насамперед ті компанії, для яких відмінності між видами продукції, що випускаються більш важливі, ніж відмінності між географічними регіонами.

2. Глобальноорієнтована регіональна структура, теж базується на дивізіональній структурі, але з використанням географічного принципу побудови, при цьому національний ринок нерідко розглядається лише як один з регіональних підрозділів. До достоїнств такої структури можна віднести тісний взаємозв'язок з географічними регіонами і високу координацію діяльності в їх рамках, а до

недоліків – слабку координацію роботи окремих підрозділів і дублювання їх діяльності [10].

3. Змішана структура, де поряд з акцентом на певний продукт (географічний регіон, функції) вбудовані структурні зв'язки територіального та функціонального (продуктового та функціонального або територіального та продуктового) типів. Отже, процес еволюції організаційних структур ТНК призвів до розмивання територіального принципу формування підрозділів і налагодження активних горизонтальних зв'язків між територіальними представництвами в рамках одного туристичного продукту. Через це організаційна структура все більше враховує специфіку керованих брендів, ніж територіальну приналежність підрозділу.

Дана трансформація транснаціонального бізнесу пояснюється: зростанням універсалізації діяльності підрозділів у різних регіонах світу, введенням єдиних корпоративних стандартів менеджменту та якості обслуговування, уніфікацією бізнес-процесів і систем контролю їх виконання, вимог до працівників; глобалізацією туристичного ринку, наслідком якої стала уніфікація споживчих переваг туристів у всьому світі, єднання їх уявлень про якість готельного та туристичного обслуговування; неоднорідністю географічної присутності продукту, що належить конкретному бренду, що обумовлена особливостями попиту на регіональних туристичних ринках; необхідністю координації стратегій поведінки на регіональних ринках із загальною стратегією бренду [6, 10]. Переваги та недоліки дивізіональних структур показані на рис. 1.

<ul style="list-style-type: none"> - використання дивізіональних структур дозволяє компанії приділяти конкретному продукту, споживачеві або географічному регіону стільки ж уваги, скільки приділяє спеціалізована компанія; - цей вид структури управління орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності компанії; - зменшення складності управління, з якою стикаються керуючі вищої ланки; - відділення оперативного управління від стратегічного; - перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів, децентралізацію прийняття оперативних управлінських рішень; - поліпшення комунікацій; - розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття і заповзятливості керівників відділень (дивізіонів). 	<ul style="list-style-type: none"> - дивізіональні структури управління призвели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління; - протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку компанії, розбіжність інтересів «верхів» і «низів» в багаторівневої ієрархії; - невисока координація діяльності дивізіонів, горизонтальні зв'язки ослаблені; - неефективне використання ресурсів у зв'язку із закріпленням ресурсів за конкретним підрозділом; - збільшення витрат на утримання управлінського апарату; - утруднення здійснення контролю згори донизу; багаторівнева ієрархія і в рамках самих відділень; - можливе обмеження професійного розвитку фахівців підрозділів.
--	---

Рис. 1. Переваги та недоліки дивізіонних структур управління [10]

Стратегічна зона бізнесу як принцип формування організаційної структури туристичної ТНК пов'язана зі зростаючою диверсифікацією пропозиції корпорацій і необхідністю збільшення присутності ТНК на глобальному ринку. У результаті трансформації до початку 90-х років практично у всіх великих туристичних і готельних корпораціях вводиться концепція стратегічної зони бізнесу [2, с. 135-148].

Стратегічна зона бізнесу – це підрозділ корпорації, що має закріплені ресурси, своїх конкурентів і власну стратегію ринкової поведінки. У цьому випадку для координації їхньої роботи створюють спеціальні управлінські органи, які очолюють заступники вищого керівництва (віце-президенти). Цим філіям надається статус стратегічних одиниць бізнесу. На них покладається від-

повідальність за вибір сфери діяльності, розробку конкурентоспроможної продукції та збутових стратегій. Як тільки номенклатура продукції розроблена, відповідальність за реалізацію програми лягає на підрозділи поточної комерційної діяльності, тобто на дивізіони. Завдяки такій структурі у рамках стратегічних груп вирішується завдання досягнення максимального синергійного ефекту за рахунок багатofункціонального використання ресурсів і зниження тим самим інтегральних корпоративних витрат. Це досягається, зокрема, завдяки використанню єдиної торгової марки для групи товарів, єдиних виробничих потужностей, подібних технологій, одного класу клієнтури тощо [9]. Переваги та недоліки стратегічних зон бізнесу показані на рис. 2.

<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує стратегічну відповідність поєднання великої кількості різноманітних напрямків у працюючу систему; - полегшує координацію між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання; - дає змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством; - допомагає вищим рівням управління встановлювати загальні стратегії для всього підприємства більш об'єктивно та ефективно; - налагоджує більш тісну взаємодію між новими напрямками діяльності, які пов'язані з діючими; - збитки та ліквідація окремих стратегічних зон бізнесу не руйнують всієї організації. 	<ul style="list-style-type: none"> - створює додатковий зайвий рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва; - створює додатковий зайвий рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва; - виникає невизначеність у розподілі прав, обов'язків і відповідальності між центральними органами управління, стратегічними зонами бізнесу та їхніми керівниками; - можливі конфлікти між більш чи менш прибутковими стратегічними зонами бізнесу, що руйнують організацію; - створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.
---	---

Рис. 2. Переваги та недоліки стратегічних зон бізнесу [9]

У рамках такої моделі кожна стратегічна зона бізнесу чітко позначена, при цьому бізнес-процеси стратегічних зон бізнесу не перетинаються, незважаючи на можливий паралелізм. Для кожної зони бізнесу існує своя стратегія розвитку, розробка і коректування якої також здійснюється менеджментом стратегічних зон бізнесу; свої ресурси, розпорядження якими – внутрішня справа стратегічних зон бізнесу; своє коло споживачів.

Проведений детальний аналіз різновидів організаційних структур ієрархічного типу показав, що перехід до більш гнучких, адаптивних структур управління, краще пристосованим до динамічних змін і специфіки туризму як виду комерційної діяльності, був об'єктивно необхідний і закономірний.

Адаптивні структури управління стали розвиватися з початку 1980-х років, коли, з одного боку, створення міжнародного ринку товарів і послуг різко загострило конкуренцію серед міжнародних компаній, зажадало від них високої ефективності і якості роботи та швидкої реакції на зміни ринку, а з іншого – стала очевидною неспроможність структур ієрархічного типу відповідати цим умовам.

Адаптивне управління характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямами взаємовпливу, порядком взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження). Функції адаптивного управління логічно виведені з алгоритму управлінського процесу на адаптивних засадах: поява збуджуючих впливів подразників-активаторів і відгук об'єкта на ці збудження; збір та аналіз інформації з метою оцінки

ситуації; створення адаптивних (варіативних) моделей діяльності, в яких загальні параметри і критерії виробляються керівними органами, а адаптація на місцеві умови й особливості проводиться виконавцями шляхом добору критеріїв другого порядку; спрямована самоорганізація на виконання завдань шляхом вибору і реалізації адаптивних моделей при кооперації дій і узгодження цільових функцій; поточне відстеження процесу виконавцем із самоаналізом і самокоригуванням; прогностичне регулювання шляхом спільного прогнозування подальшого розвитку на основі зовнішнього аналізу і самоаналізу результату й унесення змін в існуючу модель діяльності згідно виявлених резервів [7, с. 6-7; 2, с. 154-156].

Для адаптивних структур характерні відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їх кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності [8; 2, с. 154-155]. Мета введення адаптивних структур – підвищити гнучкість організаційних систем управління. Розвинені процеси децентралізації дають змогу поєднати переваги ширших фінансових можливостей великих підприємств з організаційною гнучкістю [10].

Отже, до основних переваг адаптивних структур управління слід віднести: можливість концентрації фінансових ресурсів для подальшого їх інвестування; забезпечення стійкої позиції на ринку; проведення НДПКР з досить широкого кола питань; формування кадрового потенціалу певної організації; можливість господарських маневрів при розподіленому ризику; можливість розробки та реалізації гнучкої ринкової стратегії на кількох сегментах ринку; перерозподіл влади і повноважень для поліпшення керованості за рахунок зменшення витрат часу та тривалості бюрократичних процедур тощо.

На сучасному етапі загальна організаційна структура сучасної туристичної корпорації з традиційної піраміди трансформувалася у складне мережеве переплетення з перехрестями і вузловими центрами, в яких є менеджери різних ланок і рівнів. Таким чином, була сформована мережева структура транснаціональної корпорації, а використання мережевих принципів в організації транснаціонального туристичного виробництва стає єдиним ефективним і можливим на тлі вимог глобального ринку, пов'язаних, в першу чергу, з необхідністю усунення зайвих рівнів управління і підвищення гнучкості компаній.

Серед умов, що викликали стрімке поширення мережевих структур туристичних ТНК, можна виділити наступні: зростання динамізму зовнішнього середовища і необхідність швидкої адаптації компаній до мінливих умов; постійне ускладнення виробничої і комерційної діяльності, що веде до аналогічного ускладнення схем взаємодії та внутрішніх бізнес-процесів; постійне розширення присутності компанії на глобальному туристичному ринку; посилення значення автономності виробничої діяльності структурного підрозділу ТНК як фактора підвищення загальної конкурентоспроможності компанії; розвиток мережевих комп'ютерних технологій і світових комунікаційних мереж; традиційні горизонтальні і вертикальні взаємодії в рамках ТНК також були трансформовані в останнє десятиліття [8; 2, с. 175-179].

Мережева структура дає змогу підвищити взаємодію всередині мережі. Єдність мережі туристичної транснаціональної корпорації забезпечується: наявністю в кожній структурній групі або стратегічній зоні бізнесу управлінців, об'єднаних в єдиний каркас ТНК; існуванням і ефективним захистом корпоративних правил поведінки, системи етичних та професійних кодексів, що регламентують поведінку працівників і пропагують загальнокорпоративні цінності та пріоритети; роллю правління, яке постійно задіяне в розробці та реалізації корпоративних проектів, вибудовуванні ланцюжка вартості, включенням в них тих чи інших структурних підрозділів і груп корпорації; інструментами підвищення або зниження вхідних і вихідних бар'єрів з мережі ТНК для її учасників; прозорістю внутрішньокорпоративних та зовнішніх взаємодій.

Головними перевагами мережевої форми управління і регулювання є креативність, гнучкість, мультиплікаційний ефект [3; 2, с. 181-187]. Модель мережевої структури ТНК має такі характеристики: мінімальна кількість рівнів управління; динамізм внутрішніх взаємодій; відсутність регламентованих горизонтальних зв'язків; поширення стратегічного партнерства і договірних засад у горизонтальних зв'язках, відсутність фіксованого поділу праці всередині корпорації, наявність каркаса мережевої структури, ланками якого є менеджери підрозділів або стратегічних зон бізнесу; відкритість мережі корпорації.

Таким чином, сучасні туристичні ТНК, створюючи внутрішню мережеву структуру і мережеві взаємодії із зовнішнім середовищем, створюють власний ринок, який сьогодні через розміри сучасних корпорацій і їх гіперприсутності, можна вважати основною частиною глобального. Цей внутрішньокорпоративний ринок захищений від можливого негативного впливу ззовні (конкуренти, коливання споживчого попиту, державне регулювання) завдяки перевагам локалізації та проникненню корпоративних інтересів в діяльність контрагентів корпорації, також заснованому на мережевих принципах.

Сучасні потреби організації та управління ТНК потребують вирішення складних завдань, які передбачають розробку систем управління, що базуються на комбінації елементів організаційних структур. При цьому кожна компанія створює систему, яка відповідає її стратегії. Основними критеріями, яким повинна відповідати структура управління туристичних ТНК, є:

- здатність організаційної структури компанії створювати передумови для реалізації ключових компетенцій компанії;
- відповідність обраної структури управління компанії характеру галузевої та багатонаціональної диверсифікації її діяльності;
- можливість використання основних ресурсів компанії відповідно до її стратегії та завдань, які їй відповідають;
- адекватність обраної структури управління характеру конкуренції та можливості використання конкурентних переваг, які вона може надати. Отже, стратегії ТНК формуються згідно з конкурентними перевагами, які вони мають.

Висновки і пропозиції. В рамках сучасної туристичної ТНК можна виділити декілька принципів підходів до формування організаційних структур, таких як дивізіональна модель та формування свого роду альянсів (стратегічних зон бізнесу), недоліки цих моделей та необхідність

врахування туристичної специфіки, призвели до формування адаптивних та мережевих структур, основними ознаками яких є відсутність бюрократизації, мінімальна кількість рівнів управління, динамізм та гнучкість організації в цілому. Кож-

на з перерахованих організаційних структур має свої переваги й недоліки. Тому сучасні системи управління базуються на комбінації елементів. Кожна компанія створює систему менеджменту, яка відповідає стратегії її розвитку.

Список літератури:

1. Азарова Т.В. Стратегії розвитку транснаціональних корпорацій в контексті підвищення міжнародної конкурентоспроможності країн [Електронний ресурс] / Т. В. Азарова, В. І. Охота. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pips/2011_1/tom1/004.pdf.
2. Бандурин В.В. Туристические транснациональные корпорации: модели, структура, экономическая эффективность / В.В. Бандурин, Д.С. Ушаков. – М. : Граница, 2007. – 368 с.
3. Круш П. В. Сучасні тенденції трансформації економічного управління і регулювання в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / П.В. Круш. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evkpi/2009/90.pdf
4. Родченко В. В. Международный менеджмент : [учебное пособие] / В.В. Родченко. – К. : МАУП.-2000. – 240 с.
5. Туризм и гостиничное хозяйство : учебник / Под ред. проф., д.э.н. А.Д. Чудновского. – М. : ЮРКНИГА, 2005. – 448 с.
6. Ушаков Д.С. Транснационализация туристического бизнеса: эволюция и современность / Под. ред. д.э.н. В.В. Бандурина. – М. : ИНИОН РАН, 2006. – 376 с.
7. Фесік Л.І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика [електронний ресурс] / Л.І. Фесік. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescec.pdf>.
8. Шавина Е.В. Эволюционное развитие международных корпораций [Електронний ресурс] / Е.В. Шавина. – Режим доступу : <http://journal-ael.intelbi.ru/main/wp-content/uploads/2012/01/Е.В.-Шавина.pdf>.
9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : [навч. посібник] / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
10. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент / П. І. Юхименко, Л. П. Гацька, М. В. Півторак та ін. : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.

Геращенко А. А.

Мариупольский государственный университет

РАЗВИТИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ СОВРЕМЕННЫХ ТУРИСТИЧЕСКИХ ТНК

Резюме

В данной статье исследованы сущность и особенности организационных структур. Выявлены конкурентные преимущества и недостатки организационных структур туристических ТНК. Сформированы принципы формирования организационных структур, учитывая специфику туризма как вида коммерческой деятельности.

Ключевые слова: организационные структуры, туристические транснациональные корпорации, дивизиональная структура, стратегическая зона бизнеса, адаптивная структура, сетевая структура управления.

Gerashchenko O. O.

Mariupol State University

DEVELOPMENT OF INTERNAL ENVIRONMENT MODERN TOURIST TNC

Summary

This article examines the nature and peculiarities of organizational structures. Competitive advantages and disadvantages of organizational structures of tourist TNCs are revealed. The principles of formation of organizational structures taking into account the specificity of tourism as a commercial activity are formed.

Key words: organizational structures, tourist transnational corporations, divisional structure, strategic business area, adaptive structure, network management structure.