**Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)**

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

№ 8, 2013 Назад Головна

УДК 338.486:005.2

*І. Л. Сазонець,*
*д .е. н., професор, професор кафедри трудових ресурсів і підприємництва*
*Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне*
*К. С. Стоян,*
*аспірантка Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне*

# СУТНІСТЬ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ З НАДАННЯ ПОСЛУГ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

*I. L. Sazonets,*
*Doctor of Economics, Professor, Department of Human Resources and Entrepreneurship,*
*National University of Water Management and Nature Resources Use, Rivne*
*K. S. Stoyan,*
*Post-graduate, National University of Water Management and Nature Resources Use, Rivne*

## ENTITY AND CONCEPTUAL APPROACHES FOR CREATING MECHANISM OF MANAGEMENT OF ENTERPRISES PROVIDING SERVICES OF INTERNATIONAL TOURISM

*У проведеному дослідженні автором розглянуто сутність механізму управління підприємствами з надання послу міжнародного туризму. Визначено особливості функціонування підприємств галузі міжнародного туризму та здійснен удосконалення понятійного апарату. Визначено основні методологічні аспекти управління та основні елементи механізм управління підприємствами. Розглянуто основні підходи до управління підприємствами та визначено концептуальні підход до формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму.*

*In this article the author considered the entity of the mechanism of management of enterprises providing services of internationa tourism. There are determined features of the functioning of the enterprises providing services of international tourism and made th improvement of conceptual apparatus. There are determined the main methodological aspects of management and key elements of th mechanism of enterprise management. There are considered basic approaches to the management of enterprises and the conceptua approach to the formation of the mechanism of management of enterprises providing services of international tourism.*

***Ключові слова:*** *управління підприємством, концептуальний підхід, механізм управління, підприємство з надання послу міжнародного туризму, методи управління.*

***Keywords:*** *management of the enterprise, conceptual approach, mechanism of the management, enterprises providing services o international tourism methods of the management.*

**Актуальність теми дослідження.** Міжнародний туризму є однією з перспективних та динамічних галузей світової економіки. Сучасні умови функціонуванн підприємств даної галузі вимагають швидкого та своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища та утримання конкурентних позиції на національному т світовому туристичному ринку. Саме тому, визначення концептуальних підходів до формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародног туризму є актуальним питанням, вирішення якого має забезпечити ефективність вдосконалення механізму управління та високі економічні результати їх діяльності.

**Аналіз останніх досліджень.** Методологічні аспекти формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму висвітлено роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, а саме: Н. Алєшугіна, Я. Дубенюк**,** Л. Дядечко, Л. Забурана, П. Коваль, М. Мальська, Е. Ойхман, Р. Пуцентейло, В. Хомяко А. Чудновський та інших. Питанням теоретичних засад застосування підходів до управління підприємствами присвячені роботи вчених, серед яких: О. Виноградова, Л Балабанова, Р. Блейк, Р., О. Градінарова, Дарміць, О. Кендюхов, Н. Клунко, В. Репін та інших.

**Ціль статті.** Дослідження сутності механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму та визначення концептуальних підходів д його формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Тенденції сучасного економічного розвитку в Україні характеризуються пожвавленням конкуренції та активізацієя структурних зрушень у туристичному секторі. Зокрема, масштабність та перспективність ринку послуг міжнародного туризму потребує створення динамічної т високоефективної системи управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму як таких, що є первинними в ланцюзі створення та реалізац туристичних продуктів, що спонукає туристичні підприємства шукати нові ефективні підходи до формування механізму управління ними в умовах жорсткої конкуренції

З метою пошуку перспективних шляхів формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму в Україні виника необхідність визначення особливостей їх функціонування. До особливостей функціонування підприємств з надання послуг міжнародного туризму слід віднести такі, щ характерні туристичному ринку в цілому, та специфічні, а саме: визначення на державному рівні в'їзного туризму як одного з пріоритетних напрямків державно політики в сфері туризму; врахування факторів політичної стабільності, рівня доходності та зайнятості населення країн-партнерів з формування та реалізац туристичних продуктів; урахування фактора міжнародного співробітництва; необхідність забезпечення швидкої адаптивності до змін туристичного попиту з напрямками виїзного та в'їзного туризму.

Підприємство з надання послуг міжнародного туризму, як об'єкт управління, представляє собою відкриту систему (комплекс взаємопов'язаних т взаємозалежних складових), яка функціонує за умови взаємодії із зовнішнім середовищем. Завдяки управлінню здійснюється цілеспрямований вплив на складов елементи системи та взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. В рамках даного дослідження, доцільним є надання визначення понятт «управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму» – це процес прийняття управлінських рішень, спрямований на реалізацію управлінських функці для підвищення ефективності діяльності підприємства з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, за рахунок взаємодії елементі

його внутрішньої структури та урахування впливу зовнішнього середовища шляхом моніторингу стану ринку послуг міжнародного туризму, вивчення туристськог попиту за напрямками в'їзного та виїзного туризму, урахування впливу факторів макро-, мезо- та мікрорівнів на формування та реалізацію туристських продуктів н міжнародному ринку туристичних послуг. Сформульоване поняття включає складові механізму управління, що представляє собою сукупність систем та підсистем, як відображають окремі аспекти управління: цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку и технологію, та призначенням якої є розроблення т реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку [6].

З управлінського погляду, діяльність підприємств з надання послуг міжнародного туризму представляє собою систему, яка складається з економічних соціальних, технічних та організаційних взаємопов'язаних елементів (рис. 1), які, в свою чергу, виступають складовими підсистем, а саме, таку, що управляєтьс (керована) та підсистему, що управляє (управляюча), тобто об'єкт і суб'єкт управління. Розглянемо елементи механізму управління підприємствами з надання послу міжнародного туризму більш детально.

**Рис. 1. Механізм управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму**
*(розроблено автором)*

Основними принципами системи управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму є дотримання правової регламентації під час створення функціонування та розвитку підприємства; адаптація до змін зовнішнього середовища; клієнтоорієнтовність; узгодження цілей керівництва та підлеглих; стратегічн планування основних напрямків розвитку підприємства в перспективі; транспарентність; мотивація поведінки та соціальна відповідальність; системність т безперервність розвитку та освіти персоналу; орієнтація на міжнародні пріоритети; цілісність системи управління, яка має вихід, зворотній зв'язок та зв'язок із зовнішні середовищем; наукове обгрунтування формування та адаптації системи управління та забезпечення взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

До засобів, які застосовуються в системі управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму відносяться сучасні технології, на основі яки проводиться автоматизація управління та навчання персоналу.

Управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму здійснюється за допомогою методів управління, які формуються на основі сукупност прийомів і способів впливу для досягнення мети. Для досліджуваних підприємств доцільно проводити класифікацію методів управління за рівнями впливу – макро- мезо- та мікрорівнів.

До складових такого елементу механізму управління, як процес управління, відносяться: ресурсне забезпечення, розроблення та реалізація управлінських рішен та функції управління. Ресурси підприємств з надання послуг міжнародного туризму складаються із сукупності інформаційного, фінансового, матеріального, кадровог та правового забезпечення. Інформаційні ресурси є одними з ключових в діяльності підприємств сфери міжнародного туризму, тому велике значення в процес управління відводиться системі інформаційного та комунікаційного забезпечення, які забезпечують взаємопов'язані процеси на підприємстві та формують його успіх т конкурентоспроможність.

Необхідною умовою функціонування сучасного підприємства з надання послуг міжнародного туризму є технічний потенціал для забезпечення роботи інформаційнс та комунікаційної підсистем. На сьогоднішній день більшість підприємств з надання послуг міжнародного туризму володіють схожими технічними ресурсами Внутрішньофірмові операції здійснюються за допомогою комп'ютерної та офісної техніки. Невід'ємною складовою сервісного обслуговування є використання мереж Інтернет (пошук турів, здійснення бронювання, просування турпродуктів на міжнародний ринок та ін.). Переважна кількість підприємств з надання послуг міжнародног туризму є представниками малого та середнього бізнесу, які не можуть собі дозволити або вважають недоцільним значні витрати на автоматизацію туристичної діяльності.

Ефективність управління підприємствами забезпечується виконанням функцій управління. Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізац управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати управлінський вплив, серед яких розрізняють загальні (ключов функції, що розкривають склад процесу управління, і спеціальні (конкретні та специфічні) функції, що вказують напрямок цілеспрямованого впливу на той чи інший ви виробничої діяльності [2, с. 86]. На наш погляд, слід розкрити сутність спеціальних функцій управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму.

До специфічних (конкретних) функцій, що вказують напрямок цілеспрямованого впливу на туристичному підприємстві є управління неосяжними туристичним ресурсами, наприклад, бренд, імідж, ноу-хау. Успішність функціонування підприємства з надання послуг міжнародного туризму взаємозалежна до рівня впізнання т довіри до турпродукту відповідного бренду, який передбачає реалізацію послуг за допомогою комплексу маркетингових заходів, що направлені на певну цільов аудиторію. Позитивний імідж забезпечує отримання підприємством ринкової сили, що впливає на сприйняття споживачем цін на турпродукти та укріплює його позиц відносно конкурентів.

Наступним елементом механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму є організаційна структура управління. Організаційн структура є однією із найважливіших складових внутрішнього середовища підприємства. Завдяки їй забезпечується розподіл завдань по відділам і підрозділа підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередні вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань [4, с. 166].

Організаційна структура управління підприємства з надання послуг міжнародного туризму відноситься до типу «органічних структур», тобто такі, що значно мірою залежать від зовнішніх і внутрішніх факторів. Умови ринку послуг міжнародного туризму вимагають від підприємств вдосконалювати організаційну структур управління для досягнення стабільності організації сервісного обслуговування, високоефективності за умов мінімальних витрат, швидкої адаптивності до зовнішньог середовища. Складовими організаційної структури є працівники, відділи та підрозділи підприємства, які приймають участь у здійсненні туристичної діяльності.

Функціонування підприємств з надання послуг міжнародного туризму в ринкових умовах відбувається під впливом соціально-економічних, технік економічних, регіональних та природно-географічних факторів, які призводять до змін в різних економічних аспектах здійснення господарської діяльності. Необхідн відзначити, що всі групи факторів, в більшій або меншій мірі, впливають на формування механізму управління підприємств з надання послуг міжнародного туризм але, незважаючи на це, він повинен забезпечувати їх гнучкість та адаптивність до конкурентного середовища ринку послуг міжнародного туризму. Тому формуванн ефективного механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму передбачає використання науковиих підходів, відповідно до обранс концепції управління.

В теорії управління виділяють низку основних підходів до управління підприємствами, серед яких: системний, адміністративний, динамічний, інтеграційний комплексний, функціональний, процесний, маркетинговий, кількісний, нормативний, ситуаційний, поведінковий, відтворювальний.

Також існують підходи, які не набули такого широкого застосування в управлінні, але в ринкових умовах, коли виникає необхідність впровадження найбільш ефективних підходів для забезпечення конкурентних переваг підприємств, вони мають місце. До таких підходів можна віднести логічний, глобальний, інноваційний віртуальний, ексклюзивний, оптимізаційний, діловий та інші. В залежності від спеціалізації та організаційної структури підприємства з метою забезпеченн ефективності формування системи управління буває доцільним поєднання декількох методів одночасно.

Сутність основних підходів до формування механізму управління підприємством демонструє специфіку кожного з них, яку необхідно співставляти зі специфікою кожного окремого підприємства для забезпечення їх конкурентоспроможності. Неможливо визначити один з найбільш ефективних серед представлених підходів, яки може бути використаний у формуванні механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму. Так, системний підхід є необхідним и лежить основі механізму управління кожного підприємства, в тому числі й підприємств з надання послуг міжнародного туризму, яке знаходиться у взаємодії із зовнішні середовищем. На основі адміністративного підходу забезпечується регламентація та організація функцій управління. Основними адміністративними інструментами національні та міжнародні законодавчо-нормативні акти та стандарти якості, яких необхідно дотримуватись в процесі діяльності з надання послуг міжнародного. залежності від організаційної форми та масштабу підприємства можуть бути розроблені власні стандарти щодо організації праці та функціонального розподілу дл підвищення ефективності управління.

Динамічний та кількісний підходи у формуванні механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму можна вважати неефективним тому що дослідження причинно-наслідкових зв'язків, проведення ретроспективного аналізу та прогнозу поведінки таких об'єктів дослідження, як ринкова, кадрова фінансова спроможність підприємства та прогноз їх розвитку вимагає проведення аналітичної роботи різних індексних показників. Як правило, підприємствами надання послуг міжнародного туризму в Україні не приділяється глибокий аналіз фінансово-господарської діяльності для розроблення прогнозів розвитку. Тому, випадку застосування такого підходу, необхідно передбачити створення додаткових функціональних підрозділів.

Щодо інтеграційного підходу, то для формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму найбільш доцільне йог застосування з орієнтацією на підсилення взаємозв'язку між окремими підсистемами та компонентами системи менеджменту. Наприклад, підсистеми інформаційног забезпечення та функцій планування туристичної діяльності.

Використання комплексного підходу можливо в управлінні високорозвинених та стабільних підприємств. Нажаль, на ринку послуг міжнародного туризму Україні функціонують переважно підприємства, які знаходяться в процесі економічного становлення та процес управління їх діяльністю відбувається під впливо економічних чинників. Технологічні та інноваційні аспекти управління не знаходять широкого застосування в силу багатовитратності.

Функціональний підхід можна розглядати в поєднанні із маркетинговим за допомогою яких спочатку обирається вибір стратегії з орієнтацією на потреб споживача товарів та послуг міжнародного туризму, визначаються параметри ресурсів входу на досягнення цілей стратегії.

Процесний підхід ґрунтується на виокремленні бізнес – процесів, опису, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів. У формуванні механізму управлінн підприємствами з надання послуг міжнародного туризму процесний підхід доцільно застосовувати в процесах перетворення інформаційних потоків логістичної систем для досягнення очікуваних параметрів виходу системи. Генераторами інформаційних потоків виступають виробники та комерційні посередники послуг міжнародног туризму та споживачі.

Сучасні умови вимагають від підприємств з надання послуг міжнародного туризму переорієнтацію векторів управління. Тому слід звернути увагу на підходи, щ базуються на логістиці. Логістика являє собою концепцію управління для розробки, організації, управління та реалізації ефективного та економічно вигідного рух об'єктів (послуг, інформації, фінансів і персоналу) в системах створення вартості в рамках однієї або декількох компаній [3].

Однією з важливих умов ефективного функціонування підприємств з надання послуг міжнародного туризму виступають працівники, їх навички, професіоналізм результативність, завдяки яким здійснюється високоякісне сервісне обслуговування та підтримується стабільне розширення клієнтської бази. Тому поведінковий підхід системі управління загальноприйнятий. На підприємствах туристичної сфери. Відтворювальний підхід вимагає додаткових значних витрат, а як вже було відмічен підприємства з надання послуг міжнародного туризму не поспішають витрачати власні кошти в цьому напрямку. Винятком є сучасні досягнення щодо оновленн програмного забезпечення, яке охоплює приєднання до систем пошуку, резервування, бронювання за замовленнями, системи підтримки внутрішніх операцій н підприємстві.

Адаптивність до змін факторів внутрішнього та мінливого зовнішнього середовища робить ситуаційний підхід найбільш пріоритетним серед розглянути управлінських підходів.

Слід відзначити, що кожен з управлінських підходів в більшій або меншій мірі може бути використаний у формуванні системи управління підприємст з надання послуг міжнародного туризму, окрім нормативного підходу. Нормативний підхід є єдиним серед представлених основних підходів до управління, який не мож бути застосований в управлінні підприємствами з надання послуг міжнародного туризму. Причина полягає в тому, що складовими елементами цього підходу нормативи, в той час як підприємства з надання послуг міжнародного туризму є невиробничими суб'єктами господарювання, які не передбачають розроблення т дотримання нормативів та здійснення процесів нормування.

Серед зазначеного переліку можливих підходів до формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму виника необхідність визначити такий підхід, або комбінацію підходів, на основі яких управління буде найбільш ефективним.

В Україні підприємства з надання послуг міжнародного туризму в сучасних умовах розвитку ринку послуг міжнародного туризму здійснюють туристичн діяльність в умовах, що характеризуються: відставанням в управлінні та організації туристичної діяльності, порівняно із країнами зі схожим туристичним потенціалом недостатньою інформаційною забезпеченістю галузі міжнародного туризму; вимогами невпинного забезпечення підвищення конкурентоспроможності на національном та міжнародному ринку послуг міжнародного туризму; необхідністю швидкої адаптації системи управління підприємств з надання послуг міжнародного туризму д факторів впливу мінливого зовнішнього середовища; недостатністю державної підтримки підприємств, що здійснюють туристичну діяльність за напрямкам міжнародного туризму. Так, всі вказані обставини, характерні для українських підприємств з надання послуг міжнародного туризму, призводять до необхідност формування такого механізму управління, який би забезпечував досягнення високого рівня конкурентоспроможності завдяки лідируючим позиціям в обраному сегмент ринку, високому рівню якості сервісного обслуговування, відповідності актуальному туристському попиту, ефективності цінової політики на основі зниження витрат н створення та реалізацію турпродуктів незалежно від ситуаційних змінних внутрішньої організації та зовнішнього середовища. Зацікавленість у формуванні таког механізму управління характерна, в першу чергу, для туроператорів з надання послуг міжнародного туризму, які зацікавлені у забезпеченні довгострокового успіху, в то час, як представники малого бізнесу, а це переважна кількість турагентів, орієнтовані на короткострокові економічні вигоди.

Визначаючи концептуальні підходи, які доцільно використовувати для формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародног туризму, вважаємо необхідним приділити увагу визначенню спрямування управління відповідно до економічних цілей. Найбільш вагомий вплив на формуванн механізму управління досліджуваних підприємств відбувається завдяки такій особливості їх функціонування, як те, що турпродукт та послуга міжнародного туризму туристичною пропозицією підприємств з надання послуг міжнародного туризму та характеризуються специфічними особливостями, серед яких найбільш вагомими відповідність його властивостей до туристських потреб обраних сегментів споживачів. Споживча вартість, або цінність турпродукту є предметом суб'єктивног оцінювання споживачем, що пливає на ймовірність повторного звернення. Саме тому, управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму направлене н створення цінності турпродукту, тобто ціннісно – орієнтоване управління.

Цінність товарів та послуг можна визначити за допомогою двох базових підходів: цільова функція підприємства є однофакторною (основною метою підприємства є максимізація цінності для власників) та цільова функція є багатофакторною (в основі лежить теорія «зацікавленості сторін»).

Для підприємств з надання послуг міжнародного туризму характерний другий підхід, тому що турпродукт є комплексом результатів діяльності підприємст

різних спеціалізацій – «зацікавлених сторін», тому однією з умов при формуванні механізму управління є дотримання ефекту співпраці та кооперації для досягненн спільних цілей. Отже, ціннісно-орієнтованого управління передбачає формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму, яки буде забезпечувати створення необхідної економічної цінності турпродукту або окремих послуг міжнародного туризму в умовах співпраці зацікавлених сторін на основ інтеграційного підходу.

На основі системного підходу визначаються місії, завдання та цілі підприємств з надання послуг міжнародного туризму, аналізується вплив факторів н підсистему керування та керовану підсистему, аналізуються існуючі відхилення в системі від запланованих та найбільш вагомі чинники, що спричинили вплив використання найбільш доцільних в конкретних ситуаціях методів та способів підвищення ефективності управління та приведення системи до бажаного стан раціональне використання власних ресурсів та залучення додаткових для досягнення високих економічних результатів.

Необхідно відзначити, що системний підхід також використовується на різних рівнях системи управління, тому важливий процес перетворення інформаційни потоків логістичної системи підприємств з надання послуг міжнародного туризму можна розглядати як з позиції процесного, так і системного підходу.

На основі ситуаційного аналізу, відбувається управлінське дослідження з метою визначення відповідності діяльності підприємства з надання послу міжнародного туризму стратегічним цілям та зовнішнім змінам, ефективності та відповідності його організаційної структури, визначення слабких та сильних сторі підприємства для досягнення економічних та соціальних цілей. Тому великого значення набуває проведення моніторингу зовнішніх і внутрішніх умов конкурентно поведінки підприємства.

**Висновки:** На основі проведених досліджень, наведених обґрунтувань, можна дійти висновку, що формування механізму управління підприємствами з наданн послуг міжнародного туризму в сучасних умовах туристичного ринку в Україні доцільно здійснювати на основі системно – ситуаційного та інтеграційного управлінськи підходів. Причому в контексті системно – ситуаційного підходу необхідно розробити або забезпечити умови проведення моніторингу ціннісно – орієнтованих факторі зовнішнього впливу, спершу визначивши такі, що мають домінуючий вплив на систему управління. В контексті інтеграційного підходу передбачено поглиблен взаємодію підсистем системи управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму та створення загального простору для взаємодії всіх зацікавлени сторін у процесі створення цінності турпродуктів та послуг міжнародного туризму.

**Література:**

1. Дяченко Л. А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери / Л. А. Дяченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – 2012. – № 1. – С. 217 – 255.

2. Градінарова О. О. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств туристичного бізнесу з використанням рефлексивного підходу / О. С Градінарова // Вісник Донецького університету економіки і права : зб. наук. пр. – Донецьк, 2005. – № 1. – С. 93 – 97.

3. Клунко Н. С. Актуальність логістичного підходу в управлінні господарською діяльністю підприємств України / Н. С. Клунко // Новейшие научные достижени 2010 : матер. II Міжнар. екон. конф. – София, ООО «Бял ГРАД-БГ», 2010. – С. 23 – 30.

4. Забурана Л. В. Концепція управління розвитком туристичних підприємств / Л. В. Забурана // Науковий вісник ЧДІЕУ. – № 3 (11), 2011. – С. 162 – 169.

5. Чудновский А. Д. Управление индустрией туризма : уч. пособие – [2-е изд.] / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, В. С. Сенин. – М. : КНОРУС, 2005. – 448 с.

6. **Хомяков В. І. Менеджмент підприємства** / В. І. Хомяков : навч. посіб. – К. : Кондор, 2005. – 434 с.

**References:**

1. Dyachenko, L.A. (2012), "Entity and features of the tourism enterprises management", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu,* vol. 1, pp. 217 255.

2. Gradinarova, O.O. (2005), "Theoretical aspects of the management of competitiveness of tourism companies using reflective approach", *Visnyk Donets'koho universytet ekonomiky i prava,* vol. 1, pp. 93 – 97.

*3.* Zaburana, L.V. (2011), "Management conception of tourism enterprises development", *Naukovyj visnyk ChDIEU,* vol. 3 (11), pp. 162 – 169.

4. Klunko, N.S. (2010), "Relevance of logistic approach in the management of economic activities of enterprises in Ukraine", *Novejshye nauchnye dostyzhenyia 201* [Conference Proceedings of the International Economic Conference], Mizhnarodna Ekonomichna konferentsiya [International economic conference], Sofia, Bulgaria, pp. 23 – 30.

*5.* Chudnovskiy, A.D. Gukova M.A. and Senin V.S. (2005), *Upravlenye yndustryej turyzma* [Management of tourism industry], 2nd ed, KNORUS, Moscow, Russia.

6. Khomyakov, V.I. (2005), *Menedzhment pidpryiemstva* [Management of enterprise], Kondor, Kyiv, Ukraine

*Стаття надійшла до редакції 20.08.2013 р*

4496 poligrafua 7563 PORT bigmir)net 7431 4330
ТОВ "ДКС Центр"