

УДК 338.486.3

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

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТУРИЗМІ

*M. V. Bosovskaya,
PhD, Associate Professor, Kyiv National University of Trade and Economics, Kiev*

PECULIARITIES OF INTEGRATIVE PROCESSES IN TOURISM DEVELOPMENT

У статті здійснено теоретичне осмислення особливостей формування та розвитку інтеграційних процесів у туризмі, що пов'язано із випереджаючим зростанням економіки на основі розвитку різних форм інтеграції суб'єктів господарювання. Особливу увагу приділено обґрунтуванню особливостей та іманентних ознак інтеграційних процесів в туризмі, визначено їх вплив на параметри та динаміку консолідованого розвитку суб'єктів господарювання та формування новітньої концепції інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності. Обґрунтовано, що врахування специфічних особливостей інтеграційних процесів є передумовою їх реалізація у туризмі. Розглянуто взаємозв'язок особливостей інтеграційної взаємодії туристичних підприємств та проблем організації управління інтегрованими утвореннями. Орієнтація на особливості інтеграційних процесів у туризмі в подальшому дозволить розробляти дієві механізми управління інтегрованими утвореннями на основі теоретичного та методологічного базису концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.

This article contains theoretical interpretation of peculiarities of formation and development of the integration processes in tourism that is associated with the advancing economic growth, based on extension of different integration forms of business entities. Specific attention has been paid to substantiation of peculiarities and immanent characteristics of the integration processes in tourism, defined their influence on parameters and dynamics of consolidated growth of business entities and formation of modern concept of integration development of tourist companies.

It has been substantiated that consideration of specific peculiarities of integration processes is the precondition to implement them within the tourism field. Relations between peculiarities of integration interactions of tourist enterprises and issues, associated with control management of integrated formations, have also been reviewed. Commitment to peculiarities of integration processes in tourism further allows developing of efficient mechanisms to control integrated formations based on theoretical and methodical conceptual basis of integration development of business entities.

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

Keywords: integration, integration process, integration features, tourism, travel company.

Актуальність проблеми. За останнє століття туризм перетворився на потужну високорентабельну індустрію, міжсекторальний господарський комплекс, вид економічної діяльності, сферу економічних відносин, об'єкт наукового пізнання, у якому тісно переплелися економічні і соціальні інтереси світової, національних та регіональних економік, підприємницьких структур та споживачів. Лідери країн G-20 в декларації за підсумками щорічної зустрічі, що відбулася 18-19 червня 2012 року в Лос-Кабос (Мексика), визнали «важливість індустрії подорожей і туризму як засобу створення робочих місць, забезпечення глобального економічного зростання та розвитку» [1]. Зростаючий розвиток туризму в умовах подолання кризового стану національної економіки можливо при орієнтації на перспективний зростаючий розвиток технологій, який можливо здійснити лише на засадах інтеграції. Варто підтримати посыл В.М. Гесця [2], що лише забезпечення взаємовигідного обміну інноваційними розробками на підґрунті виникнення різних форм інтеграції суб'єктів господарювання в змозі вивести економіку у напрямку прискореного випереджаючого зростання. За таких умов актуалізується потреба вивчення взаємозв'язку інтеграції з особливостями розвитку економічного середовища та співвіднесення їх в аспектах конкуренції, глобалізації, інформатизації, інтернаціоналізації, експансії (через проблеми, пов'язані із формуванням конкурентних переваг, зростанням масштабів діяльності, розширенням територіальних меж, обсягів інформаційного навантаження в межах інтеграційних утворень), організації (через необхідність вироблення дієвої форми співпраці агентів) й управління (задля підвищення ефективності й результативності життєдіяльності інтеграційних структур). Тому, актуальність статті обумовлюється необхідністю проведення досліджень, пов'язаних з визначенням особливостей інтеграційних процесів у туризмі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Теоретичні, методологічні та прагматичні засади розвитку інтеграційних процесів у туризмі досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, до співтовариства яких відносяться: В. Азар, В. Квартальнов, Ф. Вільям, М. Жукова, М. Кабушкін, М. Мальська, [3-8] та ін. При цьому, в зазначених працях відсутній комплексний підхід до розгляду проблематики розвитку інтеграційних процесів у туризмі, не враховано специфічних імперативи діяльності підприємств туристичної галузі та мезо-, макро- і мікрочинників, які обумовлюють галузеву специфіку процесів інтеграції. Крім того, зважаючи на обсяги та глибину досліджень вказаних вчених, що свідчить про значні перспективи інтеграційних утворень, потребують подальшого розвитку комплексні теоретичні та методологічні питання, присвячені конструктивному науковому переосмисленню особливостей інтеграційної взаємодії економічних суб'єктів, процесів їх становлення та розвитку в галузі туризму, урахування специфіки управління інтегрованими утвореннями.

Мета статті. Обґрунтування особливостей та іманентних ознак інтеграційних процесів в галузі туризму; визначення залежності особливостей інтеграційної взаємодії туристичних підприємств та проблем організації управління інтегрованими утвореннями.

Викладення основного матеріалу дослідження. Поглиблене вивчення процесів виникнення й розвитку інтегрованих утворень суб'єктів господарювання потребує розгляду особливостей інтеграційних процесів суб'єктів туристичної діяльності (табл. 1). Їх врахування сприятиме розроблені нового сучасного підходу до управління – інтеграційного розвитку, який характеризується активізацією типів, рівнів, видів, форм, різновидів інтеграційної взаємодії, підвищенням рівня їх значущості для національної економіки, регіонів, споживачів та реалізації його положень у практиці діяльності суб'єктів господарювання в галузі туризму.

Таблиця 1.

Особливості інтеграційних процесів у туризмі

Відмінна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
Структура ринку	перманентна міжнародна конкуренція, нерівномірна ринкова концентрація	консолідація в міжнародних ланцюгах створення вартості (готельних та туристичних об'єднаннях); розвиток мережних формвань; агрегація діяльності
Галузева структура	тісний взаємозв'язок з іншими секторами економіки; розширення сфер впливу та обсягів діяльності міжнародних корпорацій	створення туристичних дестинацій; розвиток туристичних кластерів; виникнення міжгалузевих вертикальних структур
Особливості споживання	потребує врахуванням індивідуальних особливостей споживачів	викликає необхідність покращення параметрів взаємодії із споживачами; сприяє створенню інтегрованих маркетингових систем; консолідованого інформаційного простору; спільного бренду, корпоративного іміджу, систем управління якістю
Характер послуг	визначається спеціалізацією діяльності, транскордонним характером пропозиції та специфічними характеристиками послуг: швидка зміна ринкового попиту; високі вимоги до якості; еластичність попиту	залежно від маркетингової стратегії передбачає: спеціалізацію (масовий ринок або спеціалізований (за продуктом, сегментом споживачів, регіоном тощо); охоплення нових стратегічних зон господарювання (горизонтальна інтеграція); залучення нових партнерів у межах ланцюга створення вартості (вертикальна інтеграція)
Технологічні процеси	визначається специфікою операційної системи галузі туризму, яка формується з виробників туристичного продукту (заклади розміщення, харчування, транспортні підприємства); посередників надання туристичних послуг (тур агенти, туроператори) та інших підприємств, що беруть участь в обслуговуванні (побутові, комунальні тощо)	передбачає формування стратегічної співпраці учасників туристичної діяльності (без утворення юридичної особи); формування вертикальних інтегрованих структур на основі об'єднання технологічно (логістично) пов'язаних сфер діяльності учасників
Профіль діяльності	важливість профілюючого напрямку туристичної діяльності та форми можливої співпраці партнерів у процесі створення та реалізації туристичного продукту	спеціалізація та об'єднання з метою відправки туристів за кордон (ініціативні структури); прийому та обслуговування туристів в певній країні (рецептивні); поєднання рецептивної та ініціативної діяльності та формування інтегрованого утворення суб'єктами туристичної діяльності (консолідовані)
Пов'язаність процесів	визначається посиленням залежності тур агентської діяльності від туристичного оператора в процесі реалізації туристичного продукту; Не втрата самостійності та посилення логістичної та фінансової залежності	розвиток та співіснування незалежних агентів (продають тури значної кількості операторів за угодою); частково залежних - пов'язані зобов'язаннями (договором) щодо реалізації туристичного продукту з певним оператором на визначеному напрямі роботи, на інших напрямках – тури обираються за власним вибором; уповноважених - група агентств, що реалізують виключно туристичний продукт конкретного тур оператора на визначеному ринку; працюють на умовах франчайзингу під відомим трендом (рітейлові)
Складність управління	зумовлює необхідність поєднання в єдиному логістичному циклі незалежних суб'єктів господарювання; виникнення складних організаційних структур управління (дивізійних, матричних, конгломератних)	трансформація ділових відносин в інтеграційні; посилення інтеграційних тенденцій; створення єдиного стратегічного центру керування інтегрованою структурою для забезпечення життєстійкості та надійності
Розташування природно-рекреаційних ресурсів	значно залежить від складу та стану природно-рекреаційних ресурсів; місце реалізації туристичного продукту територіально відокремлене від місця знаходження ресурсів	стимули до інтеграції визначаються потребою консолідованого використання ресурсів та їх метою є оптимізація параметрів створення вартості на основі спільного раціонального використання та збереження природно-рекреаційного потенціалу
Територіальна розмежованість	територіальна відокремленість суб'єктів туристичної діяльності	Інтеграція та кооперація як туристичних підприємств (туристичних агентств та операторів), так і інших суб'єктів туристичної діяльності (транспортні, готельні, ресторани тощо)
Туристична інфраструктура	територіальна віддаленість підприємств, які взаємодіють в процесі створення та реалізації туристичного продукту; важливість туристичної інфраструктури	створення туристичних кластерів; розвиток публічно-приватного партнерства з метою розвитку туристичної інфраструктури
Ресурсне забезпечення	потреба в додаткових ресурсах для формування конкурентних переваг; проблема повного використання наявного потенціалу	утворення інтегрованих структур на основі використання бренд-потенціалу; владне підпорядкування знань з метою створення унікальних компетенцій
Інноваційність	вимагає впровадження інноваційних управлінських, продуктових та технологічних інновацій	обмін інноваційними розробками; спільне створення та використання інноваційних управлінських, продуктових та технологічних продуктів; інноваційне співробітництво для синергії ресурсного потенціалу; створення інноваційних туристичних кластерів

Інвестиційна активність	зношення матеріально-технічної бази туризму; низький рівень інвестування ресурсів у розвиток туризму	можливість консолідувати інвестиційні ресурси, оптимізація податкового навантаження, залучення іноземних активів
Людський чинник	значні витрати людської праці та робочого часу; важливість людського чинника в обслуговуванні	можливість досягнення соціального ефектів
Життєвий цикл підприємства та послуг	скорочення життєвого циклу підприємства та туристичної послуги	здатність пролонгувати життєвий цикл продуктів, реалізуючи їх через власну (франчайзингову) мережу агентств пи цьому акумулюючи стратегічні ресурси у головній компанії; можливість продовжити життєвий цикл підприємства шляхом реалізації інтеграційної стратегії
Споживчий чинник	справляє основний вплив на діяльність суб'єктів туристичної діяльності	інтеграція суб'єктів на основі отримання доступу до нових сегментів споживачів та територіального розширення ринку на основі розвитку франчайзингу, контрактного управління тощо
Сезонність в діяльності	діяльність суб'єктів туристичного бізнесу характеризується нерівномірністю попиту через вплив сезонності (пора року; період тижня)	розвиток дестинацій, формування кластерів, стратегічне міжорганізаційне партнерство, диверсифікація діяльності як альтернативні варіанти подолання сезонності

Джерело: розроблено автором

Отже, виходячи з інформації, яка представлена у табл. 1, можна зробити висновок, що розвиток інтеграційних процесів у туризмі визначається такими іманентними ознаками, як: структура ринків; галузеві особливості; характер споживання; профіль діяльності особливості технологій; пов'язаність процесів; специфіка системи управління тощо. Кожна характеристика, що впливає на особливості інтеграційних трансформацій, має галузеві особливості та параметри розвитку. Так, структура туристичного ринку визначається перманентною міжнародною конкуренцією та нерівномірною ринковою концентрацією. Вплив зазначених особливостей на динаміку інтеграційного розвитку відбувається через консолідацію в міжнародних ланцюгах створення вартості (готельних та туристичних об'єднань); розвиток мережевих формувань; агрегацію діяльності. Заданою логікою можна дослідити і інші особливості. Врахування специфічних особливостей інтеграційних процесів у врахування специфічних особливостей інтеграційних процесів є передумовою їх реалізації у туризмі.

Особливості та іманентні риси інтеграційних процесів внутрішню будову інтегрованих формувань у туризмі, поєднують економічні, юридичні, організаційні та аспекти їх функціонування, враховують особливості зовнішнього середовища господарювання. Нами запропоновано узагальнення основних проблем управління такими утвореннями (табл. 2).

Таблиця 2.

Особливості взаємодії туристичних підприємств та проблеми управління інтегрованими утвореннями

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
Невідповідність між формальними й реальними правами власності	у межах інтегрованих структур цінність формальних права власності повинна підкріплюватися інституційним регулюванням взаємин та встановленням суб'єктних зв'язків між агентами. Можливе як об'єднання власності й менеджменту в рамках одного суб'єкта так і передача права управління на основі контракту	складність регулювання відносин в континуумі "принципал-агент" зростає через різноманіття форм формалізації інтегрованого утворення; потреба інституційного забезпечення розвитку інтеграційних процесів
Зниження ефективності управління інтегрованими суб'єктами через зростання обсягів діяльності та відсутність дієвих механізмів управління інтегрованими структурами	спричиняється різноманітністю активів в межах однієї структури, відсутністю механізмів регулювання діяльності, чіткої стратегії розвитку, бюрократизацією управлінських структур; високим рівнем централізації управлінських процесів; втратою довіри у взаєминах між власниками, керівниками й працівниками, зменшення відповідальності суб'єктів	актуалізація проблеми невідповідності росту підприємства та керуючої системи; неефективність організаційної структури; низька мобільність підприємства та організаційна гнучкість; зростання різноманіття організаційних схем інтеграції та потреба їх методологічного забезпечення
Не раціональна організаційна будова структури	в світовій практиці господарювання для великих інтегрованих суб'єктів вважаються більш ефективними дивізійні й матричні структури. Лінійно-функціональну структуру можливо застосовувати при незначній технологічній мінливості, масовому обслуговуванні, низькій індивідуалізації праці, малих розмірах інтегрованого утворення та невеликій кількості агентів	ускладнення інформаційного забезпечення; втрата взаємодії бізнес-процесів, зменшення гнучкості, зростання впливовості керівників
Зміна змісту інтеграційного процесу, ускладнення його формування та розвитку	велике розмаїття інтегрованих процесів потребує розроблення механізмів їх формування та розвитку, узгодження організаційної форми з цільовими орієнтирами бізнесу та потребами ринку; багатоступінь інтеграції, кожному із яких відповідає свій набір цілей, що визначають специфіку та особливості управління	проблема вибору форми інтеграційної взаємодії з урахуванням їх переваг та недоліків; та в подальшому механізмів розвитку цих відносин
Зміна цільової орієнтації	процеси створення інтегрованих утворень в суспільстві співвідносяться з бажанням швидкого збагачення	складність формування оптимальної корпоративної культури, досягнення узгодження інтересів власників, менеджерів та працівників; втрата корпоративного іміджу

Амбітність власників	амбітність власників часто перешкоджає впровадженню інноваційних управлінських технологій, поширенню самоорганізації, призводять до проведення ризикованих операцій	втрата керованості через невідповідність менеджменту вимогам середовища; виникнення конфліктів
Відсутність державної підтримки	непрозора структура капіталу, висока ступінь переплетення власності з управлінням, широке застосування податкових схем, й механізмів трансферного ціноутворення, інвестування й проведення операцій через офшорні компанії, складна економічна природа інтеграційних угод	зниження капіталізації; ринкової вартості; проблеми продажу компанії; проблема інституційного оформлення інтеграційних угод
Неефективність розподілу повноважень	складність системи розподілу повноважень між головною компанією й інтегрованими суб'єктами, головними й залежними підприємствами, заважає співвіднесенню стратегічних, операційних та тактичних цілей та потреб відокремлених підрозділів	складність консолідації діяльності, досягнення планових орієнтирів, реалізації стратегічних дій
Значна розмаїтість параметрів внутрішнього середовища	наявність структурного та вартісного різноманіття матеріальних та нематеріальних потоків (обумовлене наявністю різноманітних елементів взаємодії, етапами технологічного циклу), ринків збуту (відрізняються емісією й еластичністю) й видів діяльності	складність отримання синергетичного та емерджентного ефекту взаємодії через відсутність пов'язаності та збалансованості внутрішніх бізнес-процесів
Відсутність дієвого підходу до організації та регулювання діяльності інтегрованих бізнес-структур	ускладнена система планування, організації, контролю й стимулювання діяльності; недостатня регламентованість документообігу та зниження дієвості операційних систем; розбіжності в характері виробничих операцій в межах різних видів діяльності та бізнес-процесів; відсутність рівності стимулювання за однакового внеску у фінансові результати компанії різних господарських одиниць	ускладнення визначення критеріїв ефективності функціонування та розвитку структур; проблема діагностики ефективності діяльності об'єднаної компанії, та систем показників перспективної оцінки діяльності
Потреба оптимізації взаємодії із зовнішнім середовищем	зростання кількості зв'язків та їх ускладнення в силу територіального та функціонального зростання інтегрованої структури; зловживання ринковою владою	ускладнення гнучкості інтегрованої системи; виникнення монопольного ефекту
Формування та використання спільного інтегрованого простору	об'єднання різних організаційних структур, виробничих, кадрових потенціалів, первинного виявлення їх особливостей; дифузія знань та інновацій внаслідок реконфігурації внутрішньої будови та зміни складу акторів, параметрів інтеграційної взаємодії	ускладнення формування та реалізації стратегії інтеграційного розвитку та операційних планів
Залучення зовнішніх компетенцій та ресурсів	створення синергії знань та ключових компетенцій	поява інтеграційних обмежень; проблеми розподілу ресурсів
Реалізація управлінського процесу	розроблення моделей та механізмів узгодженої консолідованої поведінки учасників	проблема вироблення спільних правил, та ментальних моделей поведінки суб'єктів
Вироблення механізму захисту інтересів учасників, забезпечення їх економічної безпеки	відмінність в стратегіях поведінки агентів; вибір та відбір партнерів для інтеграційної взаємодії; формування систем обмеженого доступу до ресурсів; специфікація дій та прав власності; оптимізація владних повноважень;	пригнічення учасників, обмеження дій, опортуністична поведінка; складність вираховування інтересів усіх учасників при розробці стратегії та аналітичних процедур
Мінімізація витрат	зниження витрат за рахунок ефекту масштабу; мінімізація витрат на управління (об'єднання управлінських функцій); зниження собівартості за рахунок комплементарності	поява додаткових витрат: агентських, бюрократичних
Забезпечення комплексності	вимагає охоплення усіх сторін діяльності об'єкту, усебічного аналізу їх залежностей, визначення впливу значущих чинників підприємства, позитивних і негативних процесів	можлива поява комплексу внутрішніх протиріч
Коливання ринкового попиту	скорочення життєвого циклу продуктів; зростання конкуренції на ринку; підвищення вимог споживачів щодо якості туристичного продукту; консолідоване дослідження ринку; впровадження інтегрованих систем управління якістю	проблема створення конкурентоспроможного туристичного продукту та подолання конфлікту інтересів в процесі формування ланцюга створення вартості

Джерело: удосконалено автором на основі 9; 10; 11; 12.

Отже можна стверджувати, що саме орієнтація на вирішення означених в табл. 2 проблем функціонування інтегрованих формувань, повинна бути покладена в основу дієвого механізму управління інтегрованими утвореннями та формування концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.

Висновки. Теоретичне осмислення проблеми формування та розвитку інтеграційних процесів у туризмі, що пов'язано із випереджаючим зростанням економіки на основі розвитку різних форм інтеграції суб'єктів господарювання, дозволило зробити висновок про відсутність наукових розробок, пов'язаних із систематизацією особливостей інтеграційних процесів у туризмі. Це ускладнює дослідження специфіки інтеграційних процесів в туризмі. З метою удосконалення теорії та практики розвитку інтеграційних процесів у туризмі приділено увагу обґрунтуванню особливостей та іманентних ознак інтеграційних процесів суб'єктів туристичної діяльності, визначено їх вплив на параметри та динаміку інтегрованого розвитку. Обґрунтовано, що врахування специфічних особливостей інтеграційних процесів є передумовою їх успішної реалізації у туризмі. Визначено взаємозв'язок особливостей інтеграційних процесів та проблем організації управління інтегрованими утвореннями. Орієнтація на особливості інтеграційних процесів у туризмі в подальшому дозволить розробляти дієві механізми управління інтегрованими утвореннями.

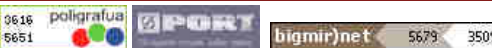
Література.

1. Группа двадцатки впервые признает путешествия и туризм движущей силой экономического роста. Доклад Генерального Секретаря UNWTO. Madrid, London, 20 Jun 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://media.unwto.org/ru/press-release/2012-07-16/>
2. Геєць В.М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В.М. Геєць. – К.: Ін-т екон. прогноз.; Фенікс, 2003. – 1008 с.
3. Азар В.И., Экономика туристского рынка / В.И. Азар, С.Ю. Туманов//. - М.: ИПК госслужбы, 2009. – 203 с.
4. Квартальнов В. Туризм: Учебник / В. Квартальнов; Российская международная академия туризма. – М.: Финансы и статистика, 2009.-314 с.
5. William F. Theobald. Global Tourism. Third Edition. /F.William// - Publisher: Butterworth-Heinemann. – 2010 - 588 p.
6. Жукова М. А. Индустрия туризма: Менеджмент организации / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 200 с.
7. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма / Н.И. Кабушкин - 4-е издание. – М.: Новое Знание, 2004. - 432 с.
8. Организация и управление гостиничным бизнесом: Учебник / Под ред. А. Лесника. Том 3. - М.: ФГУП Издательство «Известия», 2002. - 512 с.
9. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика: Навч.посібник для студентів вищих навч.закладів/ М.П. Мальська, В. В. Худо. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 423 с.
10. Ендовицкий Д.А. Экономический анализ слияний/поглощений компаний: научное издание / Д.А. Ендовицкий, В.Е. Соболева. – М. : КНОРУС, 2010. – 446 с.
11. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А.А. Пилипенко. – Харків: ВД "Інжек", 2007. – 380 с.
12. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників. / А. А. Пилипенко., І. В. Ярошенко – Харків: ВД "Інжек", 2007. – 152 с.
13. Пушкарь А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление: научное издание / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Харьков: ООО "Кросс-Роуд", 2006. – 440 с.

References.

1. The Group recognizes the twenty first travel and tourism the driving force behind economic growth. Report of the Secretary General of UNWTO. Madrid, London, 20 Jun 2012., available at: <http://media.unwto.org/ru/press-release/2012-07-16/>
2. Heyets, V.M. (2003), *Ekonomika Ukrainy: stratehiia i polityka dovrostokovoho rozvytku* [Ukraine's economy: a long-term strategy and policy development], Institute of Economic Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, Feniks, Kyiv, Ukraine.
3. Azar, V.I. and Fogs, S.J. (2009), *Ekonomika turistskogo rynku* [Economics tourist market], Publishing House "IPK gossluzhby", Moscow, Russia.
4. Quartalnov, B. (2009), *Turizm* [Tourism], Russian International Academy of Tourism, Finance and Statistics, Moscow, Russia.
5. William, F. Theobald (2010), *Global Tourism. Third Edition*, Published by Butterworth-Heinemann, Indianapolis, IN, U.S.A.
6. Zhukova, M.A. (2008), *Industrija turizma: Menedzhment organizacii* [The tourism industry: management organization], Finansy and statistika, Moscow, Russia.
7. Kabushkin, N.I. (2004), *Menedzhment turizma* [Tourism Management], 4th edition, Novoe Znanie, Moscow, Russia.
8. Malska, M.P. (2007), *Turystychnyj biznes: teoriia ta praktyka* [Travel industry: Theory and Practice], Kyiv, Ukraine.
9. Endovitsky, D.A. and Sobolev, V.E. (2010), *Ekonomicheskij analiz slijaniy/pogloshhenij kompanij* [Economic analysis of mergers / swallowing companies], KNORUS, Moscow, Russia.
10. Pylypenko, A.A. (2007), *Stratehichna intehratsiia pidpriemstv: mekhanizm upravlinnia ta modeliuвання rozvytku* [The strategic integration of business: management mechanism and modeling], Publishing House "Inject", Kharkov, Ukraine.
11. Pylypenko, A.A. and Yaroshenko, I.V. (2007) *Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanyimi strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Organization Management integrated business structures in the context of a balanced scorecard], Publishing House "Inject", Kharkov, Ukraine.
12. Pushkar, A.I., Zhukov, J.E. and Pylypenko, A.A. (2006) . *Strategicheskie grupy predpriyatij: koncepcija, metodologija, upravlenie* [Strategic groups of companies: concept, methodology, management], Publishing House "Inject", Kharkov, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 19.06.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"