

М. В. Босовська,

к. е. н., доцент, докторант кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ

ПАРАМЕТРИ ТА ІМАНЕНТНІ РИСИ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

М. Bosovskaya,

PhD, Associate Professor, Kyiv National University of Trade and Economics, Kiev

PARAMETERS AND IMMANENT FEATURES OF INTEGRATION DEVELOPMENT OF TOURISM BUSINESS ENTITIES

У статті здійснено обґрунтування актуальності інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності в умовах корінної та радикальної перебудови ділових процесів під впливом глобалізаційних процесів, пошуку конкурентних переваг. З метою реалізації інтеграційного розвитку підприємств доведено необхідність розроблення засад концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання, передумовами якої визначено параметри та особливості інтеграційного розвитку. Сформовано порівняльні характеристики, притаманні старій індустріальній економіці та новітній, розкрито комплекс параметрів сучасної та майбутньої моделей управління суб'єктами туристичної діяльності. Визначено іманентні риси, притаманні підприємствам, що функціонують в умовах економіки, орієнтованої на інтеграційний розвиток. Розроблено нові вимоги до функціонування підприємств галузі туризму з урахуванням інтеграційних тенденцій, розглянуто їх семантичне наповнення. Розглянуті параметри та іманентні риси інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності сприятимуть в подальшому удосконаленню управління інтегрованими утвореннями на засадах положень концепції інтеграційного розвитку.

This article contains substantiation of actualities of integration development of tourism business entities under conditions of basic and radical restructuring of business processes influenced by globalization processes by searching for competitive advantages. It has been proved that for the purpose of integration development of business entities it is necessarily to create basics of the concept of the integration development of business entities. The precondition of this concept creation has been made by use of comparative characteristics of old industrial economics and future economics. It has been described the complex of parameters explanation of modern and future management system models of tourism business entities and immanent features of business entities that function under conditions of economics oriented to the integration development, the new demands to the functioning of tourism business entities in view of integration tendencies and the semantic content of these demands. The described parameters and immanent features of integration development of tourism business entities will contribute to further improvement of the management of integrated entities on the basis of the integration development concept.

Ключові слова: інтеграція, інтеграційний процес, передумови інтеграції, туризм, туристичне підприємство.

Key words: integration, integration process, premise integration, tourism, travel company.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Нові економічні феномени, що враховують виклики економіки і часу та проявляються у складному перетині відносин зближення, співробітництва, партнерства, економічної взаємодії; зростанні пріоритетності масштабу бізнесу, становленні нових типів економічних суб'єктів, потребують конструктивного наукового переосмислення та теоретичного обґрунтування в сфері туризму. Адже, саме туристичний бізнес спроможний відіграти не тільки генеруючу та інтегруючу роль у контексті по-

зитивної динаміки кількісних і якісних параметрів розвитку національної економіки, але і стати дієвим мультиплікатором щодо покращення основних макроекономічних показників та подолати, здебільшого, інерційний характер розвитку суб'єктів туристичної діяльності.

Механізм якісних суспільних змін, реалізований через інтеграцію, є атрибутом розвитку суб'єктів господарювання та зростання економіки. А отже, потребує зміни сучасної моделі управління підприємствами, розроблення концептуальних засад інтеграційного розвит-

ку суб'єктів господарювання, визначення параметрів управління інтегрованими структурами, визначення іманентних рис, притаманих підприємствам, що функціонують в умовах економіки, орієнтованої на інтеграційний розвиток.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблеми теоретичного, методологічного та практичного обґрунтування інтеграційних процесів, визначення їх місця і ролі у сучасній економіці України знайшли відображення у працях І. Булеєва, Н. Прокопенко, А. Пилипенка, І. Ярошенка, В. Горбатова, А. Руденко [1—5]. Питання управління розвитком інтеграційних процесів в туризмі розглядалися Г. Михайліченко, М. Жуковою, А. Гайдук, Л. Нюренбергер, Н. Єгорова [6—9].

Зазначені здобутки свідчать багатогранність розробок та високу активність наукової громади до проблем активізації розвитку інтеграційних процесів, що в свою чергу потребує поглиблення теоретичних, методологічних та практичних розробок, орієнтованих на інтегрований розвиток суб'єктів, у тому числі в туризмі, розгляду інтеграційних аспектів з урахуванням організаційного розвитку.

У наукових дослідженнях відсутні дослідження, пов'язані із визначенням параметрів інтеграційного розвитку, характеристикою підприємств, що реалізують інтеграційну стратегію. Складність та багатоаспектність досліджуваного предмету визначає актуальність статті та вимагає подальшого розвитку і глибокого обґрунтування проблеми.

МЕТА СТАТТІ

Систематизація параметрів інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності; визначення іманентних рис та особливостей туристичного підприємства в умовах інтеграційного розвитку.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Реалізація інтеграційних процесів у туризмі потребує розроблення новітньої концепції управління інтегрованими суб'єктами господарювання — інтеграційного розвитку, яка характеризується інтеграційною взаємодією, підвищенням значущості інтеграційних трансформацій для національної економіки, регіонів, підприємств та організацій, споживачів. Порівняльні характеристики, притаманні старій індустріальній економіці та новітній, орієнтованій на активізацію інтеграційних процесів та економічне зростання підприємств; прогноз відповідної до означених тенденцій зміни сучасної моделі управління інтегрованими суб'єктами подано у таблиці 1.

Розмежування "старої" та "новітньої" економіки викликані суттєвими глобальними змінами. Нова економіка в джерело стратегічних переваг перетворює технології генерування знань, створення компетенцій, обробки інформації та налагодження комунікації з метою розподілу цінностей. Основним сектором нової економіки визначено п'ятий, де відпочинок стає стратегічно важливим напрямом світової економіки, а її архітектурним каркасом — транснаціональні структури [10, с. 100, 157—159]. Основна причина формування пост-неоекономіки — глобалізація. Вона пов'язана з корінною та радикальною перебудовою ділових процесів, які відбувається в умовах впровадження новітніх інформаційних і комунікаційних технологій. Означені тенденції, у свою чергу, обумовлюють зміни умов функціонування підприємств туристичного бізнесу, спонукуючи їх конкурувати в глобальному середовищі, результатом чого стало виникнення нових інтегрованих форм організації бізнесу. Таким чином, відбувається перехід до нової наукової моделі управління, в основі якої, за думкою Владимирової І.Г., лежать інтеграційні процеси в під-

приємствах [11]. Це спонукає до розвитку новітньої економічної концепції — інтеграційного розвитку, яка змінить уявлення про сучасні ринки та іманентні умови функціонування інтегрованих підприємств та обґрунтує концептуальну та методологічну основу їх ефективного функціонування. Головна увага концепції концентрується на взаємному пов'язанні функціонування безлічі різноаспектних суб'єктів господарювання, які входять до різних бізнес-моделей інтеграційних утворень.

Інтеграційний розвиток характеризується активізацією інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання, підвищенням рівня значущості партнерів, клієнтів для бізнесу, усвідомленням необхідності орієнтації на перспективу, а не здійсненням разових угод, формуванням нового типу підприємства та підприємництва. Основні економічні параметри, що його визначають, це: стан та розвиток національної економіки (циклічний та хаотичний економічний розвиток; глобальна конкуренція; гіпермінливі, та турбулентні ринкові умови тощо); ринкові умови (динамічний характер туристичного попиту; значне різноманітні туристичної пропозиції; розширення технологій ринкового впливу; зростання ролі партнерів та ін.); людські ресурси (пріоритет знань, вмінь, освіти; формування та розвиток компетенцій); внутрішні організаційні характеристики (проактивне управління змінами, важливість ресурсної складової, орієнтація на знання та взаємодію, ринкова капіталізація, консолідована відповідальність); інфраструктурні чинники (активізація інформаційно-комунікаційних технологій, зростання інформаційних потоків).

Відповідно до означених параметрів та тенденцій, відбувається зміна моделей управління підприємствами, що дозволяє сформувати якісно нові вимоги до діяльності підприємств галузі туризму, семантичне наповнення яких розглянуто у таблиці 2. Слід зазначити, що теоретичним підґрунтям визначення іманентних рис підприємства майбутнього в інтеграційних умовах стали дослідження І. Владимирової, яка сформувала базові характеристики типових інтеграційних процесів [11]: глобалізація, метизація, внутрішня інтегрованість підприємств; гнучкість, адаптивність та самоменеджмент; автоматизація; передбачення; командна робота; безмежність компанії; інноваційність; орієнтація на інтереси власників, працівників, конкурентів, споживачів. Т. Іванова та В. Приходько підтримали зазначену думку та акцентували увагу на таких рисах, як розвиток персоналу; деменеджеризація; деструктуризація; інформатизація; віртуалізація; соціалізація [12].

Особливості та іманентні риси туристичного підприємства в умовах інтеграційного розвитку відбивають внутрішню будову інтегрованих формувань, поєднують економічні, юридичні, організаційні та аспекти їх функціонування, враховують особливості зовнішнього середовища господарювання. Вони слугують фундаментом побудови ефективних систем управління інтегрованими структурами.

ВИСНОВКИ

В умовах корінної та радикальної перебудови ділових процесів під впливом глобалізації та інтеграції особливої актуальності набуває проблема розроблення концептуальних засад інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання, формування параметрів управління інтегрованими структурами, визначення іманентних рис, притаманих підприємствам, що функціонують в умовах економіки, орієнтованої на інтеграційний розвиток. Обґрунтовано, що врахування специфічних особливостей інтеграційних процесів та їх реалізація у туризмі потребує розроблення новітньої концепції управління інтегрованими суб'єктами господарювання. Визначено порівняльні характеристики, притаманні старій індустріальній економіці та новітній, сформовано параметри сучасної та майбутньої моделей управління суб'єктами туристичної діяльності. Розроблено нові вимоги до

Таблиця 1. Ідентифікація компаративних параметрів сучасної та майбутньої моделей управління суб'єктами туристичної діяльності

Параметри	Стара економіка (Fordist)	Нова економіка (Neo-Fordist)	Економіка, орієнтована на інтеграційний розвиток (Post-Fordist)
Макроекономічні параметри			
Пріоритетний напрям взаємодії суб'єктів	вертикальна інтеграція	горизонтальні мережі	вертикальна, горизонтальна, конгломеративна, паралельна, кругова інтеграція
Економічний розвиток	поступовий, прогнозований, лінійний	непередбачуваний	плинний, циклічний, хаотичний
Масштаб конкуренції	локальний	національний	глобальний
Ринкові умови	стійкі	мінливі	гіпермінливі, турбулентні, швидко
Зміна попиту	повільна	прискорена	швидко
Конкуренція в межах національної економіки	середня	висока	гіперконкуренція
Тип конкуренції	власні підприємства поглинають малі	з'являються великі підприємства	різноманітні суб'єкти інтегруються в великі
Географічна модель бізнесу	низька	середня	висока
Життєвий цикл продукту та технологій	довгий	короткий	дуже короткий
Ключовий індикатор розвитку економіки	великі індустріальні підприємства	великі, середні та малі підприємства	інтегровані підприємства
Роль держави та уряду	контроль	регулювання	спрямування, партнерство
Рискові параметри			
Характер туристичного попиту	стійкий, орієнтований на замовних клієнтів	динамічний, орієнтований на масовий туризм	динамічний, характеризується урізноманітненням індивідуальних потреб та туристичних інтересів
Туристична пропозиція	туристичний продукт масового туризму	стерестична туристична пропозиція пакетних турів	велике різноманіття видів туристичних продуктів для різних споживчих сегментів
Співвідношення попиту та пропозиції	попит перевищує пропозицію	пропозиція перевищує попит	пропозиція значно перевищує попит
Цінова орієнтація	на замовних клієнтів	стійка цінова політика, диференціація цін за асортиментом турів	на всі сегменти споживачів: диверсифікована цінова пропозиція; наявність цінових злижок та спеціальних програм
Асортиментна політика	вужька	середня	широка
Реакція на зміну попиту	повільна	перманентна	прямолінійна
Стан конкуренції в галузі	домінування виробника туристичного продукту	поява конкуренції між суб'єктами туристичної діяльності	зростаюча перманентна міжнародна конкуренція
Технології збуту	традиційні (через мережу агентств)	переважно традиційні, частково – нетрадиційні	переважно нетрадиційні (прямий продаж, глобальні системи бронювання та резервування, Інтернет-ресурси тощо); частково – традиційні
Технології ринкового впливу	слабке використання маркетингу (реклама підприємств, а не продуктів)	часткове використання маркетингових засобів (друкована реклама туристичних продуктів)	активне використання маркетингових технологій (реклама, промоція, агресивні промоції)
Принцип маркетингу	масовий	прямий	диференціація
Можливості для ринкового впливу	спеціалізація	галузеве та секторальне співробітництво	інтеграція суб'єктів туристичної діяльності
Значення посередників	тісний зв'язок агента з основним оператором	тісний зв'язок агента з різними туроператорами	зменшення значення туристичних агентів; прямий (безпосередній) продаж продукту клієнтові від оператора
Господарські зв'язки	на основі договорів на реалізацію тур. продукту	одна із сторін домінуюча	інтеграційно-кооперативні, взаємовигідні

Параметри	Стара економіка (Fordist)	Нова економіка (Neo-Fordist) Кадрові параметри	Економіка, орієнтована на інтеграційний розвиток (Post-Fordist)
Відношення до працівника	протиння, конфронтація	об'єднання	командна робота, об'єднання
Навички, вміння	специфічні, вузько профільні, стандартизовані	міждисциплінарні, широка спеціалізація	широкого міждисциплінарного навчання, гнучкості, творчого підходу
Знання та освіта	вузька спеціалізація	по життєве опанування працівника	безперервне навчання людини
Результати праці	зайнятість	продуктивність (внесок до доходу)	самореалізація
Зайнятість	стійка	пошук можливостей	дії на ринку можливостей в умовах ризиків
Відношення до працівника	витрати	можливість зниження витрат та отримання прибутку	інвестиції та стратегічний потенціал
Внутрішні операційні параметри підприємства			
Стратегічні пріоритети	стабільність	гнучкість	управління змінами
Ресурсна орієнтація	матеріальні ресурси	матеріальні та нематеріальні ресурси	знання, компетенції, інформація
Екологічна складова	активне споживання природних ресурсів	економія природних ресурсів	консолідоване раціональне використання та збереження природно-рекреаційного та туристичного потенціалу, охорона навколишнього середовища
Дефіцит ресурсів	фінансовий капітал	людський ресурс	людський та інформаційний ресурс
Вплив на діловий оточення	нахилений підприємства, негативні зв'язки	співробітництво, альянси	різноманітні інтегровані формування, різні моделі, типи та форми
Джерело конкурентних переваг	концентрація економіки, доступ до ресурсів; наявність дешевої трудової сили; зниження витрат на основі економії на масштабах	впровадження інновацій, забезпечення якості, орієнтація на ринок	наявність унікальних ресурсів, знань та компетенцій; швидка реакція на зміни попиту; наявність систем управління якістю; організаційна досконалість; стратегічне партнерство; маркетинг відносно із споживачем
Перше джерело продуктивності	механізація, автоматизація	інформаційні технології	інформаційно-комунікаційні системи та технології; інтернет-технології
Індикатор росту	матеріальні ресурси (капітал, праця, земля)	винаходи та інновації	знання, інновації, створення нових організаційних форм підприємств та видів партнерської взаємодії; інтеграційні стратегії
Роль інновацій в економіці	помірна	висока	швидко зростаюча
Характеристики інновацій	періодичні, лінійні	системні, лінійні	безперервні, систематичні
Організаційна структура	ієрархічні, бюрократичні, лінійні	матричні, проєктні	мережіві, плоскі, дивізійні (адаптивні), адократичні
Операційна система	масове обслуговування	гнучке обслуговування	індивідуально-орієнтоване обслуговування
Фокус діяльності	внутрішні параметри діяльності	цінності	ланцюг створення цінностей; управління бізнес-процесами
Орієнтація діяльності	витрати	прибуток	задоволення споживача
Фокус управління	традиційний: планування та контролью	стратегія розвитку	на людей (знання) та зв'язки (взаємодію)
Міра успіху	прибуток	максимізація прибутку в довгостроковій перспективі	ринкова капіталізація
Результат на зміну	релігійність	цільова проактивність	проактивність
Вигоди	вартість	підвищення ефективності	час
Контакти зі споживачами	спрямовані на збув	пошук споживачів	утримання споживачів
Мета взаємодії в споживачами	припинення конфліктів	співробітництво	партнерство і довіра
Роль держави та влади	створення інфраструктури	проведення приватизаційних процесів, формування приватної власності	формування публічно-приватної взаємодії
Інтеграційні процеси	поодинокі	часті	активні, всеохоплюючі
Умови інтеграційної взаємодії	жорсткі	відносно гнучкі	гнучкі
Відповідальність сторін	обмежена відповідальність кожного учасника	командна відповідальність	консолідована відповідальність
Параметри інфраструктури			
Форма	жорстка (фізична)	м'яка (інформація, організація)	м'яка (інформація, організація)
Транспортні комунікації	обмежені	розгалужені	розгалужені, наявність альтернативних видів
Інформаційні ресурси	локальні мережі	локальні системи, ресурси мережі інтернет	локальні та глобальні інформаційні системи та технології
Комунікації	обмежені та формальні	частково обмежені	активні, відкриті
Інформаційні потоки	незначні	середні	великі обсяги інформації, яка швидко змінюється
Обмін інформацією	обмежений	частково обмежений	вільний

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2. Іманентні риси туристичного підприємства в умовах інтеграційного розвитку

Основні іманентні риси	Семантичний зміст характеристичних ознак
Глобалізація діяльності	сучасне підприємство повинне розробляти та реалізовувати глобальну стратегію, що дозволить їй діяти в різних країнах на будь-якій стадії ланцюжка створення доданої вартості. Це сприятиме як діяльності на зарубіжних ринках з використанням зовнішніх ресурсів: туристично-рекреаційних, матеріальних, трудових, тощо, так і залучення іноземного споживача до споживання вітчизняного туристичного продукту
Побудова діяльності на засадах стратегічного партнерства	підприємство не обов'язково повинне мати повний набір всіх видів діяльності щодо створення та реалізації туристичного продукту. Суб'єкти можуть стратегічно співпрацювати з партнерами для консолідованого створення вартості (виробництво туристичного продукту) або виконання певних управлінських функцій (маркетинг, продаж турів; розробка інновацій, стратегічне управління, автоматизація тощо): контракт, контрактне управління, мережа, кластер тощо
Внутрішнє інтегрування змісту й характеру управлінської діяльності	інтегрований суб'єкт господарювання – організація з перехресними функціями управління. Замість традиційної жорсткої функціональної спеціалізації, організаційна побудова характеризується матричним типом, оскільки кожне управлінське рішення буде передбачати інтеграцію та координацію континууму управлінських функцій
Організаційна гнучкість, адаптивність. Самоменеджмент	інтегрованим суб'єктам, що діють у мінливому та турбулентному зовнішньому середовищі, важливо вміти швидко адаптуватися до змін на ринках та в ареолі середовища свого функціонування. Адаптивність – найважливіша властивість організації, яка може забезпечуватися цілеспрямованим, систематичним навчанням та розвитком працівників, включенням само менеджменту в процес діяльності.
Активне використання інформаційних технологій, глобальних інформаційних систем	сучасне підприємство характеризується активізацією використання інформаційних технологій та систем у межах здійснення операційного процесу туристичної діяльності, розроблення та прийняття управлінських рішень. Ступінь автоматизації безпосередньо визначає ефективність внутрішньої діяльності, результати роботи, можливості консолідації виробничих й обслуговуючих процесів партнерів та досягнення стійких конкурентних переваг на ринку
Орієнтація на стратегічне передбачення, лідерство	в умовах поєднання різнорідних суб'єктів в межах партнерства, необхідність злагодженого управління, швидких й відповідальних дій працівників можна забезпечити шляхом створення механізмів чіткого, довготермінового стратегічного передбачення, встановлення спільної мети та напрямів діяльності, на досягненні яких будуть зосереджуватись інтегровані зусилля
Горизонтальні принципи організаційної будови	департаментизація підприємства має являти горизонтальну структуру. Пірамідальні організаційні будови перетворюються в плоскі. Це сприятиме спрощенню та менш ієрархічній взаємодії ланок управління та підрозділів та забезпечить зростання персональної відповідальності працівників (індивідуумів, груп, організацій в межах стратегічного партнерства)
Пріоритет групової (командної) роботи	основний ресурс інтегрованого утворення – працівники, які формуються в автономні групи (команди). Підприємства, які націлені на розвиток персоналу, постійне підвищення його творчої й виробничої віддачі, зростання інтересу, замученості, умотивованості й відповідальності працівників стають більш успішні від своїх конкурентів. Це сприяє перетворенню знань у компетенції, а отже, ринковому успіху
Орієнтація на власників ресурсів	в умовах залучення інвестицій до розвитку туризму має приділятися істотна увага не тільки своїм акціонерам, але й інтересам інших власників капіталу, чого вимагають закони корпоративного управління
Безмежність розміру організації	розширення інтеграційних зв'язків між конкурентами, постачальниками, споживачами, створення інтегрованих підприємств, мереж, кластерів стирають традиційні межі підприємств. Компанії об'єднуються, щоб використати специфічні ринкові можливості, які для окремо взятих самостійних підприємств не існують. Функції й процеси, що реалізуються на міжорганізаційному рівні та в інтегрованому просторі, неможливо досягти в окремій компанії
Орієнтація на конкуренцію	конкуренція є вирішальною умовою прискореного розвитку підприємства й організації виробництва інноваційних туристичних продуктів. Для туристичних продуктів та підприємств їхній життєвий цикл стає усе коротшим, інтеграційні процеси сприяють спільному впровадженню інновацій, реорганізації компаній, що продовжує їх життєвий цикл
Орієнтація на задоволення потреб конкретних клієнтів	ринкова орієнтація й задоволення потреб споживачів будуть залишатися ключовими факторами успіху підприємства. Успішна організація має розуміти поточні й майбутні проблеми клієнтів, виконувати їхні вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань. Система заохочень і компенсацій виходячи з рівня задоволення потреб клієнта слугує дієвим механізмом отримання ринкових переваг у конкурентній боротьбі. Інтеграційні процеси виступають передумовою та можливістю забезпечення високої якості туристичних послуг на основі впровадження систем управління якістю на засадах стандартів ISO-9001
Інноваційність	у мінливих зовнішніх умовах інноваційність має здійснюватися вчасно й ефективно. Для реалізації цієї мети інтегровані суб'єкти мають більше можливостей: створення департаментів інновацій та НДР; розроблення інноваційних туристичних продуктів, технологій обслуговування та управління; формування кластерів, бізнес-інкубаторів, технопарків тощо
Орієнтація на додану вартість і на якість	щоб бути конкурентноздатними, підприємства майбутнього повинні бути впевнені в тому, що їхня діяльність забезпечує створення доданої вартості; з цією метою розвиток інтеграційних процесів відбувається між суб'єктами, пов'язаних логістично через ланцюг створення вартості (створення, реалізації та споживання туристичного продукту)
Орієнтація на створення корпоративного ділового іміджу	корпоративний діловий імідж виступає ключовим нематеріальним активом інтегрованої структури, що виступає предметом купівлі-продажу, капіталізації та ринкової вартості бізнесу
Цінність відносин	створення цінностей через взаємовигідні та взаємозалежні стосунки та відносини між суб'єктами інтеграційної діяльності
Безперервність та систематичність взаємодії	акцент на довгострокові бізнес-відносини, їх міцність, що досягається шляхом взаємної відповідальності між агентами, споживачами, публічними організаціями та формування довіри; узгодженість спільних дій
Процесний підхід	передбачається, що бажаного результату інтегровані підприємства зможуть досягти ефективніше, якщо діяльність та пов'язаними з нею ресурсами управлятимуть як процесами; що зробить суб'єктів максимально адаптивними до змін у навколишньому середовищі
Системний підхід	зорієнтований на те, що управління інтеграційними процесами як системою сприятиме підприємству результативніше та ефективніше досягти мети; управління зв'язками між учасниками інтегрованої структури як сприятиме виникненню синергетичного ефекту
Постійне поліпшення	удосконалення спільної діяльності, оптимізація системи управління інтеграційною взаємодією учасників необхідно вважати незмінною метою функціонування та розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

функціонування підприємств галузі туризму з урахуванням інтеграційних тенденцій, розкрито їх семантичне наповнення; запропоновано іманентні риси та базові характеристики підприємства майбутнього, що розвивається в інтеграційних умовах.

Розглянуті параметри та іманентні риси інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності сприятимуть удосконаленню управління інтегрованими утвореннями на засадах впровадження положень концепції інтеграційного розвитку.

Література:

1. Булеев И.П. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики: моногр. / [И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, Н.Е. Брюховецкая, Г.О. Маландина]. — Донецк: ИЭП НАН Украины, 2007. — 526 с.
2. Пилипенко А.А. Организация управления интегрированными структурами бизнеса в контексте сбалансированной системы показателей: монография / А.А. Пилипенко, И.В. Ярошенко. — Харьков: ВД "Инжек", 2007. — 152 с.
3. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В.М. Горбатов. — Х.: ИД "ИНЖЭК", 2006. — 592 с.
4. Горбатов В. М. Анализ типов взаимодействия интегрированных структур бизнеса / В.М. Горбатов // Бизнес Информ. — 2006. — № 5. — С. 3—8.
5. Руденко Л. В. Методология дослідження та бізнес-моделі розвитку транснаціональних корпорацій: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.05.01 "Світове господарство і міжнародні економічні відносини" / Л.В. Руденко — К., 2004. — 32 с.
6. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму: монографія / Г.І. Михайліченко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. — 608 с.
7. Жукова М.А. Индустрия туризма: Менеджмент организации / М.А. Жукова. — М.: Финансы и статистика, 2008. — 200 с.
8. Гайдук А. Интегрированный туристический концерн — современная форма туристического предприятия в условиях глобализации / А. Гайдук // Региональная экономика. — 2006. — № 2. — С. 204—211.
9. Нюренбергер Л.Б. Организационные и социально-экономические аспекты функционирования туристской отрасли / Л.Б. Нюренбергер, Н.Н. Егорова. — Кемерово: КузГТУ, 2009. — 210 с.
10. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социал. прогнозирования / Д. Белл: пер. с англ. под ред. В.Л. Иноземцева. — М.: Academia, 1999. — 783 с.
11. Владимірова І.Г. Компанії майбутнього: організаційний аспект / І.Г. Владимірова // Менеджмент в Росії і за рубежом. — 1999. — № 2. — С. 58—72.
12. Іванова Т.Ю. К вопросу о виртуализации бизнес-систем / Т.Ю. Іванова, В.І. Приходько // Менеджмент в Росії і за рубежом. — 2004. — № 2. — С. 27—34.

References:

1. Buleev, I.P. Prokopenko, N.D. Brjuhoveckaja, N.E. and Malandina, G.O. (2007), *Mehanizm hozjajstvovanija predprijatij i obedinenij transformacionnoj ekonomiki* [Mechanism of management of enterprises and associations of transformational economy], IEP of the National Academy of Sciences of Ukraine, Donetsk, Ukraine.
2. Pylypenko, A.A and Yaroshenko, I.V. (2007), *Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanymy strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Organization Management integrated business structures in the context of a balanced scorecard], Publishing House "Inject", Kharkov, Ukraine.
3. Gorbатов, V.M. (2006), *Konkurentosposobnost' i cikly razvitija integrirovannyh struktur biznesa* [Competitiveness and development cycles integrated business structures], Publishing House "Inject", Kharkov, Ukraine.
4. Gorbатов, V.M. (2006), "Analysis of interaction types integrated business structures", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 3—8.
5. Rudenko, L.V. (2004), "Research methodology and business model of transnational corporations", *Abstract of Doctor of Economic Sciences dissertation*,

World Economy and International Economic Relations, Kyiv National Economic University, Kiev, Ukraine.

6. Mykhailichenko, G. (2012), *Innovatsijnyj rozvytok turizmu* [Innovative development of tourism], Kyiv National Trade and Economic University, Kiev, Ukraine.
7. Zhukova, M.A. (2008), *Industrija tupizma: Menedzhment organizacii* [The tourism industry: management organization], *Finansy and statistika*, Moscow, Russia.
8. Hajduk, A. (2006), "Integrated Tourism Concern — a modern form of tourism enterprises in the context of globalization", *Rehional'na ekonomika*, vol. 2, pp. 204—211.
9. Nyurenberger, L.B. and Egorova, N.N (2009), *Organizacionnye i social'no-ekonomicheskie aspekty funkcionirovanija turistskoj otrasli* [Institutional and socio-economic aspects of the tourism industry], *KuzGTU*, Kemerovo, Russia.
10. Bell, D. (1999), *Grijadushhee postindustrial'noe obshhestvo: Opyt social. prognozirovanija*. [Future post-industrial society: Experience social forecasting], *Academia*, Moscow, Russia.
11. Vladimirova, I.G. (1999), "Company of the future: organizational aspect", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, vol. 2, pp. 58—72.
12. Ivanova, T.Y. and Prikhodko, V.I. (2004), "On the virtualization business systems", *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, vol. 2, pp. 27—34.

Стаття надійшла до редакції 27.06.2014 р.



www.economy.in.ua

Периодичний
індекс: 23092

**ЖУРНАЛ
ВИХОДИТЬ
24 РАЗИ
НА РІК**

Журнал «ЕКОНОМІКА» включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора і кандидата наук.

ІНДЕКС **ЕКОНОМІКА**

Видання: 1 раз на рік, 12 номерів за рік

Тел: (044) 223 26 25, 537 14 33, 537 14 32
Тел/факс: (044) 439 10 73
E-mail: economy.2008@ukr.net