

УДК 338.486.3

М.В. Босовська, к.е.н., доц.

(Київський національний торговельно-економічний університет)

ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА РОЗВИТКУ

У статті розглянуто теоретичні підходи до формування інтеграційних процесів в управлінні підприємствами туристичної галузі; досліджено стан і перспективи розвитку інтеграційних процесів в економіці України та в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу, визначено їхні переваги й особливості.

Ключові слова: інтеграція, економічна інтеграція, інтеграційний процес, інтеграційна структура, туризм.

В статье рассмотрены теоретические подходы к формированию интеграционных процессов в управлении предприятиями туристической отрасли; исследовано состояние и перспективы развития интеграционных процессов в экономике Украины и в деятельности субъектов туристического бизнеса, определены их преимущества и особенности.

Ключевые слова: интеграция, экономическая интеграция, интеграционный процесс, интеграционная структура, туризм.

This article considers theoretical approaches to the formation of integration processes in the management of tourism industry, investigates the status and prospects of development of integration processes in the economy of Ukraine and a tourism business, identifies their benefits and features.

Keywords: integration, economic integration, the integration process, integration structure, tourism.

Постановка проблеми. Динамічний процес трансформаційних перетворень в Україні та світовому економічному просторі, активізація перманентних економічних процесів призводять до істотних секторальних змін та актуалізують проблему пошуку нових моделей управління підприємствами. За умов глобальних змін у підприємницькому середовищі, інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу, посилення конкуренції виникає нагальна потреба в пошуку нових перспектив і векторів розвитку підприємств у площині консолідування діяльності, запровадження інноваційних організаційно-управлінських структур, форм і методів функціонування компаній, оптимізації управління інтегрованими структурами й вироблення ефективних механізмів їхнього розвитку, налагодження результативної економічної взаємодії та стратегічного партнерства, розбудови інтеграційних процесів.

Для України, де процес формування, розвитку, оцінки потенціалу, економічної та соціальної доцільності, аспектів життєдіяльності інтеграційних структур перебуває на етапі становлення, вирішення наукової проблеми розроблення теорії та методології управління інтеграційними процесами в туризмі є досить актуальним. Нові економічні феномени, що враховують виклики економіки й часу та проявляються у складному перетині відносин інтеграції, співробітництва, партнерства, економічної взаємодії, а також у зростанні пріоритетності масштабу бізнесу й становленні нових типів економічних суб'єктів, потребують конструктивного наукового переосмислення в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.

Масштабність, складність, актуальність проблеми управління інтеграційними процесами на рівні підприємств туристичної галузі обумовили вибір проблематики статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні й праксеологічні засади інтеграції, передумови формування інтегрованих структур на ринку, особливості їхньої галузевої й територіальної спрямованості активно досліджуються зарубіжними й вітчизняними науковцями. Так, питання щодо визначення соціально-економічної сутності інтеграції, ідентифікації й розвитку інтеграційних процесів розглядали Р. Акофф, І. Ансофф, А. Бутиркін, В. Горбатов, Р. Коуз, О. Уільямсон, М. Портер [1–3]; у

туризмі зазначену проблему піднімали В. Азар, Ф. Вільям, М. Жукова, В. Квартальнов, В. Данильчук, А. Железняков, Г. Леонова [4–10] та ін. При цьому в дослідженнях відсутній комплексний підхід до розгляду проблематики, крім того, як правило, аспекти інтеграційних перетворень виводяться за межі уваги чи розглядаються як один з елементів стратегії зростання. Різномасштабні наукові дослідження свідчать про глибоке опрацювання проблеми, але вони проводяться в загальнонауковому аспекті й не враховують специфічних імперативів діяльності підприємств туристичної галузі та мезо-, макро- і мікрочинників, які обумовлюють процеси інтеграції у сфері туризму. Крім того, ці процеси формуються стихійно й досить часто відірвані від економічних і політичних інтересів держави, у той час як в зарубіжній практиці саме інтегровані підприємницькі структури забезпечують ефективний розвиток економіки.

Еволюцію інтеграційних утворень та інтеграційних концепцій у світі та в Україні досліджували Дж. Клейнер, І. Владимірова, А. Берлі, Г. Мінз, П. Друкер [11–12] та ін. Істотний внесок у дослідження розвитку інтеграційних концепцій в туризмі внесли М. Біржаков, М. Жукова, М. Кабушкін, В. Квартальнов, Дж. Р. Уокер та ін. [7, 13]. Численні наукові доробки є свідченням багатогранності інтеграційних концепцій, які на принципах системності потребують узагальнення, уточнення й поглиблення. Разом з тим сучасні трансформаційні суспільні процеси обумовлюють необхідність розгляду класичних інтеграційних концепцій і методів активізації інтеграційних процесів через призму їхньої галузевої адаптації з урахуванням національних особливостей та умов ведення туристичного бізнесу.

Вивченню проблем формування й розвитку інтеграційних формувань присвячено роботи зарубіжних науковців: М. Хугоса, П. Друкера, В. Куперман, С. Кумар, Дж. К. Гелбрейт, Р. Оуена, М. Портера, Лі Х. Радеби, Р. Спекмана, А. Дж. Стрікланда, Р. Хенфілда, Е. Ніколса [14–15]; українських вчених: О. Амоши, О. Кузьміна, А. Воронкової, В. Горбатова [3, 16]; російських фахівців: В. Владимірової, Ю. Голікової, Л. Гончарової, Ю. Якутіна, С. Гальперина, М. Дороднева, Ю. Мишина, Є. Пухова [20–21] та ін. У туризмі зазначену проблематику епізодично розглянуто М. Жуковою, Т. Ткаченко, М. Бойко тощо [7]. Однак, не зважаючи на обсяги й глибину досліджень указаних вчених, які свідчать про значні перспективи інтеграційних утворень, потребують подальшого розвитку комплексні теоретичні й методологічні питання, присвячені створенню й вибору раціональних форм функціонування інтеграційних структур. Крім того, залишаються за межами уваги аспекти інтеграційного розвитку.

Слід відзначити, що в наукових і підприємницьких колах ведуться інтенсивні дискусії й пошуки шляхів розв'язання проблемних питань управління інтеграційною діяльністю новостворених інтеграційних структур. У розрізі цих досліджень постає питання про наповнення сучасним змістом з точки зору забезпечення формування й розвитку методологічного базису концепції управління інтеграційною діяльністю туристичних підприємств. Разом з тим треба визнати, що для української наукової думки поки що не є характерним включення проблем кластерних, мережевих, франчайзингових відносин до числа пріоритетних напрямів досліджень. Це пов'язано з тим, що зазначені форми організації підприємницької діяльності є принципово новим явищем як для сфери туризму, так і для української економіки в цілому. При цьому інтеграційні відносини визначаються не як самостійний об'єкт дослідження, а як складова певної проблеми (правової, фінансової тощо). Потребують подальшого розроблення науково-методичні аспекти розвитку інтеграційних процесів на рівні як підприємств, так і регіонів, визначення організаційно-економічного механізму їхнього формування й вдосконалення управління ними в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Пошук ефективних організаційних форм функціонування й вироблення стратегічних орієнтирів розвитку підприємств здійснюється протягом майже сторіччя. У світовій практиці склалися різні типи інтеграційних формувань, що мають власні характерні риси та різняться у залежності від цілей співробітництва, характеру господарських відносин між їхніми учасниками, ступеня самостійності

підприємств, які в умовах ускладнення проведення господарської діяльності доводять необхідність і потребують розробки нових наукових підходів до їхнього становлення й перспективного розвитку на основі реалізації прагнення знайти баланс між перевагами централізації та децентралізації управління, інтеграції та диверсифікації діяльності, правами й відповідальністю інтегрованих суб'єктів господарювання.

Економічна інтеграція створює нові можливості й перспективи діяльності на ринку з погляду динамічності функціонування та потенційної прибутковості й одночасно потребує урахування нових умов ведення господарської діяльності інтегрованих підприємств і реалізації економічних інтересів і цілей суб'єктів підприємницької діяльності, виступає каталізатором процесів формування й розвитку бізнесу. При цьому важливо враховувати, що бізнес-інтеграція створює як переваги, так і певні обмеження для учасників. Інтеграційні відносини характеризуються специфікою формування, розвитку й управління, що пов'язано з дією галузевих, макроекономічних, часових та інших факторів. Саме ці фактори насамперед обумовлюють і конкретизують специфіку змісту, цілей і форм вияву інтеграційних економічних відносин.

Консолідування діяльності та формування інтеграційних структур сприяє узгодженню економічних інтересів учасників інтеграції та підвищенню ефективності їхньої діяльності та є пріоритетним орієнтиром розвитку й розбудови територій, галузей, національної та міжнародної економіки в цілому. Формування дієвих механізмів та інструментарію управління об'єднаннями підприємств забезпечує максимізацію їхніх прибутків, оптимізацію портфелю напрямів діяльності, стійке функціонування підприємств, підвищує їхню безпеку при зміні зовнішніх умов, оскільки саме ефект масштабу може виявлятися не тільки в традиційній формі – у площині удосконалення якості послуг, інтеграції ресурсів та окремих напрямів спільної діяльності, але й у руслі створення позитивного іміджу, формування корпоративної культури й соціальної відповідальності, отримання конкурентних переваг на ринку.

Успішне функціонування територіально-галузевих інтеграційних об'єднань – економічних кластерів – є передумовою, важелем і каталізатором підвищення результативності підприємницької діяльності економічних суб'єктів на мезо-, макро- й мікрорівнях, оскільки сприяє: збільшенню продуктивності підприємств за рахунок спільного доступу й розподілу ресурсів (трудових, технічних, природно-рекреаційних, інформаційних); зростанню темпів впровадження інновацій, напрями яких визначаються за рахунок дослідження ринку, здатності швидко й гнучко проводити зміни; стимулюванню створення нових підприємств, що сприяє посиленню стійкості кластера; співробітництву для формування конкурентних переваг споріднених і підтримуючих галузей.

Конкурентоздатність національної економіки визначається наявністю сектора потужних горизонтально-, вертикально- та квазіінтегрованих структур, у межах функціонування яких досягається концентрація капіталу, інвестиційних ресурсів, інноваційних технологій. Розвиток інтеграційних структур в умовах українських реалій створить базис для ринкової трансформації та стратегічного розвитку національної економіки, підвищення економічної міцності держави, вирішення екологічних і соціальних проблем.

Економічна й фінансова криза, яка супроводжується неадекватним станом управління, відсутністю цілісної та ефективної системи менеджменту, все більше актуалізує питання створення інтеграційних структур і пошуку ефективних інструментів управління їхньою діяльністю. У комплексі заходів протидії кризовим явищам постає актуальне завдання забезпечення стійкості функціонування суб'єктів господарювання за рахунок інтеграції діяльності, ресурсів, менеджменту, що вимагає впровадження новітніх інтеграційних стратегій, забезпечення компліментарності технологічних процесів й удосконалення інтеграційних відносин, розширення економічної взаємодії, спрямованої на формування синергії ключових компетенцій підприємств. Відповідно актуалізується потреба розроблення й реалізації механізму управління новими формами співпраці суб'єктів

господарювання, взаємодія яких утворює принципово нову наукову парадигму й предметну область економічного дослідження.

За останнє століття туризм перетворився на потужну високорентабельну індустрію, господарський комплекс, вид економічної діяльності, галузь знань, де тісно переплелися економічні й соціальні інтереси світової економіки, підприємницьких структур і споживачів. В економіці найбільш розвинених країн світу туристична галузь посідає одне з чільних місць за обсягами доходів, кількістю створених робочих місць, надходжень до бюджету. Завдяки стрімким темпам зростання вже наприкінці минулого та на початку ХХІ ст. туристична галузь стала лідером світової економіки. За інформацією Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), за 2011 р. кількість міжнародних прибуттів туристів у світі зросла на 5 %, а світова індустрія туризму забезпечила відпочинок для більш ніж 900 млн чол.; за прогнозами, в 2012 р. – перевищить 1 млрд чол., а в 2020 р. – 1,6 млрд. Так, 5 % світового валового внутрішнього продукту склали доходи від туристичної галузі, а 30 % продажу послуг на планеті належать експорту туристичних послуг. За результатами 2011 р., галузь туризму отримала доходів понад 900 млрд дол., щорічний приріст яких у середньому складає 6%. Для деяких країн туризм є основою національної економіки [19-20].

Аналогічні тенденції склались і в країнах Європи. Підсумки 2011 р. слугують підтвердженням, що в ЄС працює близько 2 млн підприємств, діяльність яких тим чи іншим чином пов'язана з індустрією туризму. Туризм забезпечує близько 8% валового національного продукту європейських країн і забезпечує близько 11% економічного зростання, створює від 5 до 12 % робочих місць від загальної кількості зайнятого населення в регіоні, акумулює 55% міжнародних туристичних прибуттів. Доходи туристичної галузі країн Європи склали в 2011 р. 220 млрд євро. За прогнозами ЮНВТО, за 20 років цей показник може подвоїтися. Щорічний приріст доходів на рівні 3 % за рахунок збільшення витрат населення на подорожування й розширення асортименту туристичного продукту сприятиме на протязі 10 років зростанню кількості населення, зайнятого в туризмі, до 15 % [19-20].

Отже, саме туризм відіграє інтегруючу роль у забезпеченні позитивної динаміки кількісних та якісних параметрів розвитку світової економіки, інших галузей і видів економічної діяльності (транспорту, торгівлі, виробництва сувенірів тощо), а також у формуванні мультиплікаторів покращення основних макроекономічних показників. Україна значно поступається світовим та європейським тенденціям розвитку туристичного ринку. Обсяги послуг, що надавалися туристичними підприємствами у 2000–2012 рр., у порівнянні з обсягами реалізації промислової продукції незначні. Частка зайнятих у вітчизняній туристичній галузі протягом названого періоду не досягала однієї десятої відсотка від усіх зайнятих в Україні, а вклад доходів від туризму у валовий внутрішній продукт країни складає менше 2 %.

Припущення про неповне використання потенціалу туризму як потужної складової національної економіки до певної міри підтверджується стрімкістю розвитку галузі. Протягом шести років (2005–2011 рр.) кількість діючих туроператорів і турагентів зросла більше ніж на 90%; показники кількості туристів та екскурсантів, яким надавали послуги вітчизняні туристичні підприємства до 2008 р., зросли відповідно в три та майже два з половиною рази. Щоправда, економічна криза наприкінці 2008 р. призвела до деякого погіршення ситуації в 2009 р., хоча в цілому спостерігалось зростання обсягу наданих туристичних послуг (майже в чотири з половиною рази) та платежів до бюджету (більше, як у два рази) за аналізований період.

За інформацією Держприкордонслужби й Державного агентства з туризму та курортів, в Україні у 2011 р. за кордон виїхали 20,3 млн українців, серед яких з туристичною метою – 1,6 млн осіб. Цей показник лише в порівнянні з 2010 р. зріс на 30%. Внутрішній туристичний потік склав 604728 чол. У свою чергу, в Україну в 2011 р. вїхали 24,5 млн іноземців, серед яких 1,2 млн – туристи, а надходження від туризму в Україні склали 3,8 млн дол. США, що на 1,8 млн менше рівня 2007 р. [21–22].

За розрахунками Всесвітнього економічного форуму, Україна за індексом туристичної конкурентоспроможності (обраховується для 130 країн) у 2007 р. посідала 78 місце, а у 2011 р. її рейтинг знизився до 85 місця. Зазначений індекс формується зі складових (субіндексів), які визначають рівні розвитку нормативно-правової бази (64 місце), умови для бізнесу й інфраструктуру (77 місце), а також наявність людських, культурних і природних ресурсів (118 місце) [23]. Отже, позитивний вплив туризму на стан економіки України й окремих її регіонів є недостатнім, а стан розвитку туризму характеризується як стихійний та інерційний. Це обумовлює необхідність детального вивчення кожного елементу, що забезпечить стійкість і процес адаптації підприємств до сучасних умов розвитку бізнесу. Важливою детермінантою сучасного розвитку туризму має стати консолідація діяльності суб'єктів господарювання, поглиблення й активізація інтеграційних процесів, імплементація міжнародного досвіду розвитку туризму на засадах інтеграції в практику діяльності вітчизняних підприємств.

В останні роки інтеграційні процеси охопили як міжнародний туристичний ринок, так і ринок України. За даними MKG Hospitality, яка щорічно складає рейтинг організацій у туристичному бізнесі, лише у готельному господарстві в 2010 р. на міжнародному ринку функціонувало 325 міжнародних готельних компаній і понад 300 міжнародних готельних мереж. Як свідчить міжнародна статистика, 70% готельних номерів у США належать мережам, тоді як в Європі й Азії значно менше – 25 і 15% відповідно. До складу найбільших 200 мереж світу входить 43 тис. готелів і 5,5 млн номерів; на 10 найбільших мереж, які очолюють цей рейтинг, приходить 74 % готелів і 71% номерів [24]. Аналіз динаміки кількості організацій у найбільших об'єднаннях світу протягом 1995–2010 рр. дозволив встановити, що розвиток як національного, так і міжнародного туристичного бізнесу характеризується укрупненням провідних суб'єктів, що відбувається переважно за рахунок активізації процесів інтеграції: злиття й поглинання; розвитку сучасних форм управління – укладання франчайзингових контрактів, контрактів на управління, договорів оренди, лізингу, концесії; встановлення й підтримки моделей партнерської взаємодії; формування стратегічних альянсів тощо.

Світові інтеграційні тенденції та глобалізація активно охопили туристичний ринок України. Так, з кінця 1990-х рр. в Україні з'явилися туристичні мережі різних форм і типів. Найбільш відомою франчайзинговою організацією в галузі туризму виступає «TUI Ukraine», яка працює на ринку з 1997 р. під торговими марками «Вояж-Київ» і «Галопом по Європах»; об'єднує 75 турагентств по Україні та входить до міжнародної групи компаній «TUI Travel PLC», яка об'єднує понад 3500 туристичних агентств у 180 країнах світу; має власні авіакомпанії (150 літаків), нараховує понад 50 тис. співробітників, обслуговує на рік понад 30 млн клієнтів. Активну інтеграційну стратегію займають і наступні туристичні оператори: «Куда угодно» (2 власні офіси, 10 агентств на умовах франчайзингу); «Join UP» (3 власні офіси, 34 агентства на умовах франчайзингу); «Tez Tour» (об'єднує понад 20 міжнародних компаній: туристичні оператори, агенти, готелі, авіакомпанії; в Україні – 32 туристичні агентства); «Travel Professional Agency» (8 власних представництв, 6 агентств на умовах франчайзингу) тощо [25].

У готельному господарстві розвиток інтеграційних процесів розпочався з появою 2 національних готельних мереж: «Прем'єр Готелі (Premier Hotels)» (функціонує з 2003 р., до складу входить 7 готелів, має 709 номерів) та «7 днів» (3 готелі, 395 місць).

Так, станом на 2011 р. ємність мережевих готелів України досягла 1524 номерів, що на 143,84% (899 номерів) більше, ніж у 2005 р. У середньому номерний фонд мереж в Україні щорічно збільшується на 16,71%. Станом на 2012 р. міжнародними готельними мережами загалом було відкрито 13 готелів під управлінням 8 міжнародних готельних операторів, серед яких: «Accord Hotels» (США), «Rezidor Hotel Group» (Бельгія), «Best Western International» (США), «Global Hyatt Corp» (США), «Wyndham Hotel Group» (США), «InterContinental Hotels Group» (Англія), «Riksos» (Туреччина), російський готельний оператор «HELIOPARK».

У даний час ресторанним мережам у світі належать близько 20% обсягів ринку, що свідчить про наявні переваги й широкі горизонти використання таких моделей стратегічної поведінки й розвитку. В Україні їх понад десять, найвідоміші з них: "Козирна карта" (понад 100 ресторанів), "Світова карта" (понад 30 ресторанів, готель, медичні заклади), «Eric's family» (10 ресторанів), «Happy days» (4 ресторани, готель), "Конкорд груп" (ресторани у Києві, Москві, Сочі, Санкт-Петербурзі), «Пивкофф» (5 ресторанів) тощо.

Найбільшого розвитку на умовах франчайзингу в Україні досягли підприємства саме ресторанного господарства, зокрема компанія ПАТ "Системи швидкого обслуговування", яка об'єднує три бренди: «Піца Челентано», «Картопляна Хата», «Кафе Пункт»; загальна кількість ресторанів, об'єднаних під цими брендами складає близько 150. Прикладами підприємств, що успішно використовують діловий франчайзинг для розширення своєї діяльності, є такі заклади харчування, як: «Макдональдс», «Баскін Робіне», «Crazy Pyramid Pizza», «Віденські булочки», «Вареники ТУТ», «Варенична «Побєда», «Кофе хауз», «Тай рай», «Шоколадниця», «Burger Club» та ін. [25].

За останні п'ять років спостерігається суттєва активізація діяльності як національних, так і міжнародних інтеграційних формувань на туристичному ринку України, проте вони знаходяться на етапі формування, їхній розвиток потребує теоретичного обґрунтування організаційно-економічних засад і запровадження й адаптації до українських реалій світових схем і моделей інтеграційних відносин.

Інтеграція в туризмі надає значні переваги підприємствам і забезпечує домінуюче положення на ринку, а саме: організацію матеріально-технічного постачання за гуртовими цінами; використання єдиного холистичного маркетингу, що дозволяє суттєво заощаджувати кошти на проведенні самостійних глобальних досліджень; навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, можливість обміну професійним досвідом, здійснення централізованої підготовки кадрів, що значно скорочує витрати кожного учасника; доступність консалтингових та інших послуг фахівців-експертів у певних сферах; використання загальноновизнаної марки, бренду, іміджу; систематичне застосування гнучкої цінової політики; функціонування єдиної об'єднаної системи бронювання послуг; застосування централізованої системи постачання й збуту; забезпечення високої якості обслуговування завдяки доступу до інноваційних технологій і наявності систем якості; використання мережевих принципів і стандартів роботи; надання інформаційної підтримки.

Для України, яка прагне до міжнародної економічної інтеграції, проблему конкурентоспроможності туризму на світовому ринку можна розв'язати за допомогою об'єднання зусиль окремих споріднених галузей та інституцій. Тому не можна залишати поза увагою кластерну модель організації діяльності підприємств. Вона може бути інтегруючим елементом для таких галузей та інституцій, які об'єднують свої зусилля для того, щоб отримати синергійний ефект від партнерства.

Висновки. Формування й розвиток інтеграційних процесів і проектів інтеграції вітчизняних підприємств в туризмі обумовить інтенсивний організаційно-структурний розвиток галузі, досягнення сталих конкурентних переваг, використання, зберігання й відновлення туристичного потенціалу країни, створення унікального туристичного продукту, отримання синергійного ефекту від співпраці. Формування й розвиток інтеграційних структур у туризмі характеризується багатовекторністю, суттєвими протиріччями, активним пошуком оптимальних бізнес-моделей і вимагає розробки теорії та методології управління інтеграційними структурами, формування концепції збалансованого розвитку туристичних об'єднань, адаптації її основних положень у систему важелів та інструментів механізму управління інтеграційною діяльністю туристичних підприємств та організацій.

Список використаних джерел

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
2. Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности: монография / А.Я. Бутыркин. – М.: Едиториал, 2003. – 200 с.

3. **Горбатов В.М.** Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В.М. Горбатов. – Х.: ИД "ИНЖЕК", 2006. – 592 с.
4. **Азар В.И.** Экономика туристского рынка / В.И. Азар, С.Ю. Туманов. – М.: ИПК госслужбы, 2009. – 203 с.
5. **Квартальнов В.** Туризм: учебник / В. Квартальнов; Российская международная академия туризма. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 314 с.
6. **William F. Theobald.** Global Tourism. Third Edition / F. William. – Publisher: Butterworth-Heinemann, 2010. – 588 p.
7. **Жукова М.А.** Индустрия туризма: менеджмент организации / М.А. Жукова. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 200 с.
8. **Данильчук В.Ф.** Мировой рынок услуг турбизнеса / В.Ф. Данильчук. – Донецк: ДИТБ, 2000. – 146 с.
9. **Железняков А.В.** Методологічні підходи до управління підприємствами сфери послуг / А.В. Железняков // Вісник ДІТБ. – 2011. – № 15. – С. 105-109.
10. **Леонова Г.** Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг в условиях кризиса / Г. Леонова, А. Зайцева // Вісник ДІТБ. – 2010. – № 1. – С. 219-222.
11. **Клейнер Б.Г.** Эволюция институциональных систем / Б.Г. Клейнер. – М.: Наука, 2004. – 240 с.
12. **Друкер П.Ф.** Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. и ред. Н.М. Макаровой. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2001. – 272 с.
13. **Биржаков М.Б.** Введение в туризм: учебник / М.Б. Биржаков. – М. – СПб.: Издательский дом "Герда", 2006. – 510 с.
14. **Hugos M.** Essentials of Supply Chain Management / M. Hugos. – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. – 254 p.
15. **Куперман В.Г.** Сетевая экономика / В.Г. Куперман [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.tula.net/tgpu/ebusiness/chapter1_1.htm
16. **Вишневський В.П.** Фіскальні наслідки вертикальної інтеграції підприємств / В.П. Вишневський, О.О. Амоша // Фінанси України. – 2002. – №6. – С.3-10.
17. **Якутин Ю.** Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции / Ю. Якутин // Российский экономический журнал. – 1998. – №5. – С.71-81.
18. **Гальперин С.Б.** Механизм анализа и прогноза деятельности корпоративных структур / С.Б. Гальперин, М.В. Дороднева, Ю.В. Мишин, Е.В. Пухова. – М.: Издательский дом «Новый век». – Ин-т микроэкономики, 2001. – 65 с.
19. **Всесвітня** туристична організація / Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.world-tourism.org>
20. **Світова** рада з туризму та мандрівок (World Travel & Tourism Council) / Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wttc.org>
21. **Санаторно-курортне** лікування, організований відпочинок та туризм в Україні: статистичний бюлетень. – К.: Держкомстат України, 2010. – 100с.
22. **Державна** прикордонна служба України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pvu.gov.ua/ua/>
23. **Україна** у рейтингу Всесвітнього економічного форуму [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.fru.org.ua/ukraina-u-dzerkali-rejtingu-vsesvit>
24. **US Hotel Groups Strong at Home: press release** // MKG Hospitality Database, 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hospitality on.com/>
25. **Українська** асоціація франчайзингу / Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://franchising.ua/aktualno/asociaciya-franchayzingu/>

© М.В. Босовська

Надійшла до редакції 12.11.2012