

Діагностика та структуризація інтеграційних процесів туристичних підприємств

Босовська Мирослава Великсівна

доктор економічних наук, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Київського національного торговельно-економічного університету

Ведмідь Надія Іванівна

доктор економічних наук,
декан факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Київського національного торговельно-економічного університету

Кулик Марія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Київського національного торговельно-економічного університету

Bosovska Myroslava, Vedmid Nadiia, Kulyk Mariia

Kyiv National University of Trade and Economics

Стаття присвячена питанням діагностики та структуризації інтеграційних процесів туристичних підприємств. За результатами оцінювання інтеграційних тенденцій туристичних підприємств з урахуванням параметрів їхньої діяльності (динаміка збуту туристичного продукту, його структура, частка ринку, обсяг надходжень, рівень інтегрування та взаємодії підприємств) запропоновано національний туристичний ринок розглядати як дворівневу систему формування та реалізації туристичного продукту. Верхній рівень формують мультипрофільні транснаціональні формати взаємодії підприємств; нижній рівень – це туристичні оператори та агенти, які співпрацюють із зарубіжними ринками через мережу посередницьких організацій. За результатами декомпонування та реконфігурації суб'єктів туристичної діяльності на основі рівнів, різновидів, інтенсивності та специфіки розвитку інтеграційної взаємодії виокремлено 10 моделей інтеграційної взаємодії підприємств, які згруповано у розрізі континуумів. Визначено напрями стратегічного розвитку зазначених континуумів підприємств у контексті інтеграційної взаємодії.

Ключові слова: інтеграція, інтеграційний процес, інтеграційна взаємодія, інтеграційний розвиток, туризм, туристичне підприємство.

Босовская М.В., Ведмидь Н.И., Кулик М.В. ДИАГНОСТИКА И СТРУКТУРИРОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена вопросам диагностики и структурирования интеграционных процессов туристических предприятий. На основе результатов оценки интеграционных тенденций туристических предприятий с учетом параметров их деятельности (динамика сбыта туристического продукта, его структура, доля рынка, объем поступлений, уровень интеграции и взаимодействия предприятий) предложено национальный туристический рынок рассматривать как двухуровневую систему формирования и реализации туристического продукта. Верхний уровень представлен мультипрофильными транснациональными форматами взаимодействия предприятий; нижний уровень – это туристические операторы и агенты, которые сотрудничают с зарубежными рынками через сеть посреднических организаций. По результатам декомпонирования и реконфигурации субъектов туристической деятельности на основе уровней, разновидностей, интенсивности и специфики развития интеграционного взаимодействия с учетом экономических параметров операционной деятельности выделены 10 моделей интеграционного взаимодействия предприятий, которые сгруппированы в разрезе континуумов. Определены направления стратегического развития указанных континуумов предприятий в контексте интеграционного взаимодействия.

Ключевые слова: интеграция, интеграционный процесс, интеграционное взаимодействие, интеграционное развитие, туризм, туристическое предприятие.

Bosovska Myroslava, Vedmid Nadiia, Kulyk Mariia. TOURIST ENTERPRISES' INTEGRATION PROCESSES DIAGNOSTICS AND STRUCTURING

The article deals with the theoretical understanding of the necessity of the development of integration processes at different hierarchical levels of the tourist system of Ukraine. It is connected with globalization of their tendencies and internationalization of business, strengthening of competition, activation of transformational changes in the

Ukrainian economic sphere according the direction of tourist enterprises' integration and the search for new perspectives and vectors of interaction development and efforts and resources consolidation. This made it possible to conclude on the need for a constructive scientific rethinking of the varieties of integration processes. The article is devoted to questions of diagnostics and structuring of tourist enterprises' integration processes. The results of the evaluation of tourist enterprises' integration tendencies are taking into account their parameters (sales dynamics of tourism product, its structure, market share, volume of revenues, level of integration and interaction of enterprises), allowed to state that the national tourism market has a two-tier system of formation and realization of tourist product. The upper level forms multidisciplinary transnational forms of interaction between enterprises and sales of tourism products. The lower level is tourism operators and agents who cooperate with overseas markets through the intermediary organizations network. According to the results of the decomposition and reconfiguration of tourism activity subjects on the basis of levels, varieties, intensity and specificity of the development of integration interaction, taking into account the economic parameters of operational activity, 10 models of enterprises' integration, which are grouped in the context of distinguished parts. The directions of strategic development of these parts of enterprises in the context of integration interaction, which are aimed at ensuring the uniqueness of the tourist product, use of market opportunities taking into account the peculiarities of the industry development and the principles of integration, which are determined. The research confirmed that in order to further develop the methodological tools for diagnosing integration processes are necessary to carry out a comprehensive analysis of their effectiveness.

Key words: integration, integration process, integration integration, integration development, tourism, tourism enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Нові економічні феномени, що враховують виклики економіки і розвитку суспільства та виявляються у складному перетині відносин зближення, співробітництва, партнерства, економічної та соціальної взаємодії; зростанні пріоритетності масштабу бізнесу, становленні нових типів економічних суб'єктів, потребують структурно-динамічного дослідження у сфері туризму з метою конструктивного наукового переосмислення та теоретичного обґрунтування розвитку суб'єктів туристичної діяльності на основі інтеграції.

За результатами аналізу динаміки кількості організацій у найбільших об'єднаннях світу протягом останніх 20 років встановлено, що розвиток як національного, так і міжнародного туристичного бізнесу характеризується укрупненням провідних суб'єктів, що відбувається переважно шляхом активізації таких процесів інтеграції, як злиття, поглинання, консолідація, стратегічне партнерство та кооперація; розвитку сучасних форм управління інтегрованими формуваннями – укладання франчайзингових контрактів, контрактів на управління, договорів оренди, лізингу, концесії; встановлення та підтримки моделей партнерської взаємодії, формування стратегічних альянсів тощо [1; с. 302].

Вирішення стратегічних завдань щодо активізації розвитку підприємств туристичної галузі зумовлює актуальність досліджень щодо управління інтеграційними процесами, зокрема діагностики їхніх форм та типів, особливостей їхнього формування у сфері туризму та структуризації стратегічних напря-

мів їхнього подальшого розвитку. Це дасть змогу створити передумови для забезпечення результативності діяльності, консолідації управлінських зусиль суб'єктів туристичного бізнесу для створення високоякісного туристичного продукту як на зарубіжному, так і на внутрішньому туристичному ринку. Це зумовлює актуальність статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Теоретичні, методологічні та праксеологічні аспекти ідентифікації інтеграційних процесів знаходяться у фокусі досліджень зарубіжних та вітчизняних науковців. Вирішення питань формалізації інтеграційних відносин займалися такі науковці, як Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон [2] – за механізмами та джерелами зростання розміру компаній; R. Chase, N. Aquilano, R. Jacobs [3; с. 49] – за рівнями (межами розвитку) інтеграційного процесу; О. Уільямсон [4] – за орієнтацією на «ядро» бізнесу; А. Пилипенко [5] – за спрямованістю зв'язків між учасниками; Є. Ленський [8] – за стратегічною взаємозалежністю учасників тощо. Зазначеними науковцями не сформовано комплексного підходу до діагностики та структуризації інтеграційних процесів підприємств, не здійснено його галузевої імплементації у галузі туризму.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Більшість авторів розподіляють інтеграційні утворення за однією, найбільш значущою та пріоритетною з позиції автора, ознакою (односторонній підхід), при цьому не здійснюють діагностику особливостей розвитку інтеграційних процесів у розрізі кожного різновиду та не розробляють пріо-

ритетів їхньої реалізації. Для систематизації інтеграційних процесів потребують декомпонування та реконфігурації суб'єкти туристичної діяльності у розрізі рівнів, різновидів, інтенсивності та специфіки розвитку інтеграційної взаємодії. Це дасть змогу досягнути методологічної усталеності результативної реалізації процесів інтеграційної взаємодії підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Неусталеність у позначенні розмаїття інтеграційних процесів суб'єктів туристичної діяльності, методична невизначеність їхнього формування, неузгодженість таксономічних підходів та параметрів до їх ідентифікації дають змогу дійти висновку про наявність нагальної потреби діагностики та ідентифікації інтеграційних утворень.

Мета статті – сформулювати систему ідентифікації інтеграційних процесів туристичних підприємств, що в подальшому дасть змогу визначати їхню спорідненість за комплексом іманентних ознак та розробляти перспективи їхнього подальшого розвитку.

Завдання статті: здійснити декомпонування та реконфігурацію суб'єктів туристичної діяльності; структурувати інтеграційні процеси в туризмі; провести діагностику розвитку суб'єктів туристичної діяльності за кожним із виокремлених континуумів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Світові інтеграційні тенденції та глобалізаційні процеси характерні як для світового ринку готельних послуг, так і для туристичного ринку України. Так, наприкінці 1990-х років в Україні з'явилися туристичні інтегровані утворення різних форм і типів.

Результати оцінювання інтеграційних тенденцій у діяльності туристичних підприємств, динаміка збуту туристичного продукту, його структура, частка ринку, обсяг надходжень, рівень інтегрування та взаємодії підприємств свідчать, що національний туристичний ринок має дворівневу систему формування та реалізації туристичного продукту. Верхній рівень представлений мультипрофільними транснаціональними форматами взаємодії підприємств та збуту туристичного продукту. Нижній рівень – це туристичні оператори та агенти, які співпрацюють із зарубіжними ринками через мережу посередницьких організацій. Декомпонування та реконфігурація суб'єктів туристичної діяльності на основі рівнів, різновидів, інтенсивності та специфіки розвитку інтеграційної взаємодії з урахуванням економічних параметрів операційної діяльності (частка

ринку, обсяг діяльності, специфіка туристичної пропозиції) (рис. 1) дали змогу сформулювати матрицю, у межах якої виокремлено 10 континуумів розвитку інтеграційних процесів туристичних підприємств. Визначено, що найбільшу частку в обсязі туристичного продукту (через власну збутову мережу та залучених агентів) мають транснаціональні багатогалузеві компанії (континуум А), їхня частка у загальному обсязі наданих туристичних послуг становить 26,94%, а в обсязі загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності – 6,54%.

Особливістю діяльності суб'єктів зазначеного континууму є поєднання матеріальних і нематеріальних активів груп компаній у найбільш високорентабельних галузях економіки з глобальним географічним охопленням ринків, для яких характерним є одночасне здійснення всіх видів інтеграції (горизонтальної, вертикальної, конгломератної, паралельної та кругової).

Розвиток транснаціональних корпорацій на національному ринку характеризується розширенням галузей, сфер і географічних масштабів діяльності, посиленням їхніх позицій на ринках, злиттям із провідними національними суб'єктами господарювання, поглинанням невеликих компаній. Аналіз діяльності великих національних універсальних туристичних операторів із розгалуженою системою територіально відокремлених підрозділів, філій, дочірніх компаній, представництв (континуум С) дав змогу визначити їхню частку на ринку туристичних послуг України – 14,66% реалізованої туристичної пропозиції; в обсязі суб'єктів туристичної діяльності – 10,28%.

Встановлено, що багатопрофільні національні оператори (континуум В) визначають характер туристичної пропозиції та мають розгалужену систему формування та збуту туристичних продуктів на інтеграційних засадах (пряма співпраця з міжнародними перевізниками, міжнародними операторами, готелями, туристичними агентствами; наявність власних та залучених регіональних представництв), що дало змогу дійти висновку про їхню важливу роль на ринку туристичних послуг. В умовах пошуку унікальних конкурентних переваг у туристичному бізнесі важливим чинником визначено спеціалізацію підприємств, що дає можливість туристичним операторам спрямувати зусилля на створення спеціалізованого туристичного продукту з урахуванням принципу індивідуалізації туристичних потреб, орієнтувати

| Формат підприємств залежно від масштабу діяльності (розміру) | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|--|-----------------------|--|--|
| Формат «Великі підприємства» | | | | | | | | |
| Масштаб взаємодії | Широкий масштаб інтеграційної взаємодії | Континуум А «Транснаціональні багатогалузеві концерни» <i>(багатопрофільні інтегровані організації, що ведуть діяльність у туристичній сфері (туризм і пов'язані галузі) та інших логістично не пов'язаних галузях у багатьох країнах світу)</i> | | | Формат «Багатопрофільні транснаціональні підприємства» | Формат спеціалізацією | | |
| | | Кількість підприємств | 7 | | | | | |
| | | У % до загальної кількості | 6,54% | | | | | |
| | | У % до обсягу діяльності | 26,94% | | | | | |
| | | Континуум В «Консолідовані туристичні компанії» <i>(великі туристичні оператори масового ринку, що мають зарубіжні представництва у деяких країнах світу (за провідними напрямками), власні (орендовані) готелі (номери), транспорт (місця), мережу власних та залучених до співпраці агентств)</i> | | | Формат «Багатопрофільні інтегровані підприємства у галузі туризму» | | | |
| | | Кількість підприємств | 8 | | | | | |
| | | У % до загальної кількості | 7,47% | | | | | |
| | | У % до обсягу діяльності | 21, 86% | | | | | |
| | | | | Формат «Великі підприємства» | Формат «Середні підприємства» | | Формат «Малі підприємства» | |
| | | Масштаб взаємодії | Помірний масштаб інтеграційної взаємодії | Континуум С «Великі універсальні туристичні оператори» <i>(великі універсальні туристичні оператори (масового ринку) з розгалуженою мережею власних та залучених агентів)</i> | | | Континуум D «Середні універсальні туристичні оператори» <i>(універсальні туристичні оператори (масового ринку) із середньою за розміром мережею власних та (або) залучених агентів)</i> | |
| Кількість підприємств | 11 | | | Кількість підприємств | 11 | | | |
| У % до загальної кількості | 10,28% | | | У % до загальної кількості | 10,28% | | | |
| У % до обсягу діяльності | 14,66% | | | % до обсягу діяльності | 3,22 | | | |
| Континуум Е «Малі універсальні туристичні підприємства» <i>(дрібні універсальні (мультипрофільні) туристичні підприємства, що мають декілька територіальних підрозділів (філій, представництв)</i> | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Рис. 1. Декомпонування та реконфігурація суб'єктів туристичної діяльності

діяльність на визначений контингент споживачів або туристичний напрям та здобути лідерство у певному секторі діяль-

ності. Частка інтегрованих вузькопрофільних (спеціалізованих) підприємств у загальному обсязі задоволеного туристичного

| | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|---|-------|---|-------|--|--------|-----------------------------------|--|---|
| Масштаб взаємодії | Помірний масштаб інтеграційної взаємодії | Континуум G «Великі туристичні мережі» (туристичні оператори, що мають розгалужену мережу агентів на умовах франчайзингу та можуть мати власних агентів) | | Континуум F «Середні туристичні мережі» (туристичні оператори, що мають незначну кількість агентів, які працюють на умовах франчайзингу) | | | | Формат «Туристична мережа» | | |
| | | Кількість підприємств | 9 | Кількість підприємств | 10 | Кількість підприємств | 24 | | | |
| | | У % до загальної кількості | 8,41% | У % до загальної кількості | 9,35% | У % до загальної кількості | 22,42% | | | |
| | | У % до обсягу діяльності | 18,61 | У % до обсягу діяльності | 3,02% | У % до обсягу діяльності | 6,45% | | | |
| | | Континуум H «Великі спеціалізовані підприємства» (великі туристичні оператори, що спеціалізуються на певному виді продукту (ринку, споживачів тощо та мають розгалужену мережу збуту через агентів) | | Континуум K «Середні спеціалізовані підприємства» (туристичні оператори, що спеціалізуються на певному виді продукту (ринку, споживачів тощо та мають середню за розміром мережу збуту) | | Континуум Z «Малі спеціалізовані підприємства» (невеликі вузькопрофільні оператори, що мають кілька територіально розрізнених підрозділів) | | | | Формат «Спеціалізовані інтегровані підприємства» |
| | | Кількість підприємств | 6 | Кількість підприємств | 4 | Кількість підприємств | 17 | | | |
| | | У % до загальної кількості | 5,61% | У % до загальної кількості | 3,73% | У % до загальної кількості | 15,9% | | | |
| | | У % до обсягу діяльності | 2,42 | У % до обсягу діяльності | 0,97 | У % до обсягу діяльності | 2,38 | | | |
| | | Формат підприємства залежно від спеціалізації | | | | | | | | |

попиту – 5,77%, а в кількості суб'єктів туристичної діяльності – 25,24%.

Інтегровані суб'єкти господарювання – це великі національні універсальні туристичні оператори з розгалуженою системою територіально відокремлених підрозділів, філій, дочірніх компаній, представництв (Континуум С). Їхня частка на ринку туристичних послуг України – 14,66% реалізованої туристичної пропозиції; в обсязі суб'єктів туристичної діяльності – 10,28%.

Важливого значення на ринку туристичних послуг набувають середні (континуум D – універсальні туристичні оператори (масового ринку) із середньою за розміром мережею власних та (або) залучених агентів) та малі (континуум E – багатопрофільні оператори з кількома відокремленими структурними підрозділами) за масштабом діяльності інтегровані універсальні туристичні підприємства.

В обсязі реалізованого туристичного продукту частка підприємств континууму D – 3,2%,

в їх кількості на ринку – 10,28%. У кількісному складі суб'єктів туристичної діяльності найбільша частка припадає на підприємства континууму Е – понад 22,4% загального обсягу учасників туристичного ринку. Однак вони створюють лише 6,45% туристичного продукту.

Тенденції укрупнення бізнесу з одночасним скороченням життєвого циклу туристичного продукту і зростанням невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища визначають проблеми управління інтегрованими універсальними туристичними операторами. Найбільш динамічними та активно зростаючими інтегрованими структурами у світі є франчайзингові. В Україні зазначена форма інтеграційних відносин перебуває на етапі формування.

Дослідження франчайзингового способу розвитку підприємницької діяльності, переваг та можливостей франчайзингової системи має високий ступінь актуальності як у теоретичному, так і у практичному аспекті. Адже відомо, що нездатність витримувати конкуренцію – основний фактор припинення діяльності підприємницьких організацій. За даними Міжнародної організації франчайзингу, частка франчайзингових компаній у загальній кількості збанкрутілих підприємств у світі у період перших трьох років їхнього існування становить менше 10%. Водночас у міжнародній практиці у перші три роки після створення припиняють своє функціонування приблизно 90% компаній [6]. Це означає, що суб'єкти бізнесу, які характеризуються динамічним та ефективним розвитком, мають власне індивідуальне підприємницьке середовище, потенційно можуть бути франчайзерами, тобто запропонувати участь у партнерському розвитку бізнесу горизонтального формату. В умовах пошуку унікальних конкурентних переваг у туристичному бізнесі важливим чинником визначено спеціалізацію підприємства. Її врахування як протидія уніфікації дає можливість туристичним операторам спрямувати зусилля на створення спеціалізованого туристичного продукту з урахуванням принципу індивідуалізації туристичних потреб, орієнтувати діяльність на визначений контингент споживачів або туристичний напрям та здобути лідерство у певному секторі діяльності. Новітньою тенденцією розвитку зазначеного сегменту підприємств є їх зростання шляхом інтегрування. Частка інтегрованих вузькопрофільних (спеціалізованих) підприємств у структурі суб'єктів туристичної діяльності характеризу-

ється збільшенням. Так, у загальному обсязі задоволеного туристичного попиту їхня частка – 5,77%, а в кількості суб'єктів туристичної діяльності – 25,24%. У структурі туристичного ринку на підприємства континууму Н (великі туристичні оператори, що спеціалізуються на певному виді продукту (ринку, споживача тощо) та мають розгалужену мережу збуту (власні та (або) залучені агенти) припадає 5,61% загального обсягу туристичних підприємств та 242% кількості обслуговуваних туристів. На підприємства континуумів К (середні за масштабом діяльності вузькопрофільні підприємства) та Z (малі спеціалізовані туристичні підприємства) відповідно припадає 3,73% та 15,9% кількості суб'єктів туристичної діяльності та 0,97% та 2,38% – туристичного ринку.

Інтеграційні тенденції активно розвиваються на міжнародному ринку готельного господарства. За даними World Economic Forum [7], яка щорічно складає рейтинг організацій у туристичному бізнесі, лише у готельному господарстві у 2017 р. на міжнародному ринку функціонувало 465 міжнародних готельних компаній та понад 300 міжнародних готельних мереж. Як свідчить міжнародна статистика, 70% готельних номерів у США належать мережам, тоді як у Європі та Азії значно менше – 25% та 15% відповідно. До складу найбільших 200 мереж світу входить 43 000 готелів та 5,5 млн номерів; на 10 найбільших мереж, які очолюють цей рейтинг, припадає 74% готелів та 71% номерів.

У готельному бізнесі України розвиток інтеграційних процесів розпочався з відкриттям таких національних готельних мереж, як «Прем'єр Готелі», «Акколд Готелі», «Компас Готелі», які працюють під управлінням готельного оператора «Прем'єр Інтернешнл»; «7 днів», що знаходиться під управлінням компанії Clubhouse Group Holdings; мережі Reikartz Hospitality Group, яка об'єднує 4 бренди (Reikartz Hotels & Resorts, «Раціотель», «Віта Парк», Optima Hotel), знаходиться під управлінням оператора Reikartz Hotel Management та Royal Hospitality Group [8–10].

Міжнародні готельні мережі в Україні представлені 17 мережами (брендами) під управлінням 12 міжнародних готельних операторів, серед яких: Riksos Group (Туреччина), Rezidor Hotel Group (Бельгія), Hyatt Hotels Corporation (США), Inter Continental Hotels Group (Англія), Accor (Франція), Wyndham Hotel Group (США), Best Western International (США), Starwood Hotel Group (США), Fairmont Raffles Hotels

International (Канада), Hilton Hotels Corporation та St. Sophia Homes (США), Marriott Hotels International Ltd, Heliopark Group (Росія) [7; 11–12]. Отже, інтеграційні тенденції активно розвиваються на ринку готельних послуг України.

Отже, розвиток інтегрованих формувань у готельному господарстві України відбувається більш помірними темпами. Водночас зростання кількості операторів та ступеня охоплення ними національного готельного ринку дає змогу дійти висновку про привабливість та перспективність інтеграційних форм організації бізнесу для всіх учасників (оператори, інвестори, споживачі готельного продукту, держава).

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Основною детермінантою прискореного розвитку туризму в умовах глобалізації визначено інтеграційні процеси на різних рівнях економічної системи, які спрямовані на створення туристичної інфраструктури, консолідацію туристичного ринку, розвиток туристичного-рекреаційного та ресурсного потенціалу, формування ефективної системи обслуговування туристичних потоків, консолідованого розроблення та реалізації туристичних продуктів.

З метою оцінки інтеграційних тенденцій у діяльності туристичних підприємств сформовано матрицю, яка дала змогу здійснити декомпонування та конфігурацію суб'єктів

туристичної діяльності на основі рівнів, різновидів, інтенсивності та специфіки розвитку інтеграційної взаємодії з урахуванням економічних параметрів операційної діяльності підприємств (частка ринку, обсяг діяльності, специфіка туристичної пропозиції). За результатами безпосереднього обстеження 107 туристичних підприємств виокремлено 10 моделей інтеграційної взаємодії підприємств, які згруповано у розрізі континуумів. Визначено напрями стратегічного розвитку зазначених континуумів підприємств у контексті інтеграційної взаємодії, які спрямовані на забезпечення унікальності туристичного продукту, використання ринкових можливостей з урахуванням особливостей розвитку галузі та принципів інтеграції. Дослідженням підтверджено, що з метою встановлення ринкової рівноваги необхідним форматом розвитку цих суб'єктів є стратегічне партнерство, мережева взаємодія, та консолідація у межах кластерних систем та публічно-приватного партнерства.

Комплексний аналіз ефективності розвитку зазначених інтеграційних процесів потребує подальших досліджень, пов'язаних з організацією діяльності та системи управління інтегрованими утвореннями (внутрішні процеси) та взаємодії інтегрованих утворень між собою, з іншими учасниками ринку – партнерами, конкурентами (вертикальні та горизонтальні зв'язки); з органами влади та громадськими організаціями (зовнішні процеси).

ЛІТЕРАТУРА:

1. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі / М. Босовська. Київ: КНТЕУ, 2015. 832 с.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон. Москва: ООО «Издательство проспект», 2003. 336 с.
3. Chase, R.B., Aquilano, N. and Jacobs, R. (2013). Operations Management for Competitive Advantage Journal of Supply Chain Management, 2002, Volume 38, Issue 2, p. 49–57.
4. Williamson, Oliver E. (1996). Industrial Organization. USA: Elgar Pub.
5. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку / А.А. Пилипенко. Харків: ВД «Інжек», 2007. 380 с.
6. Состояние рынка. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. URL: <http://www.franchising.org.ua>.
7. World Economic Forum (2017), The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future, Available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
8. Готельна мережа «7 Днів». Офіційний сайт. URL: <http://7dniv.ua/>
9. Готельна мережа «Прем'єр Готелі». Офіційний сайт. URL: <http://www.premier-hotels.com.ua/>
10. Готельна мережа Reikartz Hospitality Group. Офіційний сайт. URL: <http://reikartz.com/ru/hotels>
11. World Tourism Organization (2017) Tourism Highlights. Available at: http://wto/WTO_highlights_2017.pdf
12. World travel & tourism council (2017), Travel & Tourism economic impact Ukraine 2017. Available at: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/ukraine2017.pdf>

REFERENCES:

1. Bosovska, M. V. (2015), *Integracijni procesy v turyzmi* [Integration processes in tourism], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
2. Campbell, D., Staunhaus, B. and Houston, B. (2003), *Strateghicheskij menedzhment* [Strategic management], Izdatel'stvo Prospekt, Russia.
3. Chase, R.B., Aquilano, N. and Jacobs, R. (2013). Operations Management for Competitive Advantage *Journal of Supply Chain Management*, 2002, Volume 38, Issue 2, p. 49–57.
4. Williamson, Oliver E. (1996). *Industrial Organization*, Elgar Pub, USA
5. Pylypenko, A.A., (2007) *Stratehichna intehratsiia pidprijemstv: mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku* [The strategic integration of business: management mechanism and modeling], Publishing House Injection, Kharkov, Ukraine.
6. Condition of the market. The official website of the Association of Franchising in Ukraine (2018), available at: <http://www.franchising.org.ua>.
7. World Economic Forum (2017), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future*, available at: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
8. Hotel network 7 Days (2018). Official site, available at: <http://7dniv.ua/>
9. Hotel network Premier Hotels (2018). Official site, available at: <http://www.premier-hotels.com.ua/>
10. Hotel network Reikartz Hospitality Group (2018). Official site, available at: <http://reikartz.com/ru/hotels>
11. World Tourism Organization (2017) *Tourism Highlights*. Available at: http://wto/WTO_highlights_2017.pdf
12. World travel & tourism council (2017), *Travel & Tourism economic impact Ukraine 2017*. Available at: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/ukraine2017.pdf>