

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

М.В. Босовська

ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМІ

Монографія

Київ 2015

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ
заборонено**

УДК 338.48

ББК У49

Б85

**Науковий
консультант**

А.А. Мазаракі – д-р екон. наук, проф., академік НАПН України, заслужений діяч науки і техніки України, ректор Київського національного торговельно-економічного університету

Рецензенти:

Т.О. Осташко – д-р екон. наук, проф., член-кореспондент НААН України, завідувач відділу секторальних прогнозів та кон'юнктури ринків Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України»;

О.В. Булатова – д-р екон. наук, проф., проректор з наукової роботи, завідувач кафедри міжнародної економіки Маріупольського державного університету;

Б.І. Вихристенко – канд. юрид. наук, заслужений юрист України, президент Туристичної асоціації України, м. Київ;

М.Г. Бойко – д-р екон. наук, проф., професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету

*Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного торговельно-економічного університету
(протокол № 3 від 25 листопада 2014 р.)*

Босовська М.В.

Б85 Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М.В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.

ISBN 978-966-629-706-1

Монографію присвячено теоретичним, методологічним і практичним питанням формування та розвитку інтеграційних процесів в туризмі. На основі генезису існуючих економічних концепцій розкрито вплив інтеграційних тенденцій на трансформацію змісту управління підприємством. Розглянуто методологію розвитку інтеграційних процесів на основі комплементарності у межах стратегічного партнерства, мережових утворень, франчайзингових систем, віртуальних форм взаємодії. Визначено методологічний базис кластерних формувань та публічно-приватного партнерства. Сформовано положення концепції інтеграційного розвитку та розроблено механізми її імплементації в туризмі. Обґрунтовано технології та параметри детермінант інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності. Надано методичні та практичні рекомендації щодо реалізації інтеграційних стратегій та активізації інтеграційних процесів туристичних підприємств.

Розраховано на науковців, викладачів, керівників та професіоналів туристичної галузі, які вивчають наукову проблему управління інтеграційними процесами.

УДК 338.48

ББК У49

ISBN 978-966-629-706-1

© Босовська М.В., 2015

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2015

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	11
1.1. Генеза економічної інтеграції у конкурентному середовищі	11
1.2. Теоретичні концепції інтеграції в умовах економічних трансформацій	42
1.3. Економічна сутність та функціональна структуризація інтеграційних процесів	78
1.4. Типологія інтеграційних процесів	129
1.5. Термінологічна конструкція концепції інтеграційного розвитку підприємств	150
Список використаних джерел.....	174
Розділ 2. ІМПЕРАТИВИ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ТУРИЗМІ	213
2.1. Передумови та особливості інтеграційної взаємодії туристичних підприємств	213
2.2. Аналіз структурних зрушень на ринку туристичних послуг ...	262
2.3. Структурно-динамічні аспекти розвитку інтеграційних процесів в туризмі	302
Список використаних джерел	346
Розділ 3. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ БАЗИС ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	353
3.1. Формування стратегічного партнерства на основі комплементарності.....	353
3.2. Особливості мережевої взаємодії підприємств	403
3.3. Конвергенція суб'єктів господарювання на основі кластеризації	435
3.4. Методологічні засади публічно-приватного партнерства	485
Список використаних джерел.....	502
Розділ 4. УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ	517
4.1. Концепція інтеграційного розвитку туристичних підприємств.....	517
4.2. Методологічний базис та інструментарій формування інтеграційної стратегії	544
4.3. Стратегічні напрями реалізації програм інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності.....	562
Список використаних джерел.....	569
ВИСНОВКИ	573
ДОДАТКИ	581

ВСТУП

Початок ХХІ ст. визначається активними, динамічними та глобальними трансформаціями у розвитку світового суспільства і структурними та секторальними змінами у підприємницькому середовищі, які потребують розроблення нової наукової парадигми, що адекватно враховує сучасні особливості та тенденції економічного розвитку на засадах інтеграції.

Найвагомішими передумовами, що визначають стимулюючу роль інтеграційних процесів у діяльності економічних суб'єктів, є:

- загострення конкуренції, що спонукає до розвитку стратегічного потенціалу, формування унікальних компетентностей та високих конкурентних переваг через організаційно-економічну взаємодію суб'єктів;

- активний пошук нових перспектив і стратегічних орієнтирів функціонування підприємств на ринку з погляду забезпечення динамічності функціонування та потенційної прибутковості з урахуванням глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, що потребує розроблення інноваційних моделей та систем управління підприємствами в усіх секторах економіки у площині консолідування бізнес-процесів, диверсифікації діяльності, розширення регіональних меж організацій; налагодження результативної економічної взаємодії та стратегічного партнерства з постачальниками, споживачами, контактними аудиторіями, владою;

- швидкі трансформаційні зміни економічного середовища потребують оперативного врахування суб'єктами господарювання зовнішніх тенденцій шляхом запровадження та подальшого компліментарного розвитку нових організаційно-управлінських структур, форм та методів ведення бізнесу і партнерського та інтегрованого функціонування організацій, що сприятиме пошуку шляхів оптимізації управління інтегрованими структурами та вироблення ефективних механізмів спільного розвитку внутрішніх бізнес-процесів, консолідованого формування та використання матеріальних і немате-

ріальних активів, формування переваг інтегрованого маркетингу, запровадження інтегрованих інформаційно-комунікаційні технологій, систем управління якістю.

Економічна, фінансова та політична криза, яка супроводжується нестабільністю та турбулентністю зовнішніх умов функціонування підприємств, неузгодженістю та дисбалансом внутрішнього розвитку, неадекватним станом управління, відсутністю цілісної та ефективної системи менеджменту, все більше актуалізує питання формування інтеграційних процесів та пошуку ефективних інструментів управління ними. У комплексі заходів протидії кризовим явищам постає актуальне завдання забезпечення стійкості функціонування суб'єктів господарювання шляхом інтеграції діяльності, ресурсів, менеджменту і вимагає впровадження новітніх інтеграційних стратегій, забезпечення комплементарності технологічних процесів та вдосконалення інтеграційних відносин, розширення економічної взаємодії, спрямованої на формування синергії ключових компетентностей підприємств. Розвиток інтеграційних процесів сприяє узгодженню економічних інтересів учасників інтеграції, підвищенню ефективності та результативності їх діяльності і є пріоритетним стратегічним орієнтиром розвитку територій, галузей, національної та міжнародної економіки в цілому. Формування дієвих механізмів та інструментарію управління інтеграційними процесами на рівні підприємств забезпечує максимізацію їх прибутків, оптимізацію портфеля напрямів діяльності, стійке функціонування підприємств, підвищує їх безпеку при зміні зовнішніх умов

Відповідно актуалізується потреба глибокого дослідження та розроблення теоретичних, концептуальних та методологічних положень управління новими формами співпраці суб'єктів господарювання, взаємодія яких утворює принципово нову наукову парадигму та предметну область економічних досліджень.

Нові економічні феномени, що виявляються у складних відносинах у процесі інтеграції, співробітництва, партнерства, економічної взаємодії, зростання пріоритетності масштабів

бізнесу, становлення нових типів економічної взаємодії суб'єктів, потребують конструктивного наукового переосмислення у сфері туризму.

На початку ХХІ ст. туризм перетворився на потужну високорентабельну індустрію, вид економічної діяльності, галузь знань, культурний феномен, у якому міцно переплелися економічні та соціальні інтереси світової економіки, підприємницьких структур і споживачів. В економіці найбільш розвинених країн світу туристична галузь посідає одне із чільних місць за обсягами доходів, надходжень до бюджету, кількістю створених робочих місць. Завдяки стрімким темпам зростання туристична галузь стала лідером світової економіки. За інформацією Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) та Міжнародного валютного фонду (МВФ), туризм посідає перше місце у світовому експорті товарів та послуг. Так, за результатами 2013 р., світова індустрія туризму забезпечила відпочинок для більш ніж 1087 млн осіб, що обумовило щорічне зростання туристичного потоку на 3,8–5%, та отримала доходи понад 1150 млрд дол., щорічний приріст яких у середньому становить 6%. На сферу туризму у світі припадає 10% світових інвестицій, кожне 11-те місце у світовій зайнятості, 7,8% від світового ВВП. За прогнозами ЮНВТО «Туризм: перспектива 2030», у 2030 р. чисельність туристів у світі становитиме 1809 осіб, а надходження – 1,9 трлн дол. США. Отже, більшість населення планети буде залучено до міжнародного туристичного руху, а у розвитку туристичного сектору спостерігатиметься стійка тенденція до зростання [1].

Таким чином, саме туризм відіграє інтегруючу роль у забезпеченні позитивної динаміки кількісних і якісних параметрів розвитку світової економіки, інших галузей та видів економічної діяльності (транспорту, торгівлі, виробництва сувенірів тощо), а також у формуванні мультиплікаторів покращання основних макроекономічних показників.

Україна значно поступається світовим тенденціям розвитку туристичного ринку. Обсяги послуг, що надавалися

туристичними підприємствами у 2000–2012 рр., порівняно з обсягами реалізації промислової продукції є незначними. Частка зайнятих у вітчизняній туристичній галузі протягом зазначеного періоду не досягала 0,1% від усіх зайнятих в Україні, а вклад доходів від туризму у валовий внутрішній продукт країни становить менше 2%. Припущення про неповне використання потенціалу туризму як потужної складової національної економіки підтверджується зниженням розвитку галузі через політичну та економічну кризу в Україні.

Зазначені тенденції свідчать, з одного боку, про перспективність, динамічність та масштабність розвитку туристичної галузі, високий рівень її економічної привабливості, а з іншого, – про потребу у розробленні механізмів інтеграції суб'єктів туристичної діяльності, що створить можливості для консолідованого формування конкурентних переваг туристичними підприємствами на ринку внутрішнього туризму, стійкості та адаптації підприємств до турбулентних умов ведення бізнесу. Формування та розвиток інтеграційних структур в туризмі характеризується багатовекторністю, суттєвими протиріччями, активним пошуком оптимальних бізнес-моделей та вимагає розробки теорії та методології управління інтеграційними структурами, формування концепції ефективного розвитку інтегрованих структур в туризмі, адаптації її основних положень у систему важелів та інструментів механізму управління інтеграційною діяльністю туристичних підприємств та організацій.

Масштабність, складність, актуальність, неоднозначність і дискусійність проблематики розвитку інтеграційних процесів обумовили її актуальність.

Теоретичні, методологічні та праксеологічні засади інтеграції, передумови формування інтегрованих структур на ринку, особливості їх галузевої та територіальної спрямованості активно досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями. Так, питання щодо визначення соціально-економічної сутності інтеграції, ідентифікації та розвитку інтеграційних процесів розглядали Р. Акофф, І. Ансофф, О. Вільямсон,

С. Дж. Вінтер, Л. Грейнер, Г. Демзец, П. Джосков, М. Жук, Р. Кантер, Р. Коуз, Б. Кляйн, Г. Морган, М. Портер, К. Фрайлінгер, А. Шегда та інші науковці. У туристичній галузі зазначену проблему висвітлено у працях В. Азара, М. Бойко, М. Жукової, В. Квартальнова, Т. Ткаченко, Дж. Уокера, В. Шимакової та інших вчених. Численні наукові доробки є свідченням багатогранності інтеграційних концепцій, які на принципах системності потребують узагальнення, уточнення та поглиблення. Однак, не зменшуючи важливості отриманих здобутків, варто зауважити, що у дослідженнях немає комплексного підходу до розгляду зазначеної проблематики. Крім того, аспекти інтеграційних перетворень залишилися поза увагою вчених або їх розглянуто як один із елементів стратегії розвитку організації. Для української наукової думки поки що не є характерним включення проблем формування та розвитку інтеграційних відносин до пріоритетних напрямів досліджень. На нашу думку, насамперед 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 інтеграційна взаємодія визначається не як самостійний об'єкт дослідження, а як складова певної проблеми (правової, фінансової, майнової тощо). Потребують подальшого розроблення науково-методичні аспекти розвитку інтеграційних процесів як на рівні підприємств, так і регіонів, визначення організаційно-економічного механізму їх формування та вдосконалення управління ними в сучасних умовах з урахуванням галузевої специфіки, що стало першочерговим завданням у написанні цієї монографії.

Завдання, які поставлено та виконано у процесі написання монографії, полягають у розробленні теоретичних, методологічних і практичних засад управління інтеграційними процесами в туризмі, комплексному аналізі та обґрунтуванні імперативів та параметрів інтегрованого розвитку туристичних підприємств, розробленні концепції управління інтеграційним розвитком в туризмі, формуванні комплексу

взаємопов'язаних механізмів практичного впровадження її положень у діяльність підприємств з метою набуття та утримання стратегічних конкурентних переваг та отримання синергетичних та мультиплікативних ефектів від інтеграційної взаємодії.

У монографії викладено теоретичні, методологічні та прикладні засади формування та розвитку інтеграційних процесів в туризмі. Розглянуто методологію їх розвитку на основі комплементарності у межах стратегічного партнерства та мережових утворень. Визначено методологічний базис кластерних формувань та публічно-приватного партнерства. Сформовано положення концепції інтеграційного розвитку та розроблено механізми її імплементації в туризмі. Обґрунтовано технології взаємодії туристичних підприємств у координатах імперативів інтеграційного розвитку, визначено параметри детермінант інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання.

Методологічні та ідеологічні засади, що викладені та обґрунтовані у монографії, є науковим здобутком, що слугує основою для формування та реалізації інтеграційних стратегій, програм, проектів, оцінки ефективності та результативності інтеграційної взаємодії, активізації інтеграційних процесів туристичних підприємств.

Результати комплексного монографічного дослідження застосовано при розробці галузевих стандартів освіти за напрямом підготовки 140103 «Туризм», обґрунтуванні інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності у межах розроблення Програми підготовки та проведення чемпіонату Європи з футболу 2012 р., у навчальному процесі у вигляді навчальних планів, програм, методичних рекомендацій та наукових публікаціях автора.

Автор монографії висловлює глибоку шану та щирю вдячність:

– науковому консультанту, ректору Київського національного торговельно-економічного університету, доктору економічних наук, професору, академіку НАПН України, заслуженому

діячеві науки і техніки України Анатолію Антоновичу Мазаракі за наукові поради, вагому методологічну та творчу допомогу;

– рецензентам – доктору економічних наук, професору, професору кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету Маргариті Григорівні Бойко; доктору економічних наук, професору, академіку НААН України, завідувачу відділу секторальних прогнозів та кон'юнктури ринків Державної установи «Інститут економіки та прогнозування НАН України» Тамарі Олексіївні Осташко; доктору економічних наук, професору, проректору з наукової роботи, завідувачу кафедри міжнародної економіки Маріупольського державного університету Олені Валеріївні Булатовій; кандидату юридичних наук, заслуженому юристу України, президенту Туристичної асоціації України (м. Київ) Борису Івановичу Вихристенку за слушні зауваження та критичне оцінювання результатів дослідження, які сприяли покращанню дослідницького характеру матеріалу монографії;

– декану факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету, доктору економічних наук, професору Тетяні Іванівні Ткаченко за поради, підтримку та розуміння;

– працівникам кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету за ретельне ознайомлення з результатами на всіх етапах дослідження, критичні зауваження, організаційну та моральну підтримку.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

1.1. Генеза економічної інтеграції у конкурентному середовищі

Інтеграційні процеси зайняли домінуюче та пріоритетне місце у переліку феноменів та явищ, що визначають розвиток мега-, макро-, мікроекономіки та людства на найближчі десятиліття, стали особливою формою становлення суспільства та формування підприємницького середовища.

Підтвердженням актуальності досліджень інтеграційних тенденцій в економіці є значні обсяги глобальних (4,7 трлн дол. США) і національних (14,5 млрд дол. США або 5,5% від ВВП) угод щодо злиттів та поглинань компаній (М&А), активності обсягів торгів Першої фондової торговельної системи (27,6 млрд грн, щорічний темп зростання – 1,9 раза) та участі вітчизняних інтеграційних структур у первинному розміщенні акцій (3,1 млрд дол. США за 2010 р.) [2]. Частка інтегрованих суб'єктів господарської діяльності в економіці України становить близько 75% у загальному обсязі виробництва продукції та надання послуг [3].

Теоретичне, методологічне та праксеологічне обґрунтування інтеграційних процесів, їх місця і ролі в економіці України та в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу відображено у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. У дод. 1.А узагальнено та репрезентовано основні економічні дослідження, присвячені вирішенню різноаспектних проблем управління інтеграційними процесами у науковому співтоваристві, крім того, ідентифіковано їх особливості у туристичній галузі.

На основі компаративного огляду теоретичних та прикладних здобутків, які свідчать про велику зацікавленість наукової громади проблематикою розвитку інтеграційних процесів та багатогранність розробок, нами шляхом глибокого

системного, процесного, диференційованого та філософсько-історичного дослідження визначено їх основні напрями, серед яких:

– соціально-економічна сутність інтеграції, її ідентифікація, формування та розвиток інтеграційних процесів (Р. Акофф [4], І. Ансофф [5], Г. Богачева [6], О. Вільямс [7], Д. Грейд, Г. Крюгер, С. Зайзель [8], Є. Герштейн [9], Х. Грютер [10], О. Єрохіна [11], М. Зайнулліна [12], Г. Клейнер [13], О. Драчева, А. Лібман [14], Е. Кемпбелл, Л. Саммерс [15], М. Мескон [16], Г. Марголіт [17], М. Портер [18], А. Пилипенко [19], Н. Скопенко [20], А. Стерлігова [21], Р. Фатхутдінов [22]); у тому числі в туризмі (М. Жукова [23], В. Катькало [24], В. Квартальнов [25], В. Шемракова [26]);

– теоретичні та методологічні засади інтеграції національних економік у світовий економічний простір в умовах глобалізації (О. Амоша, С. Аптекарь [27], Б. Мільнер [28], В. Геєць, А. Мазаракі [29], В. Горбатов [30], М. Долішній [31], М. Єрмошенко [32], Б. Кваснюк [33], М. Кизим [34], М. Козоріз [35], І. Лукінов [36], Ю. Макогон, В. Ляшенко [37], М. Портер [38], В. Сіденко [39], Л. Федулова [40], О. Чернега [41], М. Чумаченко [42], Й. Шумпетер [43]); у тому числі в туризмі (Г. Александрова [44], М. Біржаков [45], В. Гуляєв [46], Г. Долматов [47], М. Мальська [48], О. Поклонова [49], Д. Прейгер, І. Малярчук [50], В. Сенін [51], І. Смаль [52], Г. Чижигов [53]);

– еволюція інтеграційних структур та концепцій у світі та в Україні (Г. Антонов, О. Іванова [54], О. Бандурін [55], С. Булганіна [56], В. Белозубенко [57], О. Бухвалов, В. Катькало [58], А. Гладун [59], Дж. К. Гелбрейт [60], В. Горбатов [61], Ю. Голікова [62], П. Друкер [63], Дж. Коммонс [64], Р. Коуз, Г. Демзетц, О. Харт [65], Г. Клейнер [66], І. Лукінов [36], Л. Розанова [67], Г. Мінс [68], Г. Спенсер [69], Л. Страхова [70], Ю. Уманців [71], Е. Фурботн, Р. Ріхтер [72], Й. Шумпетер [43], В. Якунін [73]); у тому числі в туризмі (Г. Долматов [47], В. Гуляєв [46], Л. Любимова [74], Г. Карпова, С. Ковальов [75]);

– підходи до активізації інтеграційних процесів (В. Амбросімов [77], Г. Антонов [78], О. Бутиркін [79], Н. Гончарова [79], О. Кузьмін [80], М. Манілич [81], Т. Момот [82], М. Мельник [83], М. Окландер [84], О. Третьяк [85], О. Уільямсон [86], М. Чапаєв [87]; у тому числі в туризмі (С. Туманов, В. Азар [88], А. Александрова [89], О. Балабанов, І. Балабанов [90], А. Гайдук [91], А. Добровольська [92], Г. Долматов [47], В. Квартальнов [25], І. Мундт [93], Б. Сергеев, А. Клейменов [94], Л. Любимова [74], В. Фреєр [95, 96], А. Шлевкова [97]);

– формування та розвиток інтеграційних структур (П. Буряк [98], Ю. Вінслав, В. Дементьєв, А. Мелентьєв, Ю. Якутін [99], С. Авдашева, Н. Розанова [100], В. Вишневський, О. Амоша [101], Б. Гарретт, П. Дюссож [102], В. Горбатов [34], П. Друкер [63], І. Дибач [103], В. Дементьєв [104], О. Корольчук [105], П. Гохан [106], О. Кузьмін [107], О. Митрохіна [108], О. Михайлов [109], С. Пивоваров [110], В. Пономаренко [111], С. Соколенко [112], Н. Сєдова [113]); у тому числі в туризмі (М. Ариффулін [114], Р. Браймер [115], Ю. Волков [116], В. Катькало [117], Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз [118], Є. Філіповський, Л. Шмарова [119]);

– класифікація та систематика інтеграційних формувань (І. Владімірова [120], О. Драчева, А. Лібман [14], Л. Тараш, Ф. Дементлі [121], П. Буряк [98], М. Кизим, А. Пилипенко, І. Ялдін [122], М. Туган-Барановський [123], В. Горбатов [124], Ю. Вінслав, А. Мелентьєв, В. Дементьєв, Ю. Якутін [99], В. Глущенко, Ю. Параніч [125], М. Кизим [126], Г. Марголіт [17], А. Лажу, С. Рід [127], О. Юлдашева [128], Н. Сєдова [113]); у тому числі в туризмі (В. Данильчук [129], М. Морозова, В. Попков [130], М. Жукова [23], О. Драчева, Д. Ісмаєв [131], Г. Карпова [75], В. Катькало [132], С. Куц, А. Афанасьєв [133], А. Чернишев [134]);

– системи та особливості управління інтеграційними структурами (В. Балабанинець [135], І. Владімірова [136], М. Георгіаді [137], О. Горбунов [138], М. Грачева, Д. Карапетян [139], С. Авдашева, В. Дементьєв [140], О. Пушкар [141],

Ю. Жуков [142], М. Кизим [143], А. Крюков, О. Крюкова, І. Савченко [144], А. Макулов [145], Г. Назарова [146], І. Сіменко [147], Д. Старк [148], Г. Широкова [149] Т. Елліот, Д. Герберт [150], А. Хачатуров, А. Белковський [151], Е. Ніколс, Р. Хенфілд [152]); у тому числі в туризмі (Ю. Волков [116], І. Помпл [153], С. Мельниченко [154], Т. Ткаченко [155], О. Лєснікова [156], А. Чудновський [157], А. Чернишев [134]);

– управління розвитком інтеграційних процесів: парадигми, передумови, індикатори та вектори (І. Булеєв, Н. Прокопенко [158], А. Пилипенко, І. Ярошенко [159], В. Василенко [160], Т. Галпін, М. Хендон [161], В. Горбатов [61, 162], Ю. Жуков [163], Г. Константинов, С. Філонович, І. Івашковська [164], Т. Ковальчук [165], Р. Лепа, А. Пушкар [166], Д. Львов [167], А. Макулов [145], М. Нуреєв [168], О. Раєвнєва [169], Л. Руденко [170], Л. Федулова, В. Александрова, Ю. Бажал [171], В. Черенков [172], Н. Цопа [173]); у тому числі в туризмі (М. Бойко [174], А. Гайдук [175], В. Євдокименко [176], М. Жукова [23], А. Лапигін, Є. Лаптева [177], М. Смирнова [178], В. Мацола [179] Л. Нюрєнбергер, Н. Єгорова [180]);

– стратегічне управління інтеграційними формуваннями (О. Амоша, Р. Березюк, І. Гладій [181], О. Боличев [182], І. Бурдак [182], Я. Белоусов [184], Г. Брусільцева [185], А. Воронкова [186], М. Круглов [187], Л. Гохберг, Г. Китова, Т. Кузнєцова [188], О. Дегтярьова [189], О. Замазій [190], Ю. Іванов [191], Р. Качалов, Г. Клейнер [13, 192], А. Козаченко [193], Ж. Ламбен [194], Г. Мінцберг, Б. Альстрєнд [195], В. Наумов [196], С. Орєхов [197], В. Пономарєнко, М. Кизим [111], М. Портер [18, 38], Г. Скудар [198], З. Шершньова [199]); у тому числі в туризмі (М. Бойко [200], М. Борушак [201], М. Кабушкін [202], В. Катькало [203], В. Квартальнов [204], М. Морозов [205], Н. Мойсєєва [206], М. Нагорська [207], І. Олексин [208], Г. Папірян [209], С. Полонський [210], С. Скобкін [211], С. Цьохла [212]);

– управління діяльністю об'єднань підприємств: проблеми формування, оцінювання, використання потенціалу:

інвестиційного, фінансового, виробничого, інформаційного, маркетингового та інших складових (С. Авдашева, В. Дементьев [140], І. Алексєєв, М. Колісник, А. Мороз [213], О. Ареф'єва [214], А. Балабанинець [135], О. Бандурін [215], Т. Дж. Гаплін, М. Хендон [161], П. Гохан [106], В. Жданов [216, 217], Н. Кизим [34], А. Козаченко, А. Ляшенко, І. Ладико [193], М. Крамчанінова [218], О. Кузьмін, Р. Шуляр [219], О. Коль [220], Ю. Лисенко, Н. Гузь [221], А. Матицин [222], Б. Мільнер, Ф. Ліс [223], Н. Михайлов [224], А. Адізес [225], Є. Попов [226], Н. Рудик [227], Л. Руденко [170], І. Тогунов [228], Г. Уманців [229], О. Фірсанова [230], С. Рід [127], Р. Холл [231], Л. Чепурда, С. Беляєв, М. Плахотнікова [232], О. Чернега, В. Білозубенко, О. Гохберг [41], Н. Чухрай, О. Гірна [233], А. Хачатуров [151], С. Якубовський [234]); у тому числі в туризмі (М. Бойко [174], Г. Бондаренко [235], Д. Бікташева [236], Г. Бупоря [237], І. Бутко [238], А. Гайдук [239], В. Данильчук [129], О. Драчева, Ю. Забаєв, Д. Ісмаєв [131], М. Кабушкін [202], В. Катькало, В. Шемракова [24], С. Куш [133, 240], Дж. Ленон, Х. Сміт [241], М. Мальська [242], С. Мельниченко [154], Г. П'ятницька [243], А. Саак [244], Т. Ткаченко [155], С. Цьохла [212], Л. Черчик [245], І. Школа [246]);

– вплив чинників на діяльність інтеграційного формування: мега-, макро-, мезо-, мікронаносередовище функціонування інтеграційного утворення (Г. Башнянин [247], І. Бурдак, Т. Климович, Ю. Рудь [183], І. Алексєєв [213], Г. Назарова [146], Л. Шемаєва [248], А. Воронкова [186], В. Євтушевський [249], А. Задоя [250], Г. Козаченко [193], Г. Семенов, О. Богма [251], А. Ткач [253]); у тому числі в туризмі (О. Азарян, Н. Жукова [254], М. Біржаков [45] В. Гуляєв [46], М. Жукова [23], А. Зорін, Т. Каверіна [255], В. Єрмаченко [256], В. Квартальнов [25] В. Кіптенко [257], Л. Мармуль [258], С. Медлік [259], О. Поклонова [49]);

– проблеми корпоративного управління підприємствами, формування майнових відносин у процесі формування та використання капіталу (Ю. Аніскін [260], А. Асаул [261],

І. Бондар [262], О. Бухвалов [263], А. Голубєв [262], М. Грачева, Д. Карапетян [139], В. Гринькова, О. Попов [265], В. Довгань, І. Малик [266], М. Долішній [31], В. Євтушевський [249], Д. Колліс [267], В. Козаченко, А. Воронкова [268], Є. Ленський [269], Б. Лессер [270], С. Максютін [271], А. Матицин [222], Т. Момот [272], О. Мороз [273], Л. Пащенко [274], В. Полонський [275], І. Розпутенко, Б. Лессер [270], Н. Супрун [276], С. Бондар, В. Науменко [277], Ю. Уманців [278], І. Храброва [279], В. Цуглевич [280]); у тому числі в туризмі (М. Морозова [282], М. Піскунов [282], Д. Кузьменко, Т. Ореховська, І. Школа [246], Ю. Шаховських [283]);

– феномен інтеграції у кластерних утвореннях, розвиток концепції кластеризації (М. Амоша [284], М. Афанасьєв [285], Е. Бергман, Є. Фезер [286], М. Берг, В. Вінден [287], О. Білоус [288], М. Войнаренко [289], Н. Волкова, Т. Сахно [290], Ю. Іванов, А. Пилипенко [291], М. Єрмошенко [292], Н. Каніщенко [294], М. Кастельс [295], Ю. Ковальова [296], А. Маршалл [297], В. Мітенєв, І. Гулий [298], А. Павлюк [299], М. Портер [18], О. Похильченко [300], Л. Родіонова, Р. Хайруллін [301], С. Розенфельд [302], О. Третяк [85, 305], М. Румянцева [85], Г. Семенов, О. Богма [251], С. Соколенко [293, 303], Р. Сорока [34], Д. Харт [306], В. Чужиков [307], М. Шерешева [308]); у тому числі в туризмі (А. Александрова [309], М. Бойко [310], В. Гоблик [311], В. Гудзь [312], В. Євдокименко [176], О. Колесник [313], О. Крайник, М. Біль [314], О. Любіцева [315], М. Мальська [316, 48], Г. Михайліченко [317], С. Нездоймілов [318], А. Прочан [319], Н. Свірідова [320], В. Семенов, М. Балджі, В. Мозгальова [321], С. Соколенко [322], Т. Ткаченко [155], Дж.К. Холowej, Н. Тейлор [323], І. Швець [324]);

– інтеграційні засади мережєвих організацій (Л. Бабій [325], В. Барінов, Д. Жмуров [426], А. Земляков, А. Дегтярева [327], М. Кастельс [295], Г. Грив, А. Шіпілов [328], В. Куперман [329], Є. Метелева [330], Д. Новіков [331], Р. Патюрель [332], У. Пауел, Л. Сміт-Дор [333], Р. Пожидаєв [334], І. Петропавлов [335], Й. Рюег-Штюрм, Л. Ахтенхаген [336], А. Стерлігова

[337], І. Стрелец [338], Р. Уоллерс [339], Л. Федулова [340], М. Шерешева [308], О. Юлдашева [128]); у тому числі в туризмі (М. Арифুলлін [114], Д. Бікташева [236], Л. Гієва, Т. Данова, В. Боголюбов, С. Сологубова [341], Г. Горіна [342], М. Зайцева [343], Л. Іванова [344], Г. Карпова, С. Ковальов [75], В. Катькало [24, 117], М. Кобяк [345], Ю. Лапигін, Є. Лаптева [177], Л. Родигін [347], М. Морозова, В. Попков [348], С. Скобкін [211], М. Смирнова [178], А. Тандикін [349], В. Шемракова [24]);

– стратегічне партнерство в бізнесі (М. Бобіна [350], О. Гребешкова, Г. Махова [351], Б. Гарретт, П. Дюссож [102], Я. Гордон [352], А. Жуков, О. Пушкар, А. Пилипенко [353], А. Зобов [354], С. Карделл [355], Є. Карпухіна [356], Е. Кемпбел, К. Саммерс [15], Ю. Лебединський [357], Р. Ноздрьова [358], С. Соколенко [112], Н. Струк [359], Р. Уелборн, В. Костен [360], Р. Уоллес [339], О. Фірсанова [230], Г. Хакен [361], Л. Чепурда, С. Беляєв, М. Плахотнікова [232], О. Чернега, О. Озаріна [362, 363], Г. Чижиков [53], Л. Шемаєва [248]); у т.ч. в туризмі (А. Гайдук [175], Д. Ісмаєв О. Драчева, Ю. Забаєв [133], В. Квартальнов [25], М. Мальська [316], Т. Ткаченко [155], А. Саак [244], С. Цьохла [212], Л. Шульгіна [364], В. Шукліна [365], А. Татаринцева [366], Г. Долматов [47]);

– інтеграція як засіб досягнення конкурентних переваг (Г. Азоєв [367], І. Ансофф [5], І. Алексєєв [368], І. Балабанова [369], М. Войнаренко [289], Ж. Воронкова [370], В. Геєць [371, 372], З. Герасимчук [373], А. Поташева [373], О. Горняк, В. Філіпович [375], М. Деркач [376], О. Жаймода [377], Ю. Іванов [191], Ф. Еванс, Д. Бішон [378], Б. Кваснюк [33], М. Кизим, А. Пилипенко, І. Ялдіні [122], Л. Ковальська [379], В. Павлова [380], М. Портер [381], К. Прахалад, В. Рамасвами [382], Н. Тарнавська [383], Р. Фатхутдінов [22], О. Сухарєв [384], В. Шинкаренко [385], Є. Крикавський, М. Василевський [386]); у тому числі в туризмі (Л. Балабанова, В. Холод, [387], Л. Баумгартен [388], Р. Лепа [389], В. Данильчук [129], Н. Кузнєцова [390], Ю. Леонтєва [391], С. Нездоймілов,

Н. Андрєєва [392], І. Скопіна, А. Рогечев [393], І. Ополченев [394], І. Швець [395]);

– ефективність функціонування інтеграційних формувань, ефект синергії в інтеграційній взаємодії суб'єктів господарювання (А. Алтулнін, М. Семухін [396], С. Архіреєв [397], І. Бланк [398], О. Богма [399], А. Голубєв [400], Г. Поташева [401], А. Генске [402], Ю. Вінслав [403], М. Дороднєв, Ю. Мишін, О. Пухова, С. Гальперин [404], О. Іванова [405], О. Єрохіна [11], Ф. Еванс, Д. Бишон [378], С. Курдюмов, С. Малінецький, С. Капіца [406], Р. Каплан, Д. Нортон [407], Є. Князева, С. Курдюмов, [408], Л. Левшин [409], О. Корольчук [410], О. Кузьмін, О. Мельник [411], Ю. Косачев [412], Л. Саммерс, Е. Кемпбелл [15], А. Стерлігова [413], Р. Пожидаєв [414], Л. Руденко [170], В. Решетило [415], Д. Чернавський [416], Ю. Якутін [417]); у тому числі в туризмі (В. Боголюбов, С. Боголюбова [418], В. Данильчук [129], А. Котанс [419], Н. Даниленко, Н. Рубцова [420], М. Мамутова, І. Демиденко, А. Парфіненко, А. Сидорова [421, 422], М. Морозова [281], І. Писаревський [423], Т. Ткаченко [155], С. Цьохла [424], А. Парфіненко [425]);

– державно-приватне партнерство (О. Вінник [426], В. Варнавський, А. Корольов, В. Клименко [427], О. Головінов [428], А. Зельднер [429], М. Клінова [430], В. Ляшенко, О. Амоша, С. Аптекарь [431], І. Ситнік [432], О. Стародубцева [433], М. Циганкова [434]); у тому числі в туризмі (А. Близнюк, Н. Коніщева, Л. Давиденко [435], Л. Бухаріна [436], В. Дмитренко [437], О. Єфімова, Л. Попова [438], Є. Козловський [439], А. Муталієва [440], І. Писаревський [441]);

– моделювання співпраці у межах інтеграційного формування, розроблення його архітектури (А. Бахтизін [442], С. Бір [443], Е. Генрі [444], В. Геєць [445], В. Горбатов [30], С. Єрохін [446], Я. Жаліло [447], Т. Клебанова [448], Ю. Косачев [449], В. Кучеренко [450], А. Пилипенко [19], Н. Полянська [451], Л. Проданова [452], Г. Ромашкіна [453], П. Скобелев [454], П. Сенге [455], Л. Сергеєва, А. Бакурова [456], В. Тарасов [457]; у т.ч. в туризмі (Г. Антюфєєв,

Н. Жигірєв [458], І. Карташевська [459], О. Коль [220], С. Цьохла [424]).

Важливість, пріоритетність та актуальність досліджень інтеграційних процесів сприяли наявності значної кількості результатів запитів у середовищі мережі Інтернет (дод. 1.Б), пов'язаних з аспектами інтеграційної діяльності, терміном «інтеграція», що дало можливість визначити орієнтованість сучасних теоретичних, методологічних і практичних розробок на інтегрований розвиток, що, у свою чергу, спричиняє виникнення різних теоретичних підходів і моделей управління інтеграційними структурами та потребує їх узагальнення та розгляду інтеграційних аспектів з урахуванням організаційного розвитку. Враховуючи наукову потребу формування концепції інтеграційного розвитку туристичних підприємств (дод. А.1), визначено внесок у межах досліджених аспектів інтеграційних процесів у формування теорії та методології управління інтеграційним розвитком.

У наукових дослідженнях немає єдності у розумінні інтеграції як категорії, що пояснюється складністю та багатоаспектністю досліджуваного предмета та вимагає глибокого аналізу і теоретичного обґрунтування. Думку щодо необхідності термінологічної регламентації у цій сфері наукових досліджень поділяють численні вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: В. Бондаренко [460], Н. Скопенко [461], В. Хаустова, І. Курочкіна [462], М. Зайнулліна [12], А. Стерлігова [21], А. Коновалюк [463]. Вагомим мотивом для дослідження сутності поняття «інтеграція» є його мультидисциплінарний характер, коли на основі потенціалів різних наук вивчаються окремі його аспекти, що перешкоджає кумулятивним зусиллям для вивчення проблеми.

Дослідження семантики терміна «інтеграція» дозволило встановити, що це слово походить від латинського «*integrum*», що означає ціле, суцільне, цілісне, та «*integration*» – відновлення, заповнення, згуртування, об'єднання, взаємопроникнення, взаємозближення та взаємодоповнення [464]. У перекладі з французької «*integration*» означає включення,

залучення, групування [465]. Для системного аналізу терміна необхідно провести його ступінь застосування у суміжних з економікою галузях знань. Так, А. Стерлінгова зазначає про його використання в економіці, лінгвістиці та математиці [21]. На нашу думку, потрібна більш ґрунтовна експлікація, яка б установлювала на методологічному рівні взаємозв'язок цього поняття і його компонентів з іншими предметними областями наук. На рис. 1.1 репрезентовано та узагальнено наукові підходи до дослідження інтеграції як мультидисциплінарного феномену.

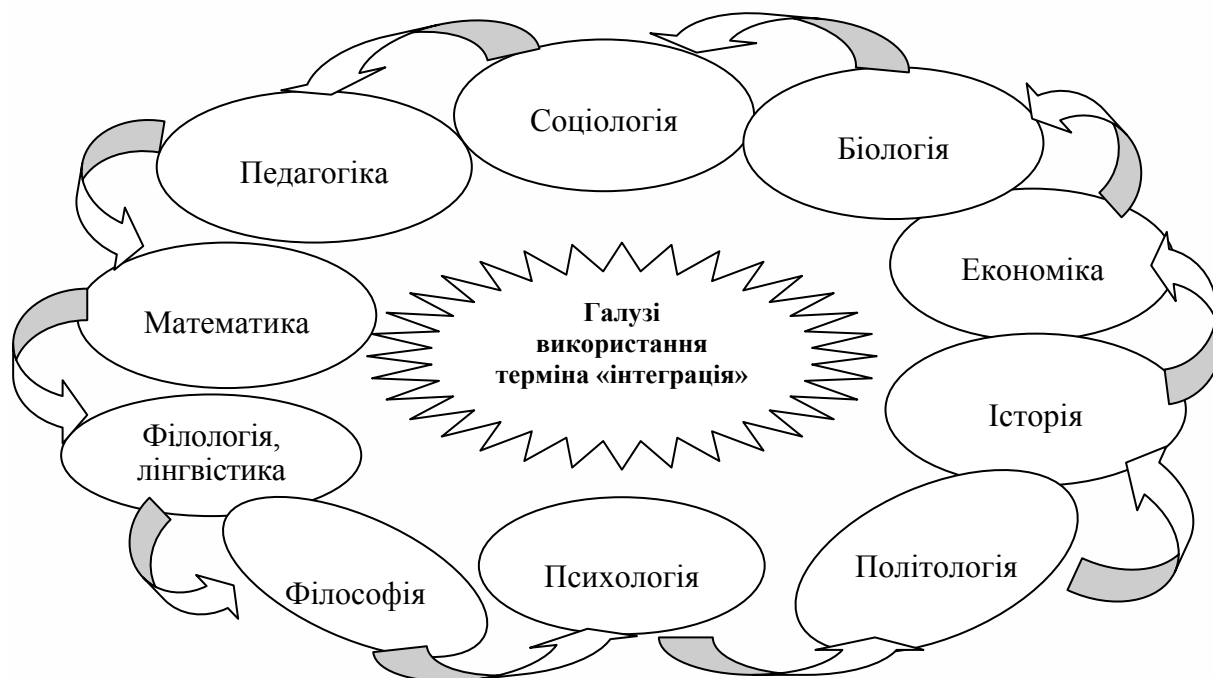


Рис. 1.1. Мультидисциплінарний та секторальний простір інтеграції

Джерело: узагальнено автором.

Методологічною основою для дослідження мультидисциплінарного характеру інтеграції є положення про те, що в умовах функціонування ринку створюються передумови та мотиви для нового, більш вищого синтезу інтеграції з урахуванням комплексу економічних, соціологічних, історичних, політологічних, філософських, психологічних ознак та характеристик через синекдоху терміна на процесу в усі сфери знань та складові ланки життя суспільства.

З точки зору лінгвістики, термін «інтеграція» тлумачиться як «цільний», «єдиний», «пов'язаний» [466, с. 495], тобто інтеграція визначається як об'єднання в ціле окремих частин [467, 468, 469]. У «Словнику лінгвістичних термінів» за редакцією О. Ахманової зазначено сфери застосування цього терміна у філології: злиття мов, наближення мов однієї до іншої, нівелювання їх різниць у процесі об'єднання в одну мову; опис явищ мови, оснований на взаємопроникненні мов та інших форм людської поведінки [470, с. 178].

У математиці похідним до інтеграції є термін «інтеграл», який означає «цілий» та характеризує границю суми нескінченно великої кількості нескінченно малих величин, одержаних певним способом з відповідної функції [467, с. 276; 471].

У біології інтеграція ототожнюється з поповненням та відновленням; це процес упорядкування, узгодження та об'єднання структур і функцій у цілісному організмі, характерний для живих систем на кожному з рівнів їх організації. З позицій фізіології, інтеграція – це функціональне об'єднання окремих фізіологічних механізмів у складну координовану пристосувальну діяльність цілісного організму [471].

У педагогіці інтеграція розглядається як зв'язок змісту, форм і методів навчання в рамках освітнього процесу, що обумовлює розвиток особистості; об'єднання навчальних предметів та знань у педагогічну систему цільового призначення [472]. При розгляді інтеграції у педагогіці основний акцент зроблено на синтез наук, взаємопов'язане викладання, диференціацію освітнього процесу, міжпредметні зв'язки.

Політологія досліджує політичну інтеграцію як об'єднання, злиття політичних сил у межах державних або міждержавних структур, політичних інститутів з метою досягнення політичної спільності, стабільності розвитку держав і суспільства; сукупність політичних процесів, спрямованих на досягнення зближення та злиття суспільних, політичних, економічних та інших структур у межах держави чи кількох держав [473, с. 237].

У свою чергу, предметом вивчення інтеграції з позицій соціології є соціальна інтеграція як наявність упорядкованих відносин між індивідами, групами, організаціями, державами [471]. Н. Овчаренко [474] наводить дві основні характеристики інтеграції: як соціальний процес утворення цілісності (єдності) системи з частин, систем, елементів (при цьому цілісність системи є більшою, ніж сума її частин); як лояльність стосовно нових учасників процесу, визначення необхідних меж влади [474]. З позицій соціології, інтеграція є одночасно і станом, і процесом та основним, об'єктивним, багатогранним, найскладнішим феноменом і показником суспільного розвитку.

Заслуговує на увагу інтеграція як історичне явище, з цієї точки зору, становлення інтеграційних процесів відбувається у часі, сприймається як більш високий рівень розвитку будь-якої системи, розглядається у ретроспективі, напрацюванням системи інтеграції через трансформацію, зміни, кризові явища. Еволюцію інтеграційних парадигм можна відобразити у вигляді послідовності переходів та встановлення цілей, мотивів, механізмів, які відображають історичні особливості кожного етапу, рівня, виду, форми інтеграції.

З позиції філософії, інтеграція – це процес або дія, результатом якого є цілісність, об'єднання, поєднання, відтворення єдності [475, с. 181]; сторона процесу розвитку на основі об'єднання в ціле раніше різнорідних частин та елементів; перетворення, отримання більшого, ніж сума складових, частин [476]. Процеси інтеграції мають місце як у межах сформованої системи – у цьому випадку вони обумовлюють підвищення рівня її цілісності та організованості, так і при виникненні нової системи із раніше непов'язаних елементів [477, с. 210].

Г. Спенсер, розглядаючи філософське підґрунття інтеграції, визначає інтеграцію та дезінтеграцію як необхідні умови розвитку [478]. За Г. Спенсером, інтеграція означає перетворення непомітного стану в концентрований, видимий, пов'язаний з уповільненням внутрішнього руху. У той час, як дезінтеграція – це перетворення концентрованого у стан

розпорошеності, пов'язане з прискоренням руху. Заслугує на увагу розгляд інтеграції як теоретичного підходу, з точки зору Дж. Норкросса та Л. Гранкаведжі, які визначають її конвергентний процес, що припускає комбінування, змішування, отримання більшого результату, ніж проста сума складових частин [479]. Таким чином, з філософської точки зору, інтеграція розглядається як більш високий соціально-економічний, політичний, організаційно-правничий і культурний показник розвитку будь-якої соціально-економічної та суспільно-політичної системи, що аксіоматично сприймається як прогрес та перехід до вищого рівня розвитку. Для розгортання інтеграційних зв'язків, визначення їх джерел, причин, механізмів та напрямів активізації інтеграція у філософії досліджується з позицій трьох основних законів діалектики: взаємного проникнення протилежностей – визначення джерел розвитку – теза; взаємного переходу кількісних та якісних змін – визначення механізмів розвитку – антитеза; заперечення заперечення – напрям, ритміка, архітектоніка розвитку – синтез.

Починаючи з 50-х років ХХ ст., відбувається активний науково-філософський дискус щодо напрямів та шляхів інтеграції, що виражається у появі ряду теорій та концепцій, що дозволяють, з одного боку, осмислити, описати, систематизувати і прогнозувати конкретні шляхи розвитку інтеграції, розкриваючи її методи, механізми взаємодії суб'єктів господарювання, а також врегулювання розбіжностей між ними, а з іншого, ускладнюють сприйняття інтеграції, оскільки їх положення містять суперечності, розбіжності та протиріччя.

Можна виділити теорії та концепції, які відрізняються за сферою застосування, спектром, спрямованістю та історичною придатністю, а саме теорії федералізму, функціоналізму та неофункціоналізму, транснаціоналізму, міжнародної інтеграції, інституціоналізму, нового інституціоналізму, неоінституціоналістську теорію режиму (неоінституціоналізм), ліберальної міжурядовості (інтергаверменталізм), конструктивізму (спорудження), взаємодії (трансакціоналізму, або комунікацій),

взаємозалежності, організації взаємодії, порівняльної публічної політики, внутрішньої політики, координації політики, меж політики, а також ринкову концепцію інтеграції (економічний лібералізм), ринково-інституційну (неолібералізм) концепцію інтеграції, структурну (структуралістську) концепцію інтеграції, концепцію дирижизму (інтергаверменталізму), концепцію «Європи змінних геометрій», концепцію багаторівневого врядування, альтернативні концепції міжнародної економічної інтеграції (концепцію часткового членства) [460]. Отже, філософія вивчає закони, явища, передумови та мотиви інтеграції, концептуальні ідеї, тобто формує методологію інтеграції. Потужний потенціал зазначених шкіл на основі сприйняття та переосмислення базових ідей буде покладено в основу подальших економічних досліджень щодо теоретичного осмислення інтеграційних процесів та формування методологічного і концептуального базису інтеграційного розвитку підприємств.

В економіці інтеграція – це процес взаємодії, розширення економічного та виробничого співробітництва, форма інтернаціоналізації господарського життя [480]; виявляється у розширенні та поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, створенні сприятливих умов для ведення спільної економічної діяльності, зняття взаємних бар'єрів [481, с. 588].

Отже, синекдоха як терміна, так і процесу інтеграції відбулася у численні складові суспільного життя, у зв'язку з чим, удосконаливши та розширивши дослідження І. Сорокіної [482, с. 3] та Н. Ігнат'єва [483], можна виокремити такі види (типи) інтеграції, як:

– політична інтеграція – процес зближення політичних структур, інститутів, формування цілісного комплексу політичних систем на державному або міжнародному рівні;

– соціальна інтеграція – процес формування зв'язків між відносно самостійними малопов'язаними між собою соціальними об'єктами (індивідуумами, групами, організаціями, державами) і подальше їх перетворення у соціосистему на

основі спільних цілей та інтересів; зближення різнобічних елементів, що взаємодіють між собою у соціальній сфері;

– виробнича інтеграція – процес посилення виробничих зв'язків між різними країнами, регіонами, суб'єктами господарської діяльності; процес поєднання суб'єктів, пов'язаних виробничо-технологічним циклом у єдину господарську систему;

– економічна інтеграція – процес розвитку глибоких, стійких взаємозв'язків та поділу праці між суб'єктами господарювання, країнами, створення господарських комплексів у межах кластера, дестинації, регіону, держави;

– фінансова інтеграція – процес об'єднання та міграції капіталів, фінансових послуг, банківських операцій, гармонізація податкових систем, лібералізація митних процедур, уніфікація бюджетного процесу;

– культурна інтеграція – процес досягнення внутрішньої цілісності культури та узгодженості між її елементами у межах соціокультурних систем; асиміляція різнорідних елементів культури;

– науково-освітня – об'єднання змісту, форм і методів навчання, синтез наук, знань, диференціація освітнього процесу, наукове співробітництво;

– правова інтеграція – об'єднання у сфері законотворчої та нормативно-технічної діяльності; формування певних цивільно-правових відносин; юридичне об'єднання декількох суб'єктів господарювання;

– бізнес-інтеграція – об'єднання зусиль, можливостей, дій, ресурсів суб'єктів підприємницької діяльності.

З огляду на інтеграцію як політичний, соціальний, культурний феномен, слід наголосити, що більшість дослідників саме економічну інтеграцію вважає іманентною складовою прогресу [482, с. 4].

Для упорядкування економічних знань та теоретичних положень щодо розуміння змісту поняття «інтеграція» нами проведено їх компаративний аналіз та групування (дод. 1.В).

Існування полеміки, змістовні фрагменти якої висвітлено вище, є зрозумілим, адже інтеграція – це полігранна, мульти-семантична категорія, яка у науковому дискурсі трактується як:

– об'єднання в ціле окремих частин, елементів, функцій, видів діяльності (Оксфордський словник, 1620 р. [484]; М. Вебстер, 1828 р., 2013 р. [485]; І. Локшина, Ф. Петров, 1954 р. [730]; Українська радянська енциклопедія, 1975 р., [486]; Е. Винограй, 1989 р. [468]; А. Прохоров, 1991 р. [487]; В. Бусел, 2005 р. [488]; В. Волкова, 2006 р. [469]);

– включення, залучення; зближення (Р. Шазе, Н. Акваліан, Р. Якобс, 2000 р. [470]);

– В. Стівенсон, 2000–2006 р. [490]; Д. Делен, Н. Далал П. Бенджамін, 2005 р. [491]; Р. Гандфільд, Б. Лавсон, 2007 р. [492];

– внутрішня цілісність, неперервність, єдність, пов'язаність (Філософський енциклопедичний словник за ред. Л. Ільїчева, 1983 р. [477]; Філософський енциклопедичний словник за ред. Є. Губського, 1997 р. [475]; Ю. Сурмін, 2003 р. [493]; А. Кириченко, 2004 р. [494] А. Пилипенко, 2007 р. [19];

– взаємодія, спільна діяльність, об'єднання, кооперація, консолідація (М. Портер, 1998-2010 р. [18], Г. Гольдштейн, 2003 р. [495]; І. Хіцков, Н. Мітіна, Є. Фоміна, 2003 р. [496]; Н. Правдіна, 2003 р. [497]; Р. Фатхутдінов, 2005 р. [22]; Д. Карх, В. Гаянова, 2008 р. [498]; В. Суханова, 2012 р. [499]; І. Токмакова, 2012 р. [500, с. 249]; Н. Ігнат'єв, 2012 р. [483]; І. Фрунзе, 2011 р. [501]; Г. Михайліченко, 2013 [317];

– результат діяльності, стан пов'язаності частин, елементів, функцій; Дж. Сарторі, 1970 р.; 2003 р. [502] А. Похоров, 1972 р. [503]; А. Борисов, 1999 р. [504]; С. Мещерякова, 2002 р. [505]; О. Белоусова, 2003 р. [506]; А. Антонов, 2004 р. [507]; А. Пилипенко, 2007 р. [19]; І. Скорянська, 2009 р. [508]; А. Гатаулін, 1998 р. [509, с 24]; М. Шерешева, 2006 р. [510];

– об'єднання зусиль, дій та можливостей (А. Радінг, 1998 р. [511]; Дж. Джонсон, Д. Вуд, 1999 р., 2009 р. [512, 513]; Р. Шазе, Н. Акваліан, Р. Якобс, 2000 р. [489]; Р. Чейз,

2001 р., [514, с. 129,]; А. Клевлін, Н. Моїсеєва, 2003 р. [515]; В. Сергєєв, 2005 р. [516, с. 76–78]; Д. Шен, 2005 р. [517]; К. Крейхед, Дж. Блекхерст, 2007 р. [518]; Дж. Джонкер, 2004 р. [519]; Р. Хандфільт, Б. Лоусон, 2007 р. [492]; О. Біленький, 2012 р. [520]);

– форма об'єднання (взаємодії) або системний стан суб'єктів (З. Грір, 1992 р. [521]; О. Уільямсон, 1996 р. [522]; Д. Фомін, Н. Храмцов, І. Щетиніна, 1998 р. [523]; І. Победінський, 2008 р. [524]; М. Колупанов, 2011 р. [525]);

– вид (форма, різновид) економічних відносин А. Чаянов, 1989 р. [526]; С. Уваров, А. Емірова, 2004 р. [527, с. 115]; В. Жданов, 2006 р. [216, с. 9]; Н. Голозубова, 2011 р. [528, с.71];

– форма суспільного виробництва (З. Грір, 1992 р. [521]);

– механізми, методи, способи та операції з об'єднання (М. Володін, М. Розов, П.Гриценко, 1989 р. [529]; Г. Аванасов [530]; Е. Есинара, А. Сакума 1979 р. 531]; Д. Емері, Дж. Фінерті, 1997 р. [523]; З. Абутидзе, Л. Александровська, Н. Бас, 2003 р [533];

– спосіб погодженого розвитку, зростання, взаємного доповнення, модернізації, реструктуризації, змін (Г. Короткова, 1968 р. 534]; М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р. [16]; Крісті, С. Мулдавін, 2001 р. [535]; М. Марквардт, К. Сміт, Дж. Брукс, 2004 р. [536]; А. Попов, 2004 р. [537]; Т. Ванг, С. Леунг, К. Мак, 2006 р. [538]; С. Гончаров, Н. Кушнір, 2008 р. [539]);

– створення інтеграційних структур, нових організаційних форм (Є. Авдокушин, 1999 р. [540]; М. Кизим, 1999 р. [143]; Є. Тихонова, 2007 р. [541, с. 17];

– процес, що обумовлює формування стану пов'язаності (формування, посилення, поглиблення зв'язків, збільшення їх кількості та зміна якості) (М. Вебстер, 1828 р., 2013 р. [485]; Дж. Пієно, Р. Риггс, Х. Робін, 2000 р. [542]; В. Коноплицький, Г. Філіна, 2007 р. [543]; В. Мартинович, 2007 р. [444]; Л. Журова, 2009 р. [545, с. 180]; А. Пилипенко, 2007 р. [19]; О. Похильченко, 2011 р. [300]; Ю. Юхновська, 2011 р. [546];

А. Кондратюк, 2012 р. [547]; А. Гатаулін, 1998 р. [509]; М. Шерешева, 2006 р. [510];

– процес формування та розвитку співробітництва та партнерства (О. Родіонова, 2000 р. [548]; Є. Ленський, 2001 р. [269]; І. Суханова, 2001 р. [549]; М. Зайнулїна, 2005 р. [12]; Л. Журова, 2009р. [545]; І. Дибач, 2007 р. [550]);

– теоретичний конвергентний підхід, що передбачає комбїнування, змішування, синтез, об'єднання (Р. Вульф, В. Драйден, 1996 р. [476]);

– стратегія розвитку підприємства, спрямована на зміцнення конкурентної позиції на ринку (А. Томпсон, А. Стрикленд, 1998 р.-2008 р. [551]).

Наведені визначення поняття «інтеграція» лише вказують нам напрям трактування, є фрагментарними, орієнтуючи на те, що це процес відновлення або об'єднання, не розкриваючи всієї змістовної глибини цієї дефініції. Більш чїтко та повне розуміння категорії потребує розроблення комплексної методології інтеграції на основі трансформації базисних ідей та теоретичних положень.

Семантичний аналіз інтеграції дозволив сформувати власне розуміння даної категорії з точки зору доведення необхідності її розгляду у площині двох протекцій: широкїй та вузькїй (рис. 1.2).

Дослідження інтеграції у широкому сенсі доцїльно проводити з точки зору:

– соціоекономічного феномену, тобто унікального соціального та економічного явища, своєрїдного, цілісного, що виявляється у динаміці та характеризує рух (дію, розвиток), взаємодію, є складовою суспільного розвитку, який репрезентовано у великїй кількості наукових теорій, гіпотез, концепцій, підходів методологічних позицій, практичних механїзмів та інструментарію; виявляється у рїзних типах, видах, формах, напрямках інтеграції; феномен інтеграції полягає в її адаптивності до потреб суспільного розвитку, умов функціонування суб'єктів на засадах співробітництва;

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

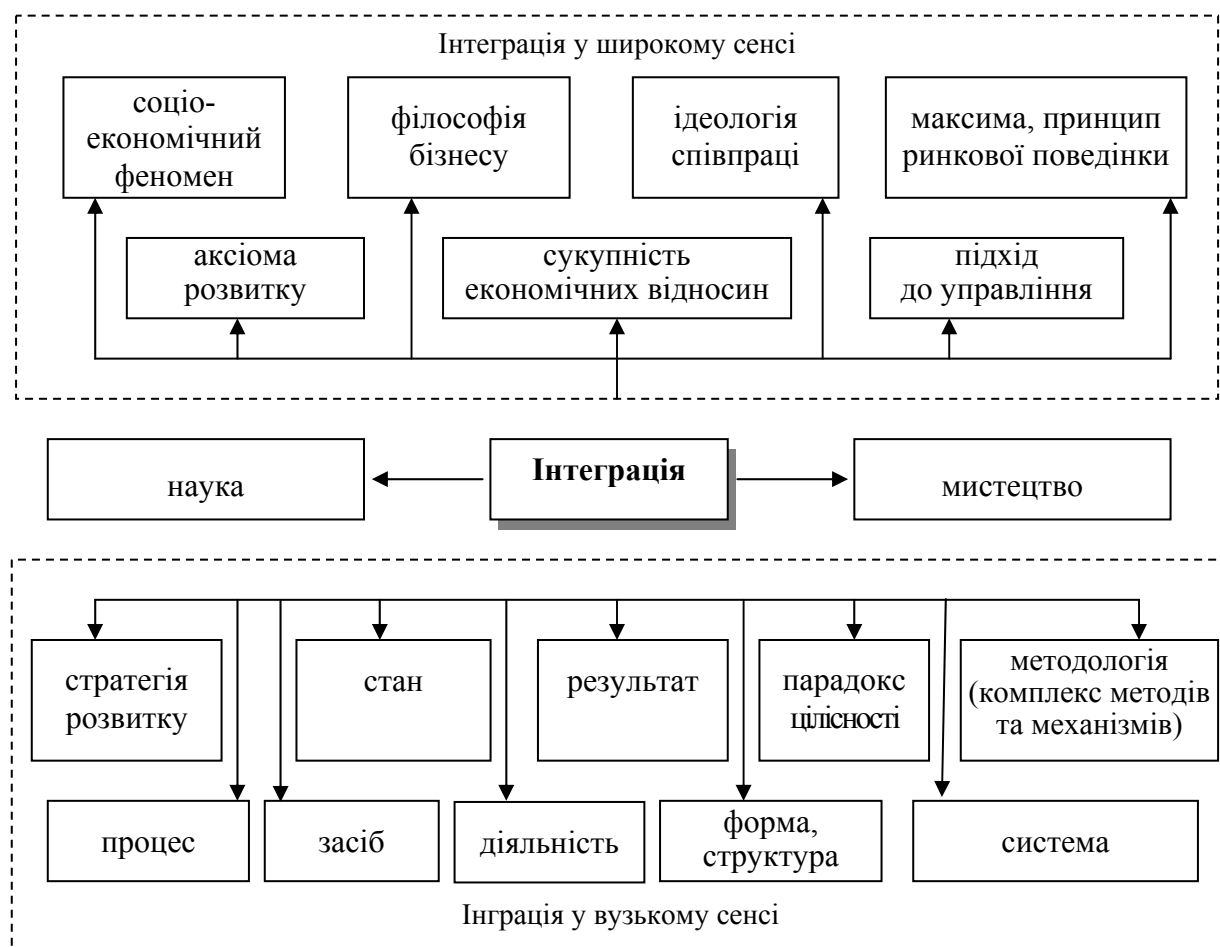


Рис. 1.2. Гносеологія (гносеологічна структуризація) змістовної сутності інтеграції

Джерело: розроблено автором.

– філософії бізнесу, що визначається як дослідження сутнісних характеристик інтеграції як закономірності розвитку соціальних та економічних систем, розкриття інтеграції як явища, процесу, сукупності відносин у контексті динамічних соціально-економічних змін. В основу інтеграції як філософії бізнесу покладено осмислення і розуміння мотивів, передумов, причин, в яких формується, розгортається та існує інтеграція з метою генерування системи фундаментальних ідей, тенденцій, закономірностей, орієнтирів та пріоритетів підприємництва на основі інтеграційного розвитку;

– ідеології (концепції) управління – полягає у тому, що саме співпраця є сучасною парадигмою розвитку суспільства

на інтеграційних засадах, найвищою формою організації наукового знання та характеризує природу сучасного підприємництва як комплексу інтеграційних відносин. Як ідеологія управління інтеграція виражає систему поглядів на розуміння інтеграційних процесів, містить ключові теоретичні ідеї (вихідні принципи, універсальні закони, змістоутворюючі категорії та поняття, концептуальні моделі, має власний методологічний базис (методи, механізми), тобто утворює систему теоретичних, методологічних та аксіологічних установок, що виявляються через іманентні ознаки, закономірності, принципи, параметри, вектори інтеграційного розвитку, які у практичній діяльності адаптуються до потреб формування та реалізації механізмів інтеграційної взаємодії. Інтеграція як управлінська концепція досліджує у часі та просторі інтеграційні процеси як можливості досягнення синергічного ефекту шляхом використання системних мультиплікативних соціально-економічних ефектів [552, с. 184], а також вихідні принципи, положення, методи, засоби формування, використання та розвитку інтеграції.

– максими, принципу ринкової поведінки, що реалізується через посилення взаємодії суб'єктів господарювання та формування на цій основі стійких об'єднань; інтеграції, що визначає стратегію і тактику ринкової поведінки в умовах конкуренції і являє собою специфічну форму діяльності суб'єктів господарювання на основі партнерства та співробітництва з метою отримання взаємних вигід;

– аксіоми – універсальної закономірності соціоекономічного розвитку, норми поведінки суб'єктів господарювання в умовах динамічних трансформаційних соціально-економічних перетворень, істотних секторальних змін в економіці та підприємницькому середовищі, інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу, посилення конкуренції. Інтеграційний розвиток як аксіома реалізується через поглиблення та посилення взаємодії суб'єктів господарювання, надання систематичного характеру існуючим зв'язкам, формування інтеграційних структур;

– сукупності економічних відносин – системи економічних інтересів, що формуються між суб'єктами господарювання у процесі розподілу праці та виробництва та пов'язані із формуванням стійких об'єднань і посиленням взаємодії з метою взаємовигідного партнерства та ефективного співробітництва. Охарактеризувати систему інтеграційних відносин доцільно через призму економічних інтересів суб'єктів: між державою та місцевими органами влади та інтегрованою структурою щодо забезпечення населення високоякісними послугами та продукцією, створення робочих місць, отримання податкових надходжень до бюджету, соціально-економічного розвитку, реалізації програм (інтереси держави); соціальний захист працівників, задоволення потреб підприємств-учасників у ресурсах, підвищення ефективності діяльності; між інтеграційною структурою та підприємствами-учасниками щодо задоволення потреб учасників; отримання та розподіл прибутку; формування оптимальної організаційної та управлінської структури; між інтегрованою структурою та іншими суб'єктами господарської діяльності на ринку щодо забезпечення стратегічного партнерства та співіснування на економічно вигідних умовах; поліпшення економічних та соціальних умов ведення господарської діяльності на територіальному ринку; між системою управління інтеграційною структурою та працівниками підприємств-учасників щодо збереження цілісності об'єднання, організаційної структури, статусу, забезпечення особистих потреб працівників, створення умов для професійного розвитку, зростання, самореалізації;

– підходу до управління – новітнього інноваційного підходу, що вніс суттєвий вклад у розвиток науки і практики управління та містить концептуальний опис механізмів і технологій ітеграції, базується на основі встановлення взаємозв'язків між окремими підсистемами та елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління шляхом об'єднання деяких загальних функцій, розробки загальної стратегії і спільних програм розвитку, формування організаційних форм

розвиненого співробітництва підприємств і організацій різних сфер, галузей і видів діяльності.

У вузькому сенсі інтеграція визначається у протекції:

– стану – комплексного поняття, що характеризує ступінь взаємодії, пов'язаності окремих диференційованих, початково відокремлених частин і функцій інтегрованої системи в ціле; визначається як ступінь цілісності, зв'язку, досягнення єдності, певних інтеграційних параметрів;

– результату (дій, діяльності, розвитку, змін) – досягнення цілісності та впорядкованості функціонування елементів цілого; забезпечення кінцевого, бажаного стану (наслідків) інтеграційних процесів; може розглядатися як наявність певного інтегрованого простору [19], отримання внутрішньої цілісності (єдності), нероздільності, пов'язаності; досягнення результату (цілей) інтеграційної діяльності (економічний, соціальний, екологічний, синергічний, емерджентний ефект); створення певного інтеграційного «продукту» – комплексу організаційних форм розвиненого співробітництва підприємств і організацій різних сфер, галузей і видів діяльності; інтеграційної структури з певними економічними та організаційними параметрами; інтеграційних відносин; форм та видів співробітництва;

– специфічного виду діяльності – поєднання господарської, управлінської, підприємницької та інших видів діяльності, що пов'язані з об'єднанням або зближенням організацій, спрямовані на забезпечення спільних дій, досягнення синергетичного ефекту, створення нових, більш конкурентоспроможних учасників ринку;

– цілісності – стійкої категорії, фундаментальної характеристики, властивості, явища, що характеризує єдність, пов'язаність частин, цілісність, гармонійне, узгоджене та взаємодоповнювальне існування інтеграційних процесів, об'єднання економічних суб'єктів у контексті різних типів та форм інтеграційних зв'язків;

– процесу – послідовності здійснення інтеграції, виконання етапів та дій щодо створення, розвитку та припинення еволюції

інтеграційних процесів, певної послідовної зміни подій у часі. Інтеграцію як процес можна ототожнювати діями: об'єднувати в ціле, створювати інтеграційну структуру, реалізувати заходи для досягнення цілей інтегрованого об'єднання. У фокусі інтеграції як процесу знаходиться, по-перше, послідовність злиття раніше диференційованих елементів в єдине ціле, наслідком якого є поява нових якісних та потенційних можливостей цієї цілісності та зміна властивостей самих елементів; по-друге, процес, що обумовлює стан пов'язаності, цілісності, партнерства; процес формування, розвитку і поглиблення взаємодії двох або декількох суб'єктів господарювання у різних сферах (фінансовій, технологічній, організаційній та ін.) шляхом об'єднання деяких загальних функцій, розробки загальної стратегії і спільних програм розвитку. Інтеграція як процес проходить у своєму розвитку ряд періодів: зародження, становлення, інтенсивного розвитку, спаду, відмирання. При цьому на періоди життєвого циклу інтеграції, їх тривалість, інтенсивність протікання впливають чинники зовнішнього середовища, під впливом яких інтеграційні процеси формуються, розвиваються, а згодом трансформуються – перероджуються і розвиваються уже з новими якісними параметрами.

– форми організації діяльності, господарської структури – виду або типу інтеграційного формування; специфічна форма економічного, організаційного, науково-методичного, правового, територіального поєднання учасників, підприємств, процесів, яка забезпечує досягнення різних економічних цілей; форма інтеграційної взаємодії та розвитку;

– стратегії розвитку, зростання, модернізації – погодженого розвитку та взаємного доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів в інтересах більш ефективного використання ресурсів і більш повного задоволення потреб учасників цього процесу; стратегія розвитку підприємства, спрямована на зміцнення конкурентної позиції на ринку, зумовлена умовами, характером розвитку, чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища; відбувається поглиблення взаємодії,

розвиток системи через зростання кількості й інтенсивності взаємодії елементів. Інтеграція – невід’ємний компонент процесу розвитку, пов’язаний з об’єднанням у ціле різнорідних частин і елементів, що супроводжується ускладненням і зміцненням зв’язків між елементами, підвищенням рівня цілісності та організованості. Якщо адаптувати ідеологічну конструкцію стратегічного розвитку Г. Мінцберга [553, с. 33] щодо визначення сутності інтеграції як стратегії розвитку та зростання, її необхідно розглядати у розрізі п’яти взаємопов’язаних та взаємодоповнювальних площин: як план – дії інтеграційної структури щодо управління власним розвитком, зусиллями задати йому вектор зростання; як сприятний прийом – акцент інтеграційного розвитку на використанні важелів та механізмів інтеграції для забезпечення конкурентних переваг; як принцип поведінки – фокусує увагу на дії та реалізації стратегії зростання; як позиція – орієнтує на розгляд інтеграційної структури у нерозривній єдності із зовнішнім середовищем; як перспектива – свідчить про колективні наміри щодо формування та реалізації інтеграції спільного генерального плану розвитку інтеграційного формування. Отже, інтеграція – це мета, яку ставить перед собою інтеграційна структура і для досягнення якої вибудовує та реалізує стратегії та плани;

– системи – поєднання процесуальних та результативних складових інтеграції набуває вигляду системи відносин і зв’язків між цілим та його складовими частинами, що аргументовано наявністю елементів системи (цілей, функцій, структури), які взаємодіють на основі іманентних системоутворювальних законів; закономірностей, принципів, істотних ознак, які обумовлюють розвиток та встановлення зв’язків між раніше розрізненими підприємствами – елементами системи; поглиблення, посилення, надання систематичного характеру існуючим зв’язкам; збільшення кількості зв’язків та встановлення нових; появу нових інтеграційних (цілісних) властивостей у системі, узгодження зв’язків між підприємствами, зміну структури системи. Якщо уявити процес інтеграції як розвиток певної системи, то можна констатувати збільшення

кількості та інтенсивності взаємодії елементів системи (частинами, що інтегруються) та зменшення ступеня самостійності відносно один одного з метою реалізації спільних інтересів та цілей, отримання певного результату;

– методології дослідження – механізму об'єднання (пов'язування, інтеграційного розвитку) елементів системи, комплексу методів та механізмів, за допомогою яких здійснюють об'єднання учасників інтеграційних процесів в єдиний господарський організм; делегування акторами частини виконуваних функцій і відповідних прав та обов'язків інтеграційній структурі. У цілому механізм інтеграції формується із сукупності організаційних, економічних, соціальних, правових та науково-методичних взаємопов'язаних і взаємодоповнювальних інструментів та засобів впливу на учасників інтеграційного процесу, що забезпечує спрямованість інтересів, цілей та дій учасників на досягнення максимальних або запланованих результатів спільної діяльності. Таким чином, у цьому розумінні інтеграцію необхідно розглядати, з одного боку, як методи взаємодії і поєднання частин у єдине ціле (на основі участі або співучасті в капіталі; на основі концентрації контролю за ресурсами та послугами (кредитування, лізингу, оренди); на основі різних управлінських моделей (контрактів на управління, франчайзингового договору), а з іншого – як механізм, що забезпечує саморегулювання цієї організаційно-економічної системи та її відносини із зовнішнім середовищем;

– засобу – як сукупності способів, за допомогою яких елементи інтеграційної системи отримують можливості адаптуватися до середовища існування, або як здатність інтеграційної структури підтримувати відносини з іншими економічними та соціальними системами, або як модель перенесення і перетворення інформації між елементами (учасниками) інтеграційного процесу.

Так, інтеграція є засобом зростання економічного потенціалу учасників через об'єднання ресурсів [222], створення сприятливих умов діяльності [554], побудову закінчених

технологічних циклів [555], упорядкування та координацію діяльності та управління [300], зниження витрат [551], зростання продуктивності праці [555], досягнення ексклюзивних конкурентних переваг [12], збільшення ринкової влади учасників [544], досягнення синергетичних ефектів [522], ліквідацію дискримінації та економічних бар'єрів [57], налагодження довгострокового співробітництва [528] тощо. Тобто інтеграція – це засіб досягнення будь-якої цілі, що визначає власник або уповноважений орган управління інтеграційною структурою (рис. 1.2).

Розвиток інтеграційних процесів як самостійної сфери економічних знань обумовлює необхідність розгляду інтеграції як мистецтва (досконалих вмінь, майстерності), що виявляється через розвиток вмінь і компетентностей щодо застосування теорії та методології інтеграції як засобу досягнення комерційних успіхів на основі ефективного використання потенціалу інтеграційної структури з орієнтацією на здобуття конкурентних переваг в умовах конкурентного середовища.

Інтеграція – універсальний, всезагальний процес [562, с. 202], який сформувався на даному етапі розвитку суспільства в окрему галузь наукових знань, значущу сферу людської діяльності, «вчення про інтеграцію», функцією якого є вироблення та використання теоретично систематизованих об'єктивних знань про форми об'єднання (взаємодії) або системний стан інтегрованих суб'єктів, процес формування та розвитку інтеграційних процесів, результати інтеграційної діяльності, методи, механізми та засоби інтеграції. Саме з позицій науки, інтеграцію доцільно розглядати як діяльність для здобуття нових знань (наукове дослідження), так і як результат цієї діяльності – сукупність здобутих наукових знань, як форму постійного цілеспрямованого процесу дослідження істотних властивостей, законів, принципів, передумов, залежностей та взаємодій з метою управління інтеграційними процесами, передбачення їх характеру, напрямів, створення нових технологій розвитку. Як наука інтеграція розвивається за допомогою загальної методології і спеціальних методів та є міждисциплінарною.

Продовжуючи теоретичну дискусію щодо розгляду категорії «інтеграція», пропонуємо визначити контури її предметного поля (рис. 1.3). Диспозиційність у розумінні змісту категорії «інтеграція» та її амбівалентна сутність спричинили наявність різноманітних підходів, що характеризують ставлення до цієї проблеми, що обумовлює науковий дискурс і потребує більш глибокого теоретичного осмислення. Так, Р. Мілерс, Р. Майлзу, Ч. Сноу пропонують розглядати інтеграцію у розрізі трьох підходів [556, 557]: структурного (як певної організаційної структури, сукупності внутрішніх зв'язків, топографічного (як поєднання географічних, нормативних, соціальних та інших особливостей інтеграції), організаційного (як певної організаційної форми управління компанією).

Таку точку зору підтримали російські вчені (В. Барінов, В. Барінов, Д. Жмуров, Д. Новіков [326, 331] та українські науковці, зокрема Г. Горіна [558]. В. Матвеев та Н. Кравчук пропонують виділити позиційний (інтеграційна взаємодія з метою ділових операцій), конкурентний (інтеграційні процеси, спрямовані на формування конкурентних переваг), ресурсний (об'єднання на логіці стратегічних потреб учасників) та управлінський (створення міжфірмових структур управління) підходи щодо вивчення інтеграції, в основу яких покладено різноманіття співіснуючих видів інтеграції [559].

С. Козьменко та К. Багмет ідентифікують сутність поняття інтеграції з точки зору таких підходів, як організаційний (увагу акцентовано на логіці структурної побудови інтеграційних утворень), ресурсний (зосереджено увагу на джерелах формування та використання ресурсів учасників інтеграції), функціональний (враховано існуючу спільність виконуваних функцій, інтересів та взаємовигідність відносин) та результативний (розглянуто з позиції можливості отримання синергетичного ефекту) [560, с. 24]. Отже, узагальнення зазначених наукових поглядів дає змогу констатувати про теоретичну недопрацьованість проблеми, оскільки кожен із дослідників вкладає свій зміст у поняття інтеграції.

Феномен	Унікальність Специфічність Міждисциплінарність Складність Неоднозначність Багатоаспектність Динамічність Адаптивність Наукова цінність Практична значущість Проблемоорієнтованість	Філософія бізнесу	Ініціативність Ризикованість Систематичність Самостійність Результативність Дієвість Добровільність Мотивованість Стратегічна орієнтація	Ідеологія	Предметність Концептуальність Пріоритетність Аксіоматичність Рациональність Компаративність Проблемо-орієнтованість Наукоємність Істинність Цілісність Рациональність Методичність Інтерсуб'єктивність Системність Синтептичність	Процес	Інноваційність Капіталоспоживання Взаємодоповнення Розміркованість Відповідальність Керованість Послідовність Ситуативність Трансформаційність Просторова обмеженість Часова обмеженість Циклічність Нерівноважність Універсальність Поліморфність Мінливість, розвиток Безперервність Прогнозованість Дискретність	Економічне явище	Цілісність Зближеність Єдність Неперервність Пов'язаність Спироможність розвитку Узгодженість Організованість Поглибленість Поліморфність Поліорієнтованість Прямлість Циклічність Структурованість Просторова структурованість Багатофункціональність Спироможність Синергічність Комплексність Пріоритетність	Принципи поведінки	Мотивованість Рациональність Обрунтованість Посилена взаємодія Партнерство Споживчо-орієнтованість Приймачно-наслідкова обумовленість	Аксіома розвитку	Потоковість Стийкість Ціннісно-орієнтованість Рівноважність Збалансованість Узгодженість Стратегічна орієнтованість Перспективність Координованість Цілеспрямованість Керованість Непідвладність Циклічність Інваріантність Негенеролічність	Система	Цілісність Структурованість Ієрархічність Взаємодоповненість елементів Множинність опису Цілеорієнтованість Самоорганізація Адаптивність Рекурсивна рациональність Перехід до рівноватності Цілеспрямованість Відкритість Ємнісність Спироможність Неадекватність Контрастність Нерівномірність	Організація	Консолідаційність Інерційність Рівень залежності Об'єднаність Пов'язаність Ризикованість Цілеорієнтованість Саморозвиток Керованість Синергічність Організаційна культура Стийкість Стратегічна спрямованість Корпоративність Рациональність Формальність Інтраційність Композитивність Самозбереження Ізоморфізм
----------------	--	--------------------------	--	------------------	---	---------------	---	-------------------------	--	---------------------------	---	-------------------------	--	----------------	--	--------------------	--

ІНТЕГРАЦІЯ

Соціоекономічний феномен. Філософія бізнесу. Ідеологія співпраці. Економічне явище. Аксіома розвитку. Принципи поведінки на ринку. Економічні відносини. Підхід до управління. Стратегія. Стан. Результат. Парадокс цілісності. Методологія. Процес. Засіб. Динамічна система. Форма (організація)

Відносини	Стийкість Добровільність Гнучкість Взаємовідповідність Узгодженість Керованість Мотивованість Цілеспрямованість Здатність до розвитку Рівень залежності Динамічність Інтенсифікація Пропорційність Оптимізм Саморегулювання	Підхід до управління	Холістичність Наукоємність Обрунтованість Системність Прогнозність Ситуаційність Функціональність Концептуальність Взаємозгодженість Взаємодовленість Рациональність Гіпотетичність Здатність до перетворень, розвитку Інноваційність Перспективність Результативність Динамічність Інформативність	Стратегія	Цілеспрямованість Перспективність Здатність розвитку Ринкова орієнтованість Корпоративність Інноваційність Адаптивність Ресурсозабезпеченість Компліментарність Соціальна-орієнтованість Пріоритетність Адаптивність Урегулюваність Поглиблення зв'язків Маневреність	Стан	Цілісність Пов'язаність Узгодженість Взаємодовленість Впорядкованість Взаєморозуміння Взаєморозвиток Впорядкованість Доцільність Стийкість Перспективність Когнітивність	Діяльність	Саморозвиток Саморганізованість Взаємодопомога Відкритість Конвергентність Контрагентивність Контоселективність Реверсивність Циклічність Гнучкість Оперативність Перманентність Цілеспрямованість Альтернативність Корпоративність Ієрархічність	Результат	Синергічність Стагичність Цілісність Нероздільність Впорядкованість Ємнісність Єдність Узгодженість Ціннісна орієнтація Збалансованість Прогресивність Соціальна значущість Розвиток Інноваційність Сервасоорієнтованість	Парадокс цілісності	Стийкість Істинність Гармонійність Узгодженість Взаємодовленість Фундаментальність Єдність Пов'язаність Інтерсуб'єктивність Синтептичність Універсальність Поліморфність Впорядкованість Стабільність Взаєморозуміння Холістичність	Методологія	Рациональність Інтегралізм Структурованість Наукова обрунтованість Взаємозамінність Взаємодовненість Варіативність Оптиміальність Істинність Конкретність Діалектичність Збалансованість Альтернативність Об'єктивність Комплексність Гомогенність	Засіб	Адаптаційність Інформативність Перспективність Прогресивність Конкурентоспроможність Відтворюваність Цілеспрямованість
------------------	---	-----------------------------	--	------------------	---	-------------	---	-------------------	--	------------------	---	----------------------------	--	--------------------	--	--------------	--

Рис. 1.3. Контури предметного поля інтеграції

Джерело: узагальнено та складено автором.

Так, вищенаведені підходи характеризуються вузькістю та моноаспектністю, є неоднозначними, що значною мірою ускладнює у подальшому побудову конкретних моделей аналізу. Зважаючи на це, нами зроблено висновок, що дана ситуація є дещо формальною і не може повною мірою відобразити існуючі реалії розуміння інтеграції та її зміст.

Зважаючи на розвиток теорії інтеграції як самостійного наукового економічного знання, запропоновано виокремити такі *аспекти* її наукового дослідження:

– семантичний (змістовний, компонентний) – передбачає розгляд сутності інтеграції через призму змістовних елементів: як категорії цілісності; як процесу, що обумовлює формування стану пов'язаності (формування, посилення, поглиблення зв'язків, збільшення їх кількості та зміна якості); як результату – наслідку здійснення інтеграційного процесу, що передбачає створення певної цінності або досягнення цілей з метою виконання практичної, наукової, навчальної та інших функцій інтеграції;

– етимологічний (еволюційний) – дозволяє сформувати сукупність науково-історичних передумов для обґрунтування закономірностей інтеграційних процесів на основі дослідження теорій, концепцій та моделей формування та розвитку інтеграційної взаємодії; є мистецтвом надання консолідованим ресурсам нових можливостей для створення цінностей; сприяє подальшому адаптивному вдосконаленню теорії, методології та практики інтеграції.

– функціональний – полягає у визначенні інтеграції через роль, яку вона відіграє на всіх рівнях відносин (нано- (персональний) мікро- (підприємство), мезо- (область, кластер, регіон), макро- (країна), мега- (група країн), мета- (світ) через формування механізмів взаємодії суб'єктів;

– економічний (синергетичний, цільовий) – передбачає дослідження інтеграції через систему економічних вигід від інтеграційної взаємодії через отримання синергетичного комерційного, соціального, бюджетного, господарського ефектів; формування інтеграційного потенціалу шляхом об'єднання ресурсів, зниження трансакційних витрат, удосконалення

інтеграційної діяльності, розроблення механізмів інтеграційного зростання, реагування на зміни зовнішнього середовища;

– структурний – полягає у дослідженні інтеграції з позиції чисельності та складу учасників і спрямований на створення раціональної організаційної структури та системи управління інтеграційним утворенням; формування інформаційних, управлінських, технологічних, соціальних та інших зв'язків між його складовими; забезпечення оптимального обсягу інтеграційного потенціалу підприємства; визначається через ступінь впровадження прогресивних інформаційних та управлінських технологій, рівень організації виробничої та обслуговуючої систем загалом і окремих функціональних підсистем підприємств;

– соціально-психологічний – передбачає дослідження кадрового потенціалу інтеграційної структури як ключового елементу, механізмів формування та реалізації єдиної кадрової політики на засадах розвитку корпоративної культури та забезпечення соціальних цінностей стандартів якості роботи; спрямований на підвищення соціальної адаптації, психологічного комфорту та захищеності персоналу, ефективності та якості праці;

– інноваційний – зорієнтований на дослідження інноваційного потенціалу інтеграційного формування для підвищення інтенсивності та ефективності спільної інноваційної діяльності;

– управлінський – розкривається через спільність інтересів та взаємовигідних відносин між керуючою та керованою системами, учасниками інтеграції, системами стратегічного, операційного та тактичного управління; реалізується через функціональну структурування управління інтеграційними процесами (виокремлення та реалізацію таких загальних та спеціальних управлінських функцій, як регулююча, організаційна, прогностична, координаційна, мотиваційна, адміністративна, консультативна, дослідницька, комунікативна, інформаційна, креативна тощо) з метою розроблення та прийняття управлінських рішень на основі функціонального, процесного, системного або ситуаційного підходів;

– організаційний – згідно з яким інтеграція розглядається як специфічна організаційна форма суб'єкта господарювання. Даний підхід до аналізу інтеграційних процесів властивий родоначальникам сучасних економічних досліджень мережевої організації – Р. Майлзу і Ч. Сноу [556-557]. Вони розглядали міжфірмову взаємодію як новітній етап розвитку в еволюції організаційних структур управління компанією: лінійна – функціональна – дивізійна – матрична – мережева (інтегрована). На їхню думку, особливість інтеграційної структури полягає у тому, що місцем її виникнення є глобальні динамічні ринки, там де компанії постійно повинні займатися розробкою товарів та послуг. Згідно з даним аспектом об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю інтеграційного утворення, розподіл функцій у межах системи менеджменту та між учасниками, моделі формування інтеграційної взаємодії, параметри організаційних обмежень інтеграційних формувань, інституційне забезпечення розвитку відносин;

– конвергентний та комплементарний – спрямований на розвиток теорії, методології та практики формування та розвитку інтеграції з урахуванням внутрішніх можливостей (наявності компліментарних ресурсів) та зовнішніх тенденцій (глобальних та регіональних умов діяльності; створення сприятливих передумов для виходу вітчизняних інтеграційних структур на міжнародний рівень та залучення іноземних партнерів до діяльності на території України);

– ринковий – досліджує зростання потенціалу інтеграційної структури шляхом вибору оптимальної стратегії взаємовідносин із партнерами та іншими учасниками середовища функціонування інтеграційного формування, створення умов для сприятливого стратегічного співробітництва на територіальному та галузевому ринках;

– конкурентний – передбачає дослідження інтеграційних процесів як новітнього підходу до організації бізнесу на основі консолідації та сторення на цій основі можливостей для досягнення конкурентних переваг;

– синтетичний (консолідований, комплексний) – базується на методологічному синтезі міждисциплінарних та різноаспектних наукових знань про інтеграцію з метою вироблення єдиної інтеграційної концепції.

Більш чітке розуміння інтеграції потребує глибокого та детального аналізу теоретичних досліджень різних галузей наук, що займаються вивченням окремих аспектів та сфер діяльності як наукових проблем інтеграції. З одного боку, ці підходи є самостійними теоретичними напрямками досліджень, з іншого – доповнюють один одного та у цілому дозволяють визначити зміст досліджуваного об'єкта. В економічних науках інтеграція є предметом досліджень економічної теорії (політичної економії), макроекономіки, мікроекономіки, менеджменту, економіки підприємства, стратегічного управління, корпоративного менеджменту, логістики, фінансів, маркетингу, міжнародної економіки та туризмознавства (дод. 1.Д).

1.2. Теоретичні концепції інтеграції в умовах економічних трансформацій

Наукове осмислення теоретичних здобутків щодо розгляду феномену інтеграції потребує дослідження її розвитку з точки зору існуючих наукових концепцій, теорій та підходів, систематизація яких дозволить не лише розглянути генезу та базові постулати інтеграції, а й у подальшому вирішувати наукову проблему формування єдиного теоретико-методологічного базису інтеграції, виокремивши та агрегатувавши її найбільш цінні ознаки, елементи та концепти.

Еволюцію теорій, які внесли свій вклад до дослідження інтеграції як соціоекономічної категорії, наведено на рис. 1.4. Для більш глибокого аналізу й теоретичного осмислення категорії «інтеграція» пропонуємо еволюційний розгляд теорій і доктрин інтеграції у площині ідентифікації їх сутності та змістовного наповнення, визначення переваг (можливостей застосування в умовах сучасної економічної дійсності) та недоліків (обмежень) (дод. 1.Е).

Економіка та управління (менеджмент)

Стародавній світ, Середньовіччя (донауковий етап): Аристотель, Платон, Н. Макиавеллі, Ж.-Ж. Русо, Е. Майєр, Д. Юм, Г. Гегель, О. Конт, А. Рамеллі XV–XVIII ст.	Середина XIX ст. – середина XX ст. Марксистська теорія : К. Маркс, Ф. Енгельс	Середина XIX ст. – початок XIX ст. Теорія історичної школи : Ф. Лист, В. Рошер, К. Кніс, А. Вагнер	XVII–XIX ст. Класична економічна теорія : А. Файоль, А. Сміт, Дж. Рікардо, Т. Мальтус, Ж. Сей, С. Міль	Кінець XIX – початок XX ст. Теорія наукового управління Ф. Тейлор, Х. Емерсон, Х. Мантессберг	Початок XIX – 80-ті рр. XX ст. Маржиналістська теорія (неокласична) : Г. Госсен, Ф. Візер, В. Парето; Теорія граничної корисності : К. Менгер, О. Бем-Баверк; Теорія часткової рівноваги : А. Маршалл; Теорія загальної рівноваги : Л. Вальрас, Дж. Ерроу, Дж. Дебре; Теорія фінансово-промислового капіталу : Р. Гільфердинг	Поч. XX ст. – теперішній час. Економічна теорія організації : Ф. Найт, Ч. Барнар, Г. Саймон, Д. Марч, К. Менар, К. Ерроу, Л. Урвік	Кінець XIX – початок XX ст. Бюрократична теорія : М. Вебер, Р. Міхельс, Р. Мертон	Початок XX ст. – теперішній час. Еволюційна теорія (економіка) : Р. Нельсон, С. Вінтер, Й. Шумпетер	Початок XX ст. Теорії монополістичної та недосконалої конкуренції : Е. Чемберлен, Дж. Робінсон	Початок XX ст. Теорія економічної динаміки та підприємництва : Й. Шумпетер	Початок XX ст. Теорія ефективного попиту (кейнсіанська) : Дж. Кейнс, Р. Харод, А. Хансен	Початок XX ст. Теорія технологічних факторів (техноструктури) : Т. Веблен (ранні праці)	Початок XX ст. – 70-ті рр. XX ст. Концепція концентричних кілець : Й. Тюнен, А. Вебер, У. Бронфенбреннер	Початок XX ст. – теперішній час. Праксеологічна теорія : Л. Бурдєс, А. Еспінас, Л. Мізес, С. Слуцький	Початок XX ст. – теперішній час. Теорія економічної залежності (влади, панування) : П. Блау, Д. Ронг, Т. Кларк, М. Роджерс	20-ті–80-ті рр. XX ст. Інституційна теорія (економіка) Т. Веблен, У. Гамільтон, Ч. Пірс, Дж. Дьюї, Ж. Леб, Дж. Бейн, Дж. Коммонс, О. Уільямсон, М. Торелі, Дж. Барней, У. Оучі, С. Гросман	20-ті рр. XX ст. Теорія ефективної організації : Р. Лайкерт, Р. Стогділ	30-ті рр. XX ст. Теорія адміністративної поведінки (поведінкова, біхевіористична, психодинамічна) : Г. Саймон, Ч. Барнард, Дж. Марч, Д. Грейсон	30-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія систем (системний підхід) : Л. фон Берталаффі, Р. Акоф	30-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія корпоративних фінансів : А. Берл, Г. Мінз, М. Міллер, Ф. Модільяні	40-ті рр. XX ст. Універсальна теорія формування організації : У.Б.Д. Браун, Е. Джексон	40-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія трансакційних витрат (специфічних активів; теорія пошуку ренти) : Р. Коуз, О. Уільямсон, Д. Уолліс, Д. Норт	50-ті рр. XX ст. Теорія економічного зростання : Дж. Мід, Р. Соллоу, Е. Денісон, Я. Тимберген, Н. Кадлор, Р. Лукас	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія макрорегенерації : В. Уолес, Б.Баласс, Дж. Вайнер, Г. Хейперін	50-ті рр. XX ст. Технологічна теорія фірми (класична, ортодоксальна) А. Сміт, А. Маршалл, Дж. Хікс, У. Баумоль, Дж. Робінсон	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія агентських відносин (стимулів) : М. Йенсен, В. Меклінг, Дж. Барней, У. Оучі, Б. Голмстром	50-ті рр. XX ст. Теорія контрактів (теорія управління поведінкою агента): Ж. Тіроль, О. Уільямсон, Р. Коуз	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Стратегічна теорія : І. Ансофф, П. Кіллінг, Г. Мінцберг, Ш. Остер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, Б. Хендерсон, А. Чандлер	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Ресурсна теорія (ресурсної залежності) : Р. Грант, Б. Клейнер, Е. Пенроуз, К. Вернерфельт, Р. Румельт, Дж. Барні, Д. Тіс	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія інноваційного розвитку (динамічного розвитку) : Й. Шумпетер, М. Кондратьєв, П. Друкер, Р. Гібольд, А. Гофлер, Ф. Ясен	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія інформаційної вартості, інформаційної економіки : Ф. Махлуп, М. Порат, Д. Білл, Л. Карвалікс, Д. Харві, Е. Гідденс	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія взаємодії (комунікацій, комунікативна) : Н. Луман, П. Бурдєс, М. Фуко, Т. Ньюкомб, Г. Блумер, Дж. Мід	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія динамічних спроможностей : Р. Харрод, С. Домар, Д. Тіз, Г. Пізано, А. Шуєн, В. Катькало	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Кластерна теорія : А. Маршалл, М. Емрай, М. Портер, М. Фельдман	50-ті рр. XX ст. – теперішній час. Теорія ситуаційного вибору : П. Херсі, Дж. Вудворд, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон
--	--	---	---	--	--	---	--	--	---	---	---	--	---	--	---	---	--	--	---	---	---	--	---	---	---	--	---	---	--	--	---	--	--	---	---

1900 ← 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 у майбутньому → роки

Рис. 1.4. Систематика теорій еволюційного розвитку інтеграції

роки	у майбутньому
60-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія рефлексивного управління: В. Лефевр, Дж. Сорос, М. Вебер, А. Авілов
60-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія прав власності: Р. Коуз, А. Алчян, Р. Демсець, Р. Меклінг, Р. Познер
60-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія ігор та корпоративного розвитку: Б.Дж. Нейлбафф, А.М. Бранденбург, Дж. Неш, Дж. Бертран, Дж. Саттон, Дж. Нейман
60-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія автопоєзису (самовідтворення фірми): Дж. фон Нейман, Х. Магуран, Ф. Варел, Н. Луман, Г. Клаус, Р. Ешбі, В. Бех
60-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія стейкхолдерів (зацікавлені сторони): Р. Фрімен, М. Енсен, К. Хілл, А. Керолл, Дж. Фруман
70-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія організаційного потенціалу: І. Ансофф
70-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія колективних дій: А. Алчян, Г. Демсетц, М. Олсон
70-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія галузевих (внутрішніх) ринків: Б. Мільнер, Дж. Річардсон, К.Дж. Бауа, Д. Гіс, Р. Еклс, Ш. Катц, Н. Вонортас
70-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Синергетична теорія (теорія складних систем): І. Хакен, І. Пригожин, М. Бредлі, А. Десаї, Е. Кім
70-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія життєвих циклів корпорацій: Л. Грейнер, І. Адісес
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія стратегічного вибору: Дж. Чілд
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія інститутів та інституційних змін: Д. Норт
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Неінституційна теорія (економіка): К. Ерроу, В. Баумоль, М. Дженсен, В. Меклінг
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Організаційна екологія (популяційна екологія організації): М. Хеннан, Дж. Фрімен, В. Радаєв, Г. Хекансон
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія стратегічної поведінки та позиціонування: І. Ансофф, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, К. Ендріос, Ф. Котлер
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія асоціативних форм організації та управління (теорія альянсів): Б. Гаррет, П. Дюссож
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія інституційного ізоморфізму: Дж. Мейер, Б. Ровен, В. Повелл, П. Дімагіо
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія конвергенції: Л. Тевено
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія конкурентних стратегій: М. Портер
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія «ордині» (злиття та поглинання): Р. Ролл, П. Дод, Р. Рубек
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія глобалізації (глобальної системи, глобальної соціальності): Е. Гідденс, Л. Склер, Р. Робертсон, У. Бек
80-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Електрична теорія (OLE-парадигма): Дж. Даннінг
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія організаційних змін (управління змінами): М. Ханнан, Дж. Фріман, У. Барнетт, Дж. Холкінсон
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія самоорганізованої критичності: П. Бак, Ч. Тангі, К. Вайзенфельд, Ю. Стенлі
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія мережевої організації: Дж. Вомак, Ф. Махлуп, А. Норман, Р. Патгорель, М. Райсс, Й. Рюегг-Штюрм, Ф. Фукуяма, Дж. Холджсон
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Критичні теорії (модернізації): А. Турен, З. Бауман, Г. Маркузе
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія цінностей: М. Трейсі, Ф. Вірсем, М. Бойко
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія екосистем і коеволуцій: Дж. Ф. Мур
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія контрактів, що самовиконуються: Е. Фурботи, Р. Ріхтер
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія відносних контрактів: А. Шастітко
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія неповних контрактів (прав власності): Д. Норт, Д. Гелбрейт, Р. Коуз
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія реінженірингу корпорації: М. Хаммер, Дж. Чампі
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія адаптації (адаптивних систем): Б. Кляйн, Г. Бушмелева, Т. Гринько
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія економіки знань (управління знаннями): Б. Когут, У. Зандер, Р. Грант, Н. Фосс
90-ті рр. XX ст. – теперішній час.	Теорія конкурентних переваг взаємодії: П. Глур, Е. Ланк, А. Мак Кормак, Дж. Дайер, Х. Сінгх
2000-ні рр. XXI ст. – теперішній час.	Теорія ключових компетенцій (стратегічної архітектури корпорації): З. Прахалад, Г. Хемел
2000-ні рр. XXI ст. – теперішній час.	Теорія асиметричної інформації: Дж. А. Акерлоф, М. Спенс, Дж. Е. Штігліц
2000-ні рр. XXI ст. – теперішній час.	Теорія реальних опціонів: М. Амрам, Н. Кулагілака

К О Н Ц Е П Ц І Ї

Рис. 1.4. Систематика теорій еволюційного розвитку інтеграції (продовження рис. 1.4)

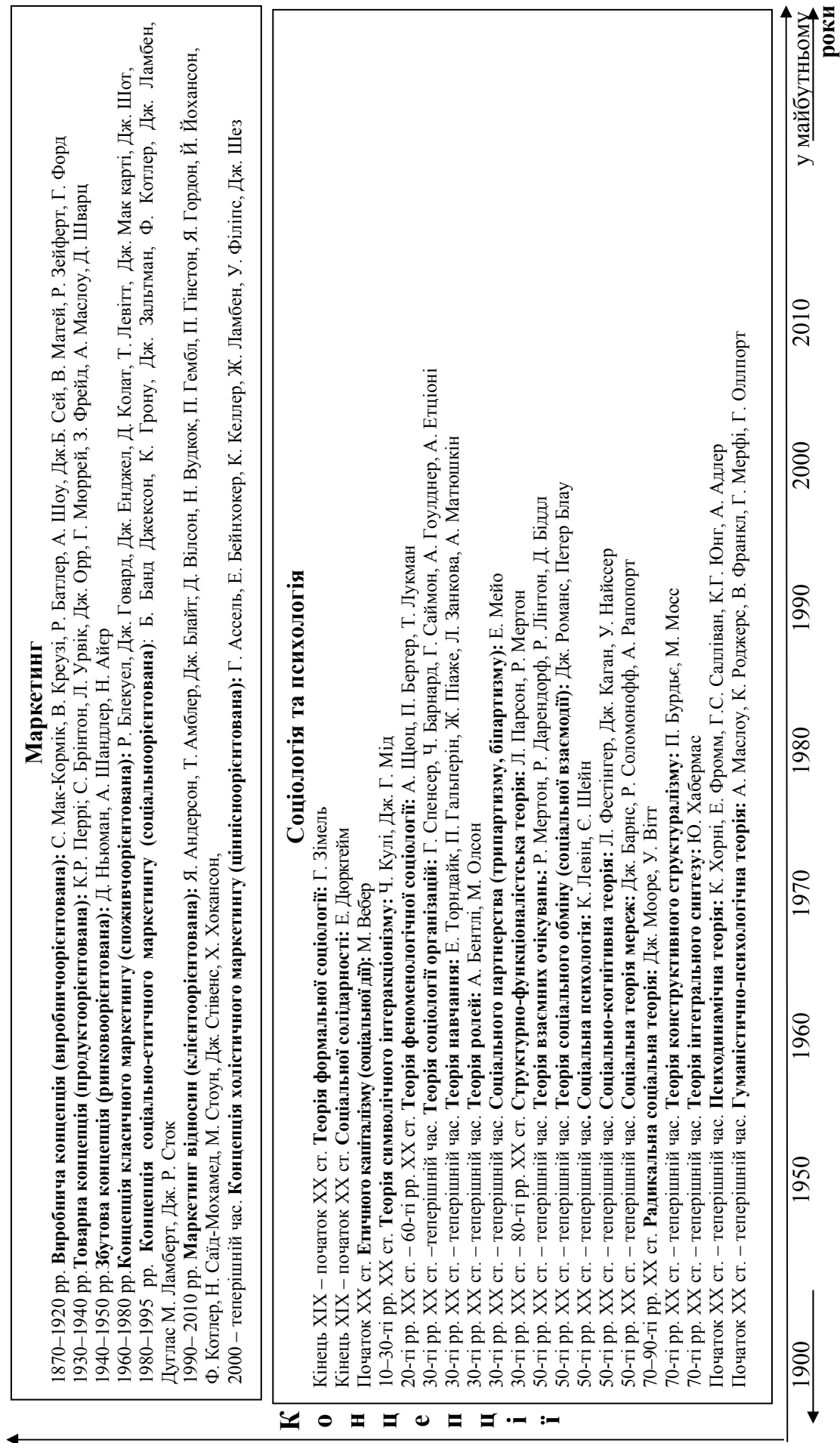


Рис. 1.4. Систематика теорій еволюційного розвитку інтеграції (закінчення рис. 1.4)

Джерело: складено автором.

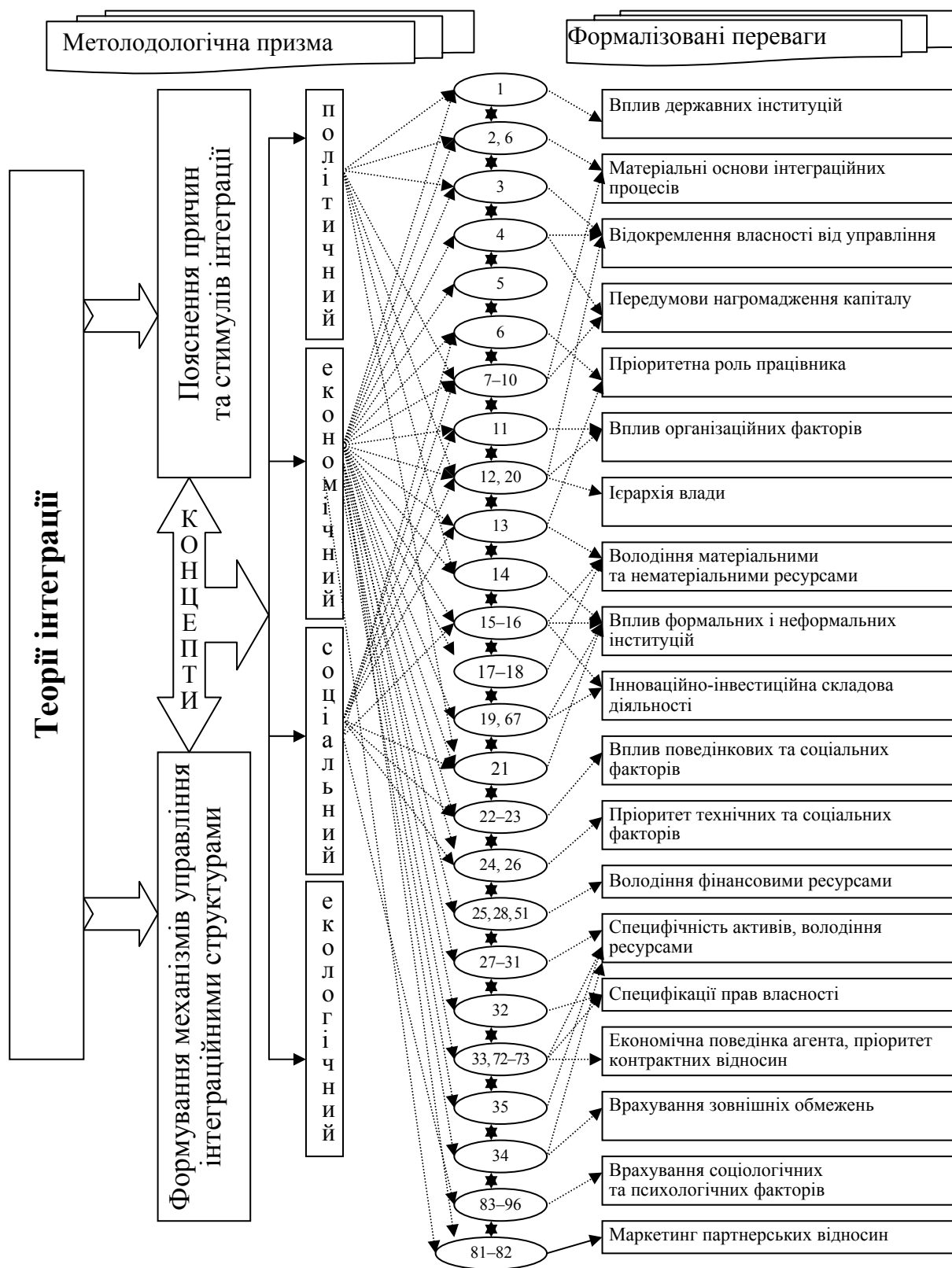


Рис. 1.5. Класифікація теорій інтеграції за методологією формування конкурентних переваг

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

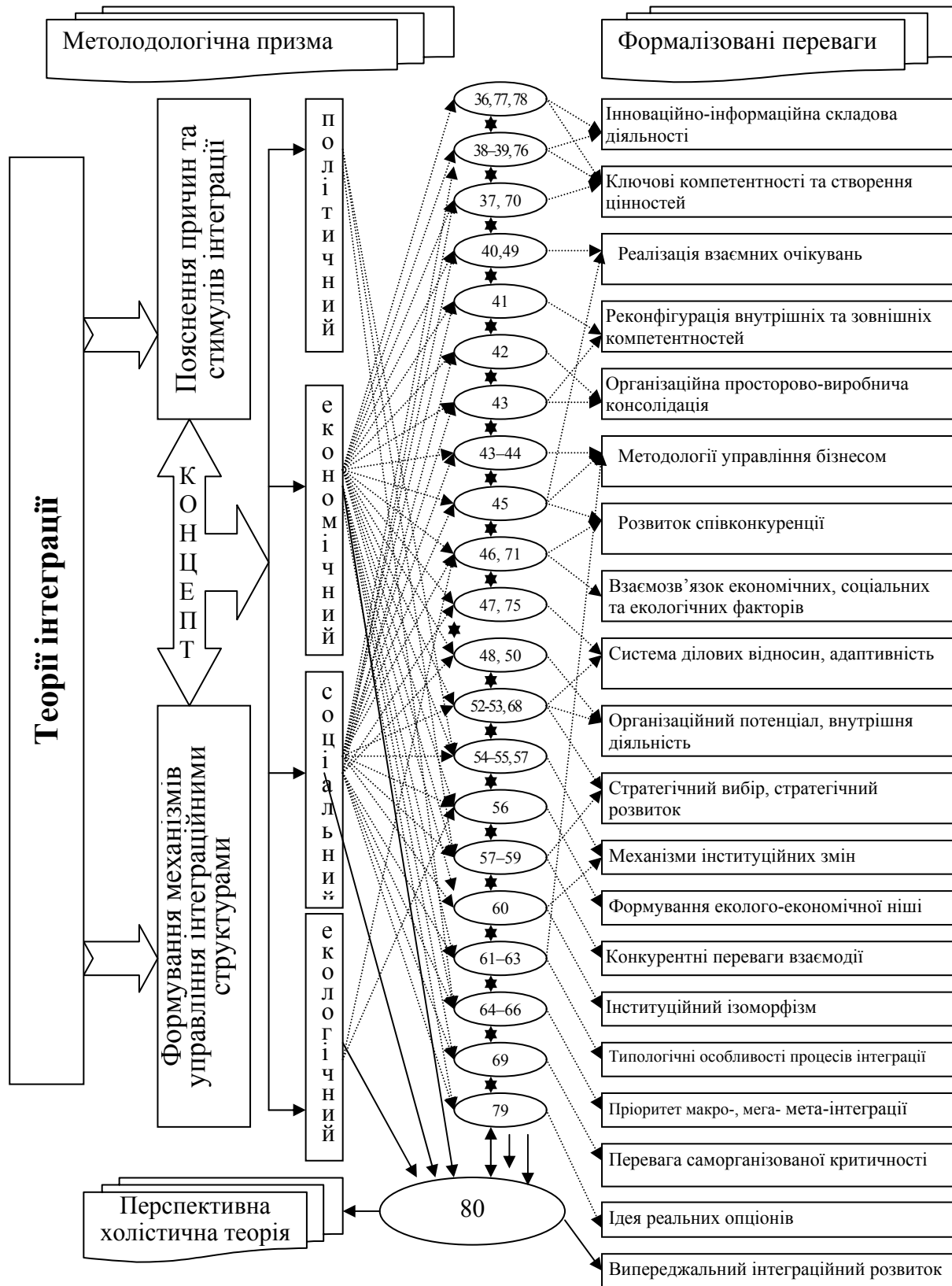


Рис. 1.5. Класифікація теорій інтеграції за методологією формування конкурентних переваг (закінчення рис. 1.5)
 Джерело: розроблено автором.

Декомпонування еволюції теорії інтеграції та теорії управління

Етап	Період	Підхід згідно із розвитком науки управління	Підхід згідно із змістовно-еволюційною атрибутикою теорії інтеграції	Узагальнення, притаманні ринковим тенденціям та науковим управлінським концепціям	Сутнісно-змістове наповнення інтеграційної проблематики
Прототип	Перша «хвиля» (XV – початок XVIII ст.)	Донауковий	Початковий	Період занепаду феодальних відносин і виникнення капіталізму. Поділ праці, розвиток спеціалізації, активізація торгівлі, обігу	Поява компаній, що займають монополне положення на ринку; створення передумов для нагромадження капіталу
	Друга «хвиля» (середина XVIII – кінець XIX ст.)	Статистичний	Факторний	Розвиток капіталістичних відносин; цінове регулювання ринку; домінування порівняльного підходу до реалізації конкурентних переваг; визначення підприємця як координатора факторів виробництва (земля, праця і капітал)	Виникнення мережевих організацій; стандартизація пропозиції; поява об'єднань корпоративного типу як окремих статичних явищ; оптимізація ринкових взаємовідносин монополій в умовах монополістичної конкуренції; перша хвиля злиттів-поглинань 1887–1904 рр.
Третя «хвиля» (кінець XIX – середина XX ст.)	Витратний		Монополістичний	Ключовим джерелом отримання конкурентних переваг монополіями визначено зниження витрат та цін шляхом підвищення продуктивності праці, впровадження прогресивних методів виробництва	Цінові фактори регулювання діяльності монополій на ринку; матеріальні основи інтеграційної взаємодії
Етап		Дінамічний	Монополістичний	Формування ринків «недосконалої конкуренції», «творчої конкуренції»	Типологія ринкових структур; інтеграція (ідея «єдиного картелю») як протидія кризовим явищам
			Вартісний	Оцінка цінностей через фактори «споживча вартість», «вартість»; механізм дії співвідношення попиту на пропозиції на ціни, споживання в умовах обмеженої конкуренції	Інтеграцію розглянуто як стимул перемищення ресурсів у зони більш високої прибутковості

Продовження табл. 1.1

Етап	Період	Підхід згідно із розвитком науки управління	Підхід згідно із змістовно-еволюційною атрибутикою теорії інтеграції Владний	Узагальнення, притаманні ринковим тенденціям та науковим управлінським концепціям Механізми взаємодії ціни, попиту, пропозиції; відносини підприємств на основі жорсткої ієрархії для досягнення ринкової влади, отримання прибутку	Сутнісно-змістове наповнення інтеграційної проблематики Акцентовано на ролі економічної влади учасників інтеграційних процесів; сформувано методологію взаємодії «нерівних» партнерів; абстрактний опис функціонування великомасштабної організації
			Рівноважний	Дослідження граничних економічних величин як взаємопов'язаних явищ економічної системи на рівні фірми, галузі (мікроекономіка) та національної економіки (макроекономіка) на основі максимізації цільових функцій	Роль фінансово-промислового капіталу в інтеграційних процесах, кооперацію та інтеграцію визначено природними тенденціями розвитку та зростання; розглянуто причини зростання масштабів («межа») фірми; запропоновано моделі поведінки корпорації у конкурентній економіці
			Еволюційний	Зосереджено увагу на управлінні внутрішніми та зовнішніми параметрами діяльності підприємств; системний підхід в управлінні; пріоритетна роль НТП; дослідження рутинних операцій та евристик (специфічних активів)	Відокремлення власності від управління; внутрішні та зовнішні обмеження функціонування інтеграційних утворень
			Підприємницький	Формування сучасних теорій «внутрішньофирмового підприємництва»; розуміння підприємництва як переходу від одного рівноважного стану; підприємництва ініціатива та ресурси як основа економічної поведінки; проблеми динамічного розвитку ринкової системи господарювання	Синергетичний ефект взаємодії; вирішення проблем оптимального розміру підприємства; введення понять «інтрапренер», «інтрапренерство», «інтракапітал»

Продовження табл. 1.1

Етап	Період	Підхід згідно із розвитком науки управління	Підхід згідно із змістовно-еволюційною атрибутикою теорії інтеграції Конкурентний	Узагальнення, притаманні ринковим тенденціям та науковим управлінським концепціям Формування ринків «ефективної конкуренції»; зростання ролі інновацій; конкурентними перевагами визначено: факторні умови (працівники); умови попиту на внутрішньому ринку; наявність або відсутність споріднених чи підтримуючих галузей; стратегія фірми, її структура та конкуренти Постійні та причинно-обумовлені зміни підприємницького середовища; методології прийняття управлінських рішень під впливом внутрішніх та зовнішніх багатоглибких факторів на основі організаційних принципів	Сутнісно-змістовне наповнення інтеграційної проблематики Інновації як передумова інтеграції; інтеграція як стратегія підвищення ефективності функціонування; розвиток вертикальної інтеграції Взаємозв'язок між розміром підприємства та економічним зростанням
Становлення	Четверта «хвиля» (середина XX ст. – кінець XX ст.)	Комп'ютерний	Ринковий	Інтенсивне використання та оптимальна комбінація факторів виробництва; інновації та підприємництво; інвестиції в основний капітал Ринкова координація діяльності суб'єктів; інституційні межі функціонування інтеграційних утворень	Управління корпораціями проаналізовано у контексті технологічних факторів, інтеграцію розглянуто як спробу можливості інтегрувати; технологічні «границі» фірми; ресурси для удосконалення єдиного технологічного процесу Регулювання інтеграційних відносин (власник, менеджер, працівник) на основі контрактів; зміст формальних та неформальних контрактів; проблема формування трансакційних витрат; розглянуто варіанти контрактів ринкових агентів

Продовження табл. 1.1

Етап	Період	Підхід згідно із розвитком науки управління	Підхід згідно із змістовно-еволюційною атрибутикою теорії інтеграції	Ресурсний	Підхід згідно із змістовно-еволюційною атрибутикою теорії інтеграції	Узагальнення, притаманні ринковим тенденціям та науковим управлінським концепціям	Сутнісно-змістове наповнення інтеграційної проблематики
				Ресурсний	Використання існуючих ресурсних комбінацій в організації діяльності; система зв'язків економічних суб'єктів у процесі розподілу ресурсів	Використання існуючих ресурсних комбінацій в організації діяльності; система зв'язків економічних суб'єктів у процесі розподілу ресурсів	Основи формування та реалізації ресурсно-інтеграційної стратегії; підходи до гармонізації ресурсного потенціалу агентів
				Стратегічний	Сформовано моделі стратегічної поведінки у конкурентному середовищі; конкурентними перевагами визначено здатність створювати цінність, яка перевищує витрати на її створення та є вищою ніж у конкурентів	Сформовано моделі стратегічної поведінки у конкурентному середовищі; конкурентними перевагами визначено здатність створювати цінність, яка перевищує витрати на її створення та є вищою ніж у конкурентів	Інтеграція як стратегія розвитку; механізми стратегічного управління інтеграційною структурою з урахуванням умов та обмежень, що надає зовнішні переваги та внутрішні фактори
				Інноваційний	Визначення інновацій та інноваційної діяльності як основних рушійних факторів підприємництва та фактору економічного зростання; принципи і механізми інноваційного розвитку	Визначення інновацій та інноваційної діяльності як основних рушійних факторів підприємництва та фактору економічного зростання; принципи і механізми інноваційного розвитку	Модель залежності основних характеристик економічного зростання від зміни факторів виробництва; акумуляцію капіталу пов'язано із застосуванням інновацій
				Інформаційний	Знання, інформація та час визначено основними джерелами формування конкурентних переваг, досліджено інформаційні конкурентні переваги, інформаційну ентропію інформації	Знання, інформація та час визначено основними джерелами формування конкурентних переваг, досліджено інформаційні конкурентні переваги, інформаційну ентропію інформації	Інформацію та знання визначено основним ресурсом інтеграційного утворення
				Циклічний	Аналіз підприємництва через призму організаційного життєвого циклу; принципи циклічності підприємництва, залежність розвитку від змін ціннісних орієнтацій, внутрішніх параметрів та чинників зовнішнього середовища	Аналіз підприємництва через призму організаційного життєвого циклу; принципи циклічності підприємництва, залежність розвитку від змін ціннісних орієнтацій, внутрішніх параметрів та чинників зовнішнього середовища	Поведінка інтеграційного утворення на кожній стадії життєвого циклу організації та продукту; вибір відповідної стратегії розвитку

Продовження табл. 1.1

Етап	Період	Підхід згідно із розвитком науки управління	Підхід згідно із змістовно-еволюційною атрибутикою теорії інтеграції Комунікативний Синергетичний Адаптивний Асиметричний Компетентнісний	Узагальнення, притаманні ринковим тенденціям та науковим управлінським концепціям Формалізація очікувань через створення системи ролей; розглянуто поведінкові образи, рутини, норми; мотивування соціальної взаємодії через систему винагород та покарань Можливості складної динамічної системи отримати максимальний ефект через свою цілісності та самоорганізацію Пріоритет у вивченні впливу чинників зовнішнього середовища, людського фактору; здатність до адаптації визначено основним чинником розвитку суб'єкта на ринку; підприємство розглянуто як інтерактивну інноваційну систему, що самонавчається та гнучка до змін у зовнішньому середовищі Обґрунтовано необхідність та підходи до моделювання ринкових відносин в умовах асиметричної інформації Досліджено адаптацію організаційних здатностей підприємства (ресурсів) до вимог ринкового середовища; запропоновано методики організації і реалізації реінжинірингу	Сутнісно-змістове наповнення інтеграційної проблематики Інтеграцію розглянуто через реалізацію взаємних очікувань агентів Оптимізація управління інтеграційними утвореннями як складними динамічними системами Запропоновано методи та форми адаптації інтеграційних структур (реструктуризація, інноваційність тощо), параметри змін у зовнішньому середовищі, методологію вибору оптимальної стратегії адаптації Механізм «зворотної селекції», модель розподілу інформації між економічними агентами; побудова очікувань, розподіл дивідендів; формування цінності інформації Інтеграція як ефективна та раціональна координацію ресурсів («композиція компетентностей»); знання визначено основним ресурсом інтеграційного формування; залежність між економічними агентами у зв'язку із використанням специфічних ресурсів; методології оцінки знань та вибору партнерів за необхідними потоками знань
------	--------	---	--	---	--

Продовження табл. 1.1

Етап	Період	Підхід згідно із розвитком науки управління	Підхід згідно із змістовно-еволюційною атрибутикою теорії інтеграції Концентричний (самокритичний)	Узагальнення, притаманні ринковим тенденціям та науковим управлінським концепціям Управління складними нелінійними системами, яким притаманна самокритичність (еволюція, за якої незначна причина може призвести до непередбачуваних динамічних наслідків та змін)	Сутнісно-змістовне наповнення інтеграційної проблематики
			Ціннісний	Максимізація цінності економічних відносин	Поняття «глибини інтеграції», «ядро інтеграції»; запропоновано процес інтеграції розглядати як сукупність відносин та об'єднання комплементарних елементів агентів за концентричним принципом; закономірності розвитку нелінійних систем; моделі поведінки інтеграційної структури як самокритичної системи
			Атракційний (опційний)	Управління на основі поєднання інтуїції, творчості, якісного аналізу та стратегічного мислення; в основу конкурентних переваг покладено індивідуальні характеристики підприємства, матеріальні та нематеріальні активи	Моделі та процедури визначення, створення та зростання цінності інтеграційних відносин для акціонерів, власників бізнесу, менеджерів та співробітників
			Екологічний (коеволюційний)	Перенесення принципів та закономірностей розвитку екологічних систем на функціонування суб'єктів у діловому середовищі; визначення іманентної природи циклу, що має властивість самостворюватися за принципами структурної організації	Створення структур-аракторів («фрактальних фабрик»), що мають власні внутрішні цінності, організаційну культуру, складаються із самостійно діючих структурних одиниць (фракталів), які об'єднуються без будь-якого зовнішнього впливу
					Виділено етапи розвитку (коеволюції) інтеграційної структури як екосистеми (заснування, розширення, боротьба за розвиток, встановлення панування, криза та оновлення або відмирання); сприйняття обміну на рівні цілісної екосистеми; формування ресурсно-екологічної інтеграційного утворення та управління динамічними змінами організаційного партнерства

Закінчення табл. 1.1

Етап	Період	Підхід згідно із розвитком науки управління	Підхід згідно із змістовно-еволюційною атрибутикою теорії інтеграції розвитку	Узагальнення, притаманні ринковим тенденціям та науковим управлінським концепціям	Сутнісно-змістовне наповнення інтеграційної проблематики
Розвиток	П'ята «хвиля» (кінець XX – початок XXI ст.)	Холістичний (синтетичний)	Інтеграційного розвитку	Узагальнення, притаманні ринковим тенденціям та науковим управлінським концепціям	Розвиток інтеграційних процесів на основі новітньої холістичної (синтетичної) парадигми та узагальнень наукових управлінських концепцій, взаємодоповнювальної природи та поєднання здобутків попередніх інтеграційних теорій, з урахуванням галузевої специфіки, синтезу внутрішніх та зовнішніх переваг, забезпечення стратегічного розвитку з позицій партнерства

Джерело: розроблено автором.

Розглянута множинність теоретико-методологічних теорій до формування та розвитку інтеграції, з одного боку, є проявом глибокого інтересу до проблеми та свідченням її складності та багатогранності, а з іншого, вимагає наукового осмислення і генерування здобутків з метою здійснення систематизації наукових здобутків і таксономії методологічних підходів, що дозволить сформуванню всебічно якісного уявлення досліджуваного явища. Дослідження методології формування інтеграційних процесів на основі еволюційних принципів дозволяло визначити формалізовані переваги концепцій та теорій інтеграції, які мають визначальну холистичну роль у формуванні сучасної наукової традиції у сфері інтеграції на основі випереджального інтеграційного розвитку (рис. 1.5).

На основі дослідження еволюції інтеграційних теорій та проведення змістовних і часових аналогій з розвитком теорій управління нами здійснено цілісне науково-теоретичне узагальнення цих здобутків (табл. 1.1). Таким чином, увесь еволюційний поступ відносно формування єдиної теорії інтеграції можна декомпонувати та структурувати за домінуванням становлення атрибутів її розвитку.

Аналізуючи розвиток теорій та концепцій щодо управління інтеграційними процесами, можна констатувати, що різноманіття їх таксономій є визнаною історично закономірною характеристикою. Так, у межах формування загально-методологічного напрямку дослідження інтеграції А. Попов виділив два підходи: логіко-методологічний (політико-економічне вивчення проблеми через характеристики, інваріантні ознаки та закономірності) та системно-еволюційний (акцентує увагу на системних властивостях інтеграції, які змінюються та еволюціонують) [861]; а у межах розкриття інтеграційних процесів за напрямками еволюційного розвитку економічної теорії – 4 методологічні підходи: марксистської політекономії, неокласичний, неінституційний та функціональний. У свою чергу, в межах марксистського вчення виокремлено

світогосподарський підхід (акцент на цілісному сприйнятті економічного простору, зближенні країн, економік, галузей), виробничо-технологічний (характеризується злиттям елементів виробничих структур, формуванням виробничих зв'язків, розвитком кооперації, концентрації та диференціації), структурно-функціональний (базується на розвитку рівнів виробництва, виявляється через усупільнення праці) та рівневий (акцентує увагу на проблемах розмежування рівнів економічної інтеграції: економіки, галузі, системи). У рамках неокласичної економічної теорії досліджено фінансово-промисловий підхід (базується на поєднанні капіталу виробничих господарських суб'єктів та фінансових установ на основі розвитку процесів концентрації капіталу та виробництва, централізації управління активами, залучення засобів для фінансування діяльності інтеграційних структур) та безпосередній неокласичний підхід (акцентує увагу на інтеграції як елементі структури ринку, завдяки якому посилюється ринкова влада, конкурентні переваги та нейтралізуються зовнішні чинники). У рамках неоінституційного напряму виділено владний (основним мотивом інтеграції визначено здобуття економічної влади шляхом концентрації ресурсів) та інституційний підходи (акцент на координацію управління в економічних системах, досліджено інтеграцію з точки зору мінімізації трансакційних витрат, формування агентських відносин, розподілу прав власності). Функціональний підхід розкривається через маркетинговий (базується на дослідженні інтеграційної структури через кон'юнктуру ринкових факторів: пропозиція, попит, ціна, конкуренція) та інформаційно-фінансовий (інтеграція вивчається через інформаційні та фінансові чинники і взаємодії). Теоретичну позицію А. Попова підтримали численні вчені, зокрема В. Хаустова та І. Курочкіна [462].

Системно-еволюційний методологічний напрям дослідження інтеграційних процесів відображено у працях В. Белозубенко, А. Усова [57], А. Філіпенко [562], які розрізняють ринковий, ринково-інституційний та структурний

підходи. Ринковий підхід базується на постулатах ортодоксальних теорій та основою розвитку інтеграційних процесів визначає ринкові механізми та перетворення. При цьому під інтеграцією розуміється процес зниження перешкод для вільного руху товарів і факторів виробництва. Ринково-інституційний підхід акцентує увагу на ролі суб'єктивних факторів у формування інтеграційних відносин. Структуралістський підхід зіставляє інтеграцію зі структурними перетвореннями та створенні на їх основі якісно нових формувань – інтеграційних структур різного рівня (підприємств, кластерів, економічних зон тощо).

Висновок про актуальність розбудови системно-еволюційного напрямку зробив Ю. Уманців [71, с. 64], виділивши класичну школу (увагу звернено на розширену монополію як форму інтеграційних відносин; визначено тенденції, які обумовили розвиток інтеграційних процесів), неокласичну (здійснено розподіл прав володіння, розпорядження майном та професійного керівництва; визнано актуальність проблеми розбіжності інтересів власників та менеджерів), історичну (сформовано соціально-економічну роль інтеграційної структури, розглянуто внутрішні та зовнішні обмеження в інтеграційній діяльності) та інституційну теорію (розглянуто корпорацію як монопольне утворення та якісно новий іманентний економічний інститут суспільства, зосереджено увагу на параметрах зрілості інтеграційних формувань, співвідношеннях інтеграції та конкуренції, ролі інтеграційних структур у впровадженні інновацій) дослідження онтології інтеграційних процесів. А. Пилипенко запропонував групування теоретичних концептуальних здобутків на основі дослідження можливостей інтеграційного співробітництва у межах технологічного, інституціонального, стратегічного та маркетингового напрямку [19]. Технологічний підхід є відображенням технологічної концепції фірми (фірма оптимізує витрати при певному обсязі виробництва, мотивами інтеграції є ефекти масштабу, економія від розманітності та оптимізація внут-

рішніх параметрів діяльності). Логічним продовженням технологічного підходу стали неокласичні дослідження, які базувалися на положеннях, що інтеграційна поведінка суб'єктів господарювання спрямована на максимізацію прибутку на основі заданих ринкових і технологічних параметрів [72, с. 404]. Теоретико-методологічним підґрунтям інституційного підходу стали надбання інституційної теорії, концепцій інституційних змін та інституційного ізоморфізму. В його межах відбулося виділення владних відносин інтеграційного формування як інституційної структури, що має власну систему цінностей; врахування трансакційних витрат, специфічності активів, інформаційної асиметрії та опортунізму. Значним здобутком інституційної парадигми стали: контрактна концепція фірми, у межах якої фірму розглянуто як сукупність відносин між власниками, менеджерами та працівниками через сукупність контрактів, які визначають правила поведінки сторін; концепція трансакційних витрат, в якій зосереджено увагу на оптимізації трансакційних витрат, факторах невизначеності та невідповідності інтересів економічних суб'єктів у кожному процесі взаємодії, визначенні раціональних границь фірми, вирішенні опортуністичних конфліктів; концепція прав власності, в якій сконцентровано увагу на відчуженні власності від управління; теорія панування, яка висвітлює інтеграцію з позиції концентрації та розподілу владних позицій. Погляд на інтеграційне формування як на активний ринковий суб'єкт здійснено через призму стратегічного підходу. В його межах інтеграцію розглянуто як різновид стратегії поведінки на ринку, а інтеграційну структуру – як сукупність параметрів стратегічної поведінки. Маркетинговий підхід пояснює особливості побудови інтеграційних процесів через продукти, ціну, якість, партнерські відносини тощо з метою здобуття конкурентних переваг та утримання ринкових позицій [72].

Продовжуючи теоретичну дискусію щодо напрямів дослідження інтеграції в економічній теорії, заслуговують на увагу пропозиції, викладені Г. Антоновим, який виділив техно-

логічний, маркетинговий, ситуаційний та випадковий підходи за таксономічними ознаками ухвалення рішення про інтеграцію та визначення механізмів і критеріїв вибору об'єктів для інтеграції. Згідно з технологічним підходом підприємства об'єднуються уздовж технологічного ланцюга створення цінностей з урахуванням виробничих можливостей і специфічності активів; маркетинговим – на основі аналізу кон'юнктури ринків, на яких функціонують інтеграційні структури; ситуаційним – орієнтація на підтримку життєдіяльності, сталості інтегрованих суб'єктів та забезпечення їх розвитку з урахуванням впливу та можливостей зовнішнього середовища; випадковим – на підставі наявності вільних коштів та потреби їх інвестувати за критерієм цінних можливостей [77].

Дослідження наукових результатів професора О. Мічуріна дозволило виокремити технологічний, інституційний та стратегічний підходи щодо становлення та розвитку інтеграційних процесів на основі історичних передумов та об'єктивних економічних закономірностей реалізації [563, с.7].

З метою систематизації варіацій розглянутих таксономій пропонуємо виділити 6 підходів у межах дослідження еволюції інтеграційних процесів (табл. 1.2). Виокремленню зазначених підходів передували дослідження, проведені Р. Грантом, на основі яких здійснено періодизацію стратегічної концепції фірми у межах 6-ти періодів [564, с. 34]. Крім того, нами запропоновано сформулювати 7-у групу передумов інтеграційних процесів на основі врахування здобутків новітніх концептуальних та парадигмальних положень щодо експансії інтеграційних утворень з метою обґрунтування у подальшому на їх засадах єдиної концепції управління інтеграційними процесами та забезпечення нової якості їх економічного розвитку. У результаті нами сформовано групи на основі поєднання існуючих теорій інтеграції з удосконаленою періодизацією стратегічної концепції Р. Гранта.

Науково-еволюційні передумови дослідження інтеграційних процесів

Теорії інтеграції						Основні положення наукових здобутків
Технологічний напрям (у межах класичної, неокласичної теорії)						Організація як можливість досягти технологічного прогресу; можливість зростання продуктивності праці; зростання частки ринку для збільшення масштабів фірм (інтеграції); поведінка як максимізація корисності (зростання прибутку); співробітництво для досягнення вигід у ціноутворенні; феномен «ефекту масштабу» та його прояви у довготерміновому періоді; співробітництво з конкурентами через диференціацію з метою досягнення конкурентних переваг; концентрація факторів
А. Сміт. Дослідження про природу і причини багатства народів, 1776 р.	А. Маршалл. Принципи економічної науки, 1890 р.	Л. Вальрас. Етюди прикладної політичної економії, 1898 р.	А. Пігу. Економічна теорія добробуту, 1920 р.	Дж. Робінсон. Економіка недосконалої конкуренції, 1933 р.	Й. Шумпетер. Теорія економічного розвитку, 1911 р.; Капіталізм, соціалізм і демократія, 1942	
Е. Чемберлен. Теорія монополістичної конкуренції: реорієнтація теорії вартості, 1962 р.	Дж. Хікс. Збірник есе з економічної теорії, 1981–1983 р.	П. Самуельсон. Економіка: вхідний аналіз, 1948 р.	У. Баумоль, Е. Бейлі. Делегування та теорія конкурентних переваг, 1984 р.	Р. Морріс. Фінансові генії Америки, 2005 р.	К. Маркс. Капітал. 1867–1895 р.	

Дослідники та їх наукові праці

Продовження табл. 1.2

Теорії інтеграції		Основні положення наукових здобутків виробництва на великому підприємстві як можливість збільшити продуктивність праці; додаткова економія на фоні розширення границь фірми (інтеграція маркетингу, фінансів, обліку); границі горизонтальної та вертикальної інтеграції через субадитивність витрат (ефект масштабу)	
Інституційно-соціологічний напрям (у межах інституційної теорії, соціології)			
Т. Верлен. Теорія бездіяльного класу: економічне дослідження інституцій, 1899 р.	Д. Коммонс. Розподіл багатства, 1893 р.	У. Мітчелл. Що відбувається під час економічних циклів, 1951 р.	С. Чейз, Технократія, 1933 р.
Ф. Перру. Економіка XX століття, 1961 р.	Ж. Фурастьє. Велика надія XI століття, 1951 р.	Дж. Гелбрейт. Економічна теорія та цілі суспільства, 1973 р.	Г. Мюрдаль. Політичний елемент розвитку економічної теорії, 1956 р.
		Р. Хейл-бронер. Мудреці світу цього, 1951 р.	Дж. Хоманс, П. Блау. Характер соціальних наук, 1967 р.
		А. Берлі, Г. Мінз. Сучасна корпорація та приватна власність, 1932 р.	Дж. М. Кларк. Стратегічні фактори економічного циклу, 1934 р.
		У. Мітчелл. Що відбувається під час економічних циклів, 1951 р.	Ідея «соціального контролю над економікою»; основи соціальної взаємодії; роль інститутів у суспільстві; процеси об'єднання спеціалізованих знань корпорації спрямовані на зростання фірми; здатність збереження технічної структури шляхом мінімізації ризиків та залежності від ризиків; інтеграційні процеси через домінування великих фірм на

Продовження табл. 1.2

Теорії інтеграції		Теорії інтеграції		Теорії інтеграції		Теорії інтеграції		Теорії інтеграції	
									Основні положення наукових здобутків ринку (укрупнення за рахунок малих підприємств); союзна ефективність дій партнерів на основі співробітництва замість конкуренції; формування «зон розвитку» в регіонах; взаємозалежні фактори (зміни) в основі розвитку економічної інтеграції
Контрактна концепція (у межах інституційного та неінституційного підходів)									
Р. Коуз. Природа фірми, 1937 р.	А. Алчіан. Обмін і виробництво, 1964 р.	Г Демсетц. Економічна теорія фірми, 1995 р.	Ж. Тіроль. Теорія індустріальної організації, 1988 р.	М. Дженсен. Дослідження з теорії ринків капіталу, 1972 р.	О. Уільямсон. Економічні інститути капіталізму, 1996 р.	Ідея позиціонування фірми як мережі контрактів (внутрішніх, зовнішніх) на основі розгляду внутрішніх зв'язків (формальних, неформальних) між агентами та із зовнішнім середовищем; взаємодія суб'єктів господарювання через механізм ринкових угод; інвестування у «специфічні активи»,			

Продовження табл. 1.2

Теорії інтеграції					Основні положення наукових здобутків
					які мають цінність лише у даній мережі; фірма – зоря для з економіки витрат; трансакційні витрати – основа вибору розміру, типу, організаційної форми інтеграційної взаємодії; визнано переваги кооперації; стратегія інтеграції доцільна, коли граничний дохід є не нижчим за граничні витрати
Теорія фірми (у межах підходів стратегічного планування)					
А. Чандлер. Стратегія і структура, 1962 р.	І. Ансофф. Корпоративна стратегія, 1965	К. Ендрюс, К. Крістенсен, Е. Ліарнед. Політика і бізнес, 1965 р.	В. Ньюман. Адміністративні дії: методи організації та управління, 1962 р.	Дж. Штайнер. Стратегічне планування, 1969 р.	Ф. Селзнік. Керівництво в адмініструванні, 1957 р.
					Закладено стратегічні закономірності інтеграційних процесів; пошук нових ринків базується на стратегіях диверсифікації та інтернаціоналізації; збільшення розмірів організацій сприяє збільшенню ресурсів та подальшому зростанню; захист ринкового положення – за рахунок

Продовження табл. 1.2

Теорії інтеграції		Основні положення наукових здобутків оборонної стратегії (злиття, вертикальної інтеграції, партнерства); розглянуто децентралізовані структури управління; визначальними чинниками зростання визначено географічне положення, ринкові потреби та технології; визначено причини диверсифікації (прибуток, стратегічні цілі, владні мотиви; сформовано моделі портфельного аналізу бізнесу та продуктів; обґрунтовано необхідність бізнес-консультування)	
Теорія фірми (у межах підходів стратегічного управління)			
М. Портер. Міжнародна конкуренція, 1990 р.	Р. Рамелт. Стратегія, структура і продуктивність праці, 1974 р.	Д. Шендел, К. Хаттен. Ділова політика чи стратегічний менеджмент: широкий підхід, 1979 р.	Дж. Квінн. Стратегічні зміни: логічний інструменттарій, 1980 р.
		Ч. Хоффер. Концептуальні ідеї для формування корпоративної і бізнес-стратегії, 1980 р.	Д. Тіс. Транснаціональна корпорація і вертикальна інтеграція в американській економіці, 1976 р.
			У центрі уваги дослідників питання зіставлення стратегічних рішень і кінцевих результатів діяльності; залежність корпоративного

Продовження табл. 1.2

Теорії інтеграції						Основні положення наукових здобутків
Р. Майлз. Теорії управління для значення для організаційної поведінки, 1975 р.	Ч. Сноу. Організаційна стратегія, структура і процес, 1978 р.	Г. Мінцберг. Школи стратегій. Стратегічне сафари: екскурсія стратегічним менеджментом, 2000 р.	Дж. Преффер. Організація і організаційна теорія, 1982 р.	Р. Фрімен. Ринок праці: емпірична економіка, 1989 р.	Е. Петтігро. Велике пробудження, 1985 р.	розвитку, стратегії та прибутковості; зв'язок бізнесів інтегрованої компанії визначено основним фактором впливу на економічні результати; принцип «єдиного керівництва» великими компаніями (дивізійними); пріоритет чинників зовнішнього середовища; передумовами інтеграції визначено необхідність отримання ресурсів; інтеграція сприяє зниженню залежності від зовнішнього середовища, розглянуто форми інтеграційних процесів (об'єднання менеджменту, створення спільних підприємств, асоціацій, укладання договорів); конкуренцію визнано рушійною силою інтеграції (для отримання конкурентних переваг фірми об'єднуються)

Продовження табл. 1.2

Теорії інтеграції		Теорія фірми (у межах ресурсного підходу)		Основні положення наукових здобутків
Б. Вернерфельт. Ресурсне трактування фірми, 2006 р.	К. Прахалад, Г.Хамел. Конкуренція за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня, 2002 р.	Д. Тіс. Управління інтелектуальним капіталом: організації, стратегія і планування, 2003 р.	Р. Рамелт. Стратегія, структура і економічні результати, 1974 р.	Розвиток експансії фірм у розрізі трьох вимірів: географічного, товарного та вертикальної інтеграції у межах формування ланцюга вартості; вигоди від експансії відбуваються за рахунок економії на масштабах або на обсягах діяльності; конкурентні переваги втримуються шляхом використання ресурсів та знань (формування компетентностей); при економії на масштабах важливе значення мають матеріальні активи; фірма визнається як набір ресурсів та компетентностей, під впливом зовнішнього середовища у фірми
Р. Грант. Сучасний стратегічний аналіз, 2008 р.	Д. Колліс, С. Монтгомері. Корпоративна стратегія: ресурси та границі фірми, 1997 р.	Н. Фосс. Ресурси фірми і стратегія: вплив ресурсів на основні перспективи, 1997 р.	С. Гулд, А. Кемпбелл, М. Алесандер. Корпоративні стратегії, 1994 р.	Р. Вітінгтон. Що таке стратегія і яке її значення, 1993 р.
			Дж. Махоней. Розробка стратегії, нерівновага і прибуток, 2008 р.	С. Вайт. Стратегічне управління, 2004

Продовження табл. 1.2

Теорія інтеграції		Теорія інтеграції		Теорія інтеграції		Теорія інтеграції		Теорія інтеграції	
									Основні положення наукових здобутків з'являються нові потреби в ресурсах, ринках, компетентностях, зміні стратегії, конфігурації, що реалізується через інтеграційні процеси
Теорія фірми (у межах формування підходу інтеграційного розвитку)									
К. Прахалад, Г. Хамел. Ключова компетентність корпорації, 2003 р.	К. Маркідес, П. Уільямсон. Зв'язана диверсифікація, ключові компетентності і результати корпорації, 2008 р.	М. Портер. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів, 2008 р.	Дж. Дайєр, Х. Сінях. Стосунковий підхід: Кооперативна стратегія і джерела міжорганізаційних конкурентних переваг, 2009 р.	Б. Мільнер. Управління знаннями в інноваційній економіці, 2009 р.	Томас Девенпорт. Г. Лоуренс Прусак. Як організаціям керувати знаннями, 2000 р.				Принцип «зворотного відбору»; робота ринків в умовах асиметричної інформації; істотну роль відведено брендам, товарним знакам, франчайзингу, ліцензуванню і державному захисту контрактів; стійкість конкурентних переваг через впровадження кооперативної стратегії; знання як основа формування ключових компетентностей інтеграційного формування; ідея формування «опціонального мислення»
К. Прахалад, Г. Хамел. Конкурентія за майбутнє. Створення ринків завтрашнього дня, 2002 р.	А. Мак Кормак, П. Брукс. Інновації через глобальне співробітництво: нове джерело конкурентних переваг, 2007 р.	А. Мак Кормак, П. Брукс. Інновації через глобальне співробітництво: нове джерело конкурентних переваг, 2007 р.	Б. Вернерль-фельт. Ресурсне трактування фірми, 1984 р.						

Продовження табл. 1.2

Теорії інтеграції						Основні положення наукових здобутків	
Теорія динамічних спроможностей Б. Гаретт, П. Дюсож. Стратегічні альянси, 2002 р.	Теорія асиметричної інформації М. Кастельс. Інформаційна епоха: економіка, суспільство, культура, 1989 р.	Теорія реальних опціонів Ж. Тіроль, Е. Маскін. Непередбачувані обставини і неповні контакти, 1999 р.; А. Шастітко, Нова інституційна економічна теорія, 2010 р.	Теорія екосистем і коеволуції Б. Голмстром. Транснаціональні агентські відносини: лінійні контракти, володіння активами, 1991 р.	Теорія ігор корпоративного розвитку Р. Ролл. Гіпотеза корпоративних поглинань, 1986 р.	Теорія реінжинірингу корпорації Р. Фріман. Теорія зацікавлених сторін, 1994 р.	моделювання бізнес-процесів; формування та розвиток кластерів; дослідження ефекту «синергії»; управління інтегрованими структурами на різних етапах їх життєвого циклу; договірні взаємовідносини через підписання взаємовигідних контрактів; проблеми формування, функціонування, розвитку, та розпаду альянсів; процеси злиття та поглинання; особливості управління інтеграційними структурами як складними нелінійними системами, яким притаманна самокритичність; підхід	
		Теорія мережових організацій Н. Луман. Автопоезис в соціальних системах, 1990 р.	Теорія агентських відносин (стимулів) П. Бак. Наука самоорганізованої критичності, 1997 р.	Теорія «гордині» (злиття та поглинань) І. Адзес. Управління життєвим циклом корпорації, 2008 р.	Теорія стейкхолдерів (зацікавлених сторін) Ф. Котлер, К. Келлер. Маркетинг-менеджмент, 2009 р.		
Теорія альянсів Е. Остом. Управління компанією: еволюція інститутів колективних дій, 1990 р.		Теорія контрактів Л. Бері. Маркетинг відносин, 1983 р. Ф. Котлер, Маркетинг-менеджмент у новому тисячолітті, 2002 р.					

Закінчення табл. 1.2

Теорії інтеграції		Основні положення наукових здобутків	
		Т. Амблер. Практичний маркетинг, 2000 р. Дж. Блайт. Основи маркетингу, 2003 р.	Р. Уфімцев. Основи інтра-маркетингу, 2008 р.
Теорія колективних дій	Теорія автопоезису	Теорія маркетингу відносин	Теорія життєвих циклів корпорації
		Теорія самоорганізованої критичності	Теорія холістичного маркетингу
			Основи положення організації бізнесу на основі мережевих формувань; сформовано маркетинговий холістичний підхід щодо формування і розвитку довгострокових взаємовигідних маркетингових відносин зі споживачами, бізнес-партнерами та конкурентами на основі взаємовпливу та взаємовигод

Джерело: розроблено автором.

Перший період характеризується тим, що поведінка інтеграційного утворення спрямована на максимізацію корисності через комбінації факторів виробництва. Передумовами інтеграційних процесів визначено зростання ринку, а отже, і зростання розмірів фірми. У другий період (до 1950-х рр.) головним завданням стало забезпечення фінансового контролю шляхом ринкового зростання, диверсифікації та портфельного планування. Підґрунтям для цього стали інституційні концепції та соціологічні теорії взаємодії. Основними принципами інституційного підходу визначено функціональність, структурованість та міждисциплінарність.

Третій період (1950-ті – початок 1960-х рр.) ознаменувався аналізом структури галузі та розробленням моделей вибору в умовах обмежень, оптимізацією трансакційних витрат, розвитком контрактних відносин. Наприкінці 1960-х – початку 1970-х рр. (четвертий період) основна проблема полягала у стратегічному виборі галузей, ринків і сегментів, а також позиціонуванні фірми на них. Інструментарієм ринкового регулювання визначено портфельне та інвестиційне планування, бюджетування, оцінку проектів. П'ятий етап (кінець 1970-х – початок 1980-х рр.) характеризується залежністю стратегічних рішень та результатів діяльності, а також відзначився пошуком додаткових джерел конкурентних переваг. Інтеграція розглядалася як різновид стратегічної поведінки фірми, а її інструментарієм визначено стратегічне планування, консалтинг, диверсифікацію, корпоративне управління, аналіз ресурсів і здібностей, управління вартістю компанії, методи управління якістю тощо. Шостий етап (кінець 1980-х – початок 1990-х рр.) характеризується дослідженнями інтеграційних процесів у межах ресурсного підходу як вибору стратегічного напрямку розвитку на основі комбінації ресурсів та компетентностей під впливом зовнішнього середовища.

Сьомий етап, який розпочався з початку 1990-х років, характеризується розвитком експансії фірми у межах ресурсного підходу, пошуком конкурентних переваг через впровадження стратегічних інновацій та унікальних ключових компетентностей, конкуренцією на основі інформації та

знань, активізацією створення інтеграційних структур та їх адаптацією до динамічних змін зовнішнього середовища, проявом управлінської гнучкості стосовно джерел невизначеності. Пріоритетними перспективними науковими проблемами визначено: діяльність в умовах асиметричної інформації; ідею формування «опціонального мислення» на основі поєднання інтуїції, творчості, якісного аналізу та стратегічного мислення; параметри інтеграційної поведінки у бізнес-середовищі; позиціонування корпорації як екосистеми у взаємодії із зовнішнім середовищем; циклічність інтеграційного розвитку тощо. З огляду на вищезазначене, даний етап розглядає інтеграцію як соціо-еколого-економічну симбіотичну взаємодію економічних суб'єктів.

Базисом і передумовою дослідження інтеграційних процесів у галузі туризму є аналіз наукових поглядів на еволюцію туризму, поглиблення сформованих наукових знань про туризм та виокремлення іманентних ознак та особливостей інтеграції суб'єктів туристичної діяльності. При цьому слід зазначити, що розвиток туризму та еволюція наукових поглядів на цей соціоекономічний феномен характеризується відсутністю ідентичних поглядів на періодизацію розвитку туризму та туризмознавства у науковому товаристві, крім того, означені дослідження не відображають тенденції здійснення інтеграційних процесів.

Найбільш вагомим науково-теоретичним підґрунтям щодо визначення фаз розвитку туристичного руху в країнах світового співтовариства слід вважати систематику, запропоновану польськими дослідниками В. Фрейером, І. Енджейчик [668]. Зазначену думку підтверджено та розвинено російськими вченими І. Зоріним та В. Квартальновим [255, 25] (виділено сучасний етап розвитку туризму – перехід до ринкових відносин), білоруським науковцем М. Кабушкіним [202] (доповнено періодизацію фазою розпаду централізованої системи управління туризмом – з 1990 р.), професором Київського національного торговельно-економічного університету Т. Ткаченко [155] (запропоновано ввести у науковий обіг фазу переходу до сталого розвитку туризму з 1992 р.).

Взявши за основу систематицію еволюції розвитку туризму за В. Фрейером та Т. Ткаченко, нами запропоновано виділити такі *фази*: ранньоісторичну (у зв'язку із найбільшим часовим інтервалом її реалізації додатково виокремити періоди Стародавнього світу, Середньовіччя та Нового світу); початкову; зростання; масового туризму; сталого інноваційного розвитку та доповнити періодизацію фазою інтеграційного розвитку туризму, яка має власне соціоекономічне підґрунтя та пов'язана зі світовою кризою індустріального суспільства і переходом до інтернаціоналізації, глобалізації та експансії бізнесу, налагодженням результативної економічної взаємодії, формуванням стратегічного партнерства, розвитком інноваційних форм і механізмів здійснення підприємницької діяльності на засадах інтеграції. Узагальнену систематику розвитку туризму та формування інтеграційних тенденцій, що базується на дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених і доповнену нами, наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Еволюція розвитку інтеграційних процесів у туризмі

Фази розвитку	Часовий період	Іманентні ознаки етапу	Передумови та особливості інтеграційних процесів
I ФАЗА РАНЬОІСТОРИЧНА	до 1850 р.	Стародавній світ	
		<ul style="list-style-type: none"> • Мотивами подорожування визначено торгівлю, господарські контакти, релігію; • розпочато формування туристичної інфраструктури (доріг, каналів, засобів розміщення та харчування); • популяризація подорожей філософами, географами; • виникнення наукової основи туризму (філософські вчення, географічні відкриття, картографія, енциклопедії) 	<ul style="list-style-type: none"> • Організація проведення видовищних заходів у Римській імперії (об'єднання зусиль для організації для учасників розміщення, харчування, видовищ, ярмарків); • розвиток курортів у Стародавній Греції та Римі (Неаполь); Північному причорномор'ї (Тіра (нині – м. Білгород-Дністровський), Ольвія (Миколаївська обл.), Херсонес (сучасна околиця м. Севастополя), Пантікапей (нині – м. Керч); • регулювання та контролювання подорожей на державному рівні (кодекс царя Хамурапі (Римська імперія)), акти Людвіга IX (Франція); Магдебурзьке право (Німеччина); • заснування мережі заїжджих дворів на шляхах Римської імперії;

Продовження табл. 1.3

Фази розвитку	Часовий період	Іманентні ознаки етапу	Передумови та особливості інтеграційних процесів
			<ul style="list-style-type: none"> • поява комплексних форм надання послуг для купців – «караван-сараїв» (Близький Схід, Азія, Персія)
		Середньовіччя	
		<ul style="list-style-type: none"> • Пріоритетним мотивом подорожування є паломництво; • розширення мотивів подорожування: торгівля; пізнавальна діяльність; навчання; комерційні справи • активне формування туристичної інфраструктури (будинки відпочинку, каретні готелі, ямби, постоялі двори) 	<ul style="list-style-type: none"> • Поєднання послуг розміщення, харчування та торгівлі; • сегментація постояльців за соціальним статусом та доходами і відповідно до засобів розміщення; • державне регулювання діяльності з надання послуг розміщення (Ямський наказ у Росії, накази Генріха VIII у Великій Британії);
		Новий Світ	
		<ul style="list-style-type: none"> • Індустрія гостинності стала важливою галуззю економіки 	<ul style="list-style-type: none"> • Створення першого бюро подорожей (1841, Англія); • відкриття перших великих готелів у США та Європі, які згодом перетворилися у мережі (номери різних типів; додаткові послуги); • Томас Кук уперше організував колективну подорож по Англії, започаткувавши туристичний бізнес (1841 р.)
II ФАЗА ПОЧАТКОВА	1850–1914 рр.	<ul style="list-style-type: none"> • Активізація процесу індустріалізації та зростання добробуту населення; • розвиток та вдосконалення інформаційної, транспортної інфраструктури (застосування нових транспортних засобів: залізниць і пароплавів); • збільшення швидкості переміщення, зростання доступності і зниження вартості поїздок; • збільшення вільного часу, поява можливостей отримання відпустки; • зростання фінансової спроможності людства; 	<ul style="list-style-type: none"> • Функціонування на залізницях США ланцюгових готелів – «Будинки Харвея»(1880–1890 рр, США); • відкриття першого великого готелю «Савой», 1898 р., Лондон (трансформувався у готельну мережу «Рітц-Карлтон»); • поява готельних об'єднань, синдикатів, акціонерних товариств та корпорацій («Лондонський синдикат власників готелів», французький «Союз господарів готелів», Міжнародний союз власників готелів (об'єднав власників 1700 готелів із різних країн світу), Міжнародна ліга туристичних суспільств (1898 р.);

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.3

Фази розвитку	Часовий період	Іманентні ознаки етапу	Передумови та особливості інтеграційних процесів
		<ul style="list-style-type: none"> розвиток готельного, ресторанного господарства; краєзнавства; екскурсійної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> Томас Кук вивіз першу організовану групу заможних туристів на закордонний відпочинок (Англія, 1865 р.); згодом – у першу кругосвітню подорож (1882 р.); поява бюро подорожей у Німеччині (1854 р; акціонерні товариства); заснування Ялтинського туристичного бюро (1896 р., першого в Україні); розвиток мережі центрів зимового туризму (Англія); започатковано перший готельний ланцюг «Bufallo Statler» (1907 р., США); у Києві побудовано понад 64 готелі; у Російській імперії – 4230 (початок ХХ ст.)
ІІІ ФАЗА ЗРОСТАННЯ	1914–1945 рр.	<ul style="list-style-type: none"> Зростання чисельності туристів через розширення контингенту (представників середнього класу, керівників усіх ланок, найманих працівників); активний розвиток соціального, ділового, пізнавального туризму; війни та фінансові кризи (депресія) негативно позначились на галузі туризму; популяризація внутрішнього туризму (США, Канада, Європа) 	<ul style="list-style-type: none"> Відкрито найбільші у світі за кількістю підприємств міжнародні готельні ланцюги «Sheraton», «Hilton», «Holiday» (1940 р.); продовжено створення міжнародних і туристичних організацій: Міжнародний туральянс (1919); Міжнародна федерація турагенств (1920); найважливішим туристично-курортним районом України до 1941 р. були Крим (168), Одеса – 50 оздоровниць.
ІV ФАЗА МАСОВОГО ТУРИЗМУ	1945–1990 рр.	<ul style="list-style-type: none"> Трансформація туризму в високорентабельну та динамічну галузь; розбудова туристичної індустрії, формування матеріально-технічної бази різних видів туризму; масовість та інтенсивність поїздок туристів; масштабність туризму, швидка диверсифікація туристичної пропозиції та сегментація туристичного ринку (активний відпочинок; оздоровлення та рекреація; пізнавальна діяльність); 	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток співпраці туристичних організацій у межах соціалістичних країн; організація міжнародного туризму на основі централізованої мережі туристичних підприємств: «Інтурист» (СРСР); «Балкантурист» (Болгарія); «Ібус» (Угорщина); зростання кількості та розмірів транснаціональних корпорацій у світі; географічна експансія готельних та туристичних мереж (зростання кількості готелів та сукупного номерного фонду, розширення географічних меж присутності);

Продовження табл. 1.3

Фази розвитку	Часовий період	Іманентні ознаки етапу	Передумови та особливості інтеграційних процесів
		<ul style="list-style-type: none"> • розходження в інтенсивності та розвитку і принципах організації туризму у розрізі країн світу • обмеженням подорожей внутрішніми межами країн (СРСР); • наукові дослідження в туризмі 	<ul style="list-style-type: none"> • використання контрактів на управління та франчайзингу в управлінні інтегрованими формуваннями; • впровадження глобальних та корпоративних систем бронювання, поселення тощо; • створення міжнародних туристичних організацій: ВТО (1947); • прийняття міжнародних нормативних документів у сфері туризму: Хартія туризму; Кодекс туриста (1985), Манільська декларація (1980); Гаагська декларація з туризму (1985); • затвердження міжнародних програм співпраці в туризмі: Шенгенська угода
<p>V ФАЗА СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ</p>	<p>1990–2010 рр.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Світова криза індустріального суспільства і перехід до постіндустріальної цивілізації; • налагодження зруйнованих господарських зв'язків та економічних відносин; формування інституту приватної власності та активний розвиток підприємництва у сфері туризму (Україна); • бурхливий розвиток інформаційних та інноваційних технологій; • екологічна та соціальна орієнтація економік, врахування впливу на навколишнє середовище та суспільство; • зростання масштабів туристської діяльності у світі; • подальше розширення інфраструктури туризму; • поглиблення спеціалізації туристичної пропозиції; 	<ul style="list-style-type: none"> • Прийняття міжнародних нормативних документів у сфері туризму: Глобальний етичний кодекс туриста (2001); • поява у структурі ВТО ряду регіональних організацій; • розроблення законодавчих актів та реалізація державних програм розвитку туризму в Україні; створення державних органів управління туризмом (Національна рада по туризму); • активізація нових форм організації спільної діяльності підприємств (субфранчайзинг, стратегічне партнерство, кластеризація); • подальша інтенсифікація географічної експансії; • інтенсивна консолідація суб'єктів туристичного бізнесу через операції зі злиття та поглинання; • зміна структури організації туристичного та готельного бізнесу, через розмежування права володіння об'єктами (готелями, готельними мережами) та управління ними; • поява на національному ринку міжнародних суб'єктів туристичної діяльності;

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Закінчення табл. 1.3

Фази розвитку	Часовий період	Іманентні ознаки етапу	Передумови та особливості інтеграційних процесів
VI ФАЗА ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ		<ul style="list-style-type: none"> утворення складних інтегрованих суб'єктів туристичної діяльності, активізація інтеграційних процесів та міжнародних економічних зв'язків у сгалузі туризму 	<ul style="list-style-type: none"> поява та розвиток національних туристичних, готельних, ресторанних, транспортних інтегрованих формувань
	сучасний стан – перспектива	<ul style="list-style-type: none"> Глобалізація економічних процесів та інтернаціоналізація ринків; розмивання географічних і економічних меж діяльності; зближення непрофільних активів та видів діяльності; зростання інтенсивності конкуренції на ринках; взаємозалежність усіх учасників ринку; підйомом сфери послуг та світового туристичного руху; транснаціональний характер формування туристичної пропозиції; диверсифікація діяльності туристичних підприємств; використання глобальних інформаційних систем бронювання, збуту, комунікацій 	<ul style="list-style-type: none"> Основним генератором формування глобального простору в сфері туризму є Всесвітня туристська організація – ЮНВТО; активізація формування туристичних кластерів (стратегічного партнерства на рівні регіонів); розширення сфери впливу та обсягів діяльності великих туристичних підприємств (інтегрованих, транснаціональних); здійснення проектів публічно-приватного партнерства в туризмі; поява інноваційних форм організації спільної діяльності підприємств (віртуальна корпорація, технопарк, технополіс, код-шерінг, бізнес-інкубатори); укрупнення діючих корпорацій (нове будівництво, злиття, об'єднання, консолідування іноземних інвестицій, проникнення на ринки інших країн тощо); досягнення стійкості інтегрованих структур через створення оптимального бізнес-портфеля, збалансування діяльності, керованості, посилення зв'язків обґрунтування необхідності дослідження інтеграційних процесів у контексті інноваційних теоретичних та методологічних підходів

Джерело: узагальнено та складено автором.

Отже, шоста фаза сучасних методологічних поглядів на розвиток туризму відображає не тільки висновки щодо соціально-економічного значення сучасного туризму, але й доповнена інтеграційною компонентою такого розвитку, що надало можливість сформулювати комплексний авторський погляд на переваги посилення інтеграційних тенденцій у розвитку суб'єктів туристичної діяльності та складності і протиріччя у реалізації інтеграційних процесів.

1.3. Економічна сутність та функціональна структуризація інтеграційних процесів

Сучасний науковий формат розвитку інтеграційних процесів суб'єктів господарювання базується на новітніх підходах до дослідження еволюції та методології теорії інтеграції, серед яких: фінансовий (А. Мовсесян [565], П. Буряк [566]); інформаційний (М. Шерешева [567], системний (С. Мещерякова [505], О. Белоусова [506]); маркетинговий (А. Балабаниць [135], П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок [568], Куш [346]); логістичний (Дж. Джонсон, Д. Вуд [512,513], Д. Бауерсокс, Д. Клосс [569]); динамічний (А. Попов [537], М. Зайнуліна [12]); владний (В. Дементьев [104]); стратегічний (В. Катькало [203], Р. Фатхутдінов [570]); конкурентний (М. Портер [18], А. Стерлігова [337]); управлінський (Ю. Іванов [191], М. Кизим [143], А. Пилипенко [19]); адаптивний (Г. Бушмелева [571], Т. Гринько [572]); інноваційний (П. Друкер [573] Л. Федулова [574]); просторовий (Р. Фаснахт [575]; С. Суспіцин [576]) та ін.

Інваріантність підходів до дослідження інтеграційних процесів пояснюється як історичною закономірною характеристикою їх розвитку, так і різноманіттям теоретичних моделей формування та функціонування інтеграційних структур.

З огляду на вищевикладене, доцільним буде синтез зазначених компліментарних здобутків у когнітологічні підходи з метою структурування та упорядкування наявних теоретичних знань та формування і якісного розвитку цілісного предметного простору інтеграційної теорії, що наведено у табл. 1.4. Виокремлення найбільш цінних елементів кожного із підходів та концепцій, прогнозування перспектив подальшого розвитку інтеграційних процесів у межах кожного із методологічних напрямів, виділення недоліків наявного теоретичного забезпечення дозволить сформувати теретико-методологічний базис концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.

Когнітологія інтеграційних процесів у контексті новітніх теоретико-методологічних підходів соціоекономічної феноменології

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Технологічний	Ортодоксальна технологічна теорія фірми (класична); теорія технологічних факторів (техноструктури)	А. Сміт, А. Маршалл, Дж. Хікс, У. Баумоль, Дж. Робінсон, Т. Веблен	Інтеграційні процеси як об'єднання підприємств уздовж технологічного (логістичного) ланцюга з урахуванням виробничої сумісності та специфічності активів	Економія на ефекті масштабу; диференціація продуктів; концентрація факторів виробництва; дивізійні організаційні структури; максимізація корисності; оптимізація витрат; конкурентоспроможність через впровадження інновацій	Неспроможність обгрунтування феномену інтеграційних процесів лише технологічними факторами; визначення мотивом до інтеграції лише внутрішніх параметрів діяльності
Ринковий	Теорія контрактів (теорія управління поведінкою агента); теорія контрактів, що самовиконуються; теорія відносних контрактів; теорія галузевих ринків	Ж. Тіроль, О. Уільямсон, Р. Коуз, Е. Фурботн, Р. Ріхтер, А. Шастіко	Інтеграційні процеси як сукупність ринкових відносин щодо формування, передачі, контролю та захисту прав власності на активи; інтеграція як результат ринкового обміну	Ринок як регулятор інтеграційних процесів; субадитивність витрат; відносини між власниками, менеджерами та працівниками; форми контрактів; оптимальний розмір фірми (границі фірми); граничні вигоди від	Обмеження раціональності (неможливість прогнозу подій); наявність опортунізму; додаткові витрати внаслідок специфічності активів; проблема двосторонньої залежності (подвійність у розподілі прав контролю)

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки	
Інституційний	Меркантилістична теорія, інституційна теорія (економіка); теорія інститутів та інституційних змін	У. Стаффорд, Т. Мен, Дж. Локк, Д. Норт, Т. Веблен, У. Гамільтон, Ч. Пірс, Дж. Дьюї, Ж. Леб, Дж. Бейн, Дж. Коммонс, О. Уільямсон, М. Торелі,	Обґрунтування інтеграційних економічних процесів через ринкові механізми та суб'єктивні фактори	Взаємодія економічних та соціальних агентів; інституційна система як континуум інститутів, агентів та полів взаємодії агентів; межі функціонування інтеграційних утворень; інституційне середовище інтеграційних процесів; управління поведінкою виконавця; мінімізація	інтеграції, відчуження та присвоєня прав власності; класифікація трансакцій; типізація інтеграційних структур; конфлікти між учасниками інтеграційних відносин; аутсорсинг бізнес-процесів; «ядро» (центральна компанія) бізнесу; глибина інтеграції; перенесення дії ринкових макрочинників на внутрішню діяльність корпорації	Складність управління поведінкою агентів; зосереджено увагу не на характері контрактних відносин, а на вирішенні проблем відтворення

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
		Дж. Барней, У. Оучі, С. Гросман, Б. Клейнер, А. Аузан		ризиків шляхом інтеграції; механізми впливу корпорацій на ринок; системний підхід; міждисциплінарний підхід; інституційне вбудовування; закон розвитку; інституційна рівновага; інституційні перетворення (зміни); інституційне проектування; інститутогенез; чинники інституційного вибору; соціальні зв'язки (взаємодія) агентів; легітимність діяльності; норми, принципи, правила, традиції поведінки учасників інтеграційних процесів	
Динамічний (діалектичний, еволюційний)	Еволюційна теорія (економіка)	Р. Нельсон, С. Вінтер, Й. Шумпетер	Інтеграція як продукт історичного процесу; результат еволюції суспільства та організації; як динамічне явище	Інтеграційні процеси як результат змін та розвитку; причинно-наслідкові зв'язки між явищами; етапи та періоди діалектичного пізнання дійсності: зародження,	Обмеженість внутрішньо-організаційними аспектами; дихотомія розуміння фірми як об'єкта управління (член ділового співтовариства та

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
				<p>становлення, інтенсивного розвитку, розвитку або відмирання; специфіка систем управління інтеграційними формуваннями залежно від суспільно-економічних формацій та етапів їх розвитку; поведінка інтеграційної структури через взаємовідносини з іншими суб'єктами на ринку та внутрішніми організаційними факторами (еволюційна реакція на вплив середовища); інтеграція як передумова впровадження інновацій; поведінка інтеграційної; рутинні операції та свистики у координації взаємодії</p>	<p>суб'єкт із власними організаційними характеристиками)</p>
Ресурсний	Ресурсна теорія (ресурсної залежності)	Р. Грант, Б. Клейнер, Е. Пенроуз, К. Вернерфельт, Р. Румельт,	Інтеграція як процес залучення, консолідації та комбінування ресурсів та бізнес-	Стимули інтеграційних процесів; параметри інтеграції; розподіл ресурсів за напрямками життєдіяльності;	Неврахування динамічності розвитку інтеграційних процесів; об'єктом уваги є економічні ресурси у

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дж. Барні, Д. Тіс	процесів для отримання конкурентних переваг; як можливість найефективнішого використання наявних та потенційних ресурсів у результаті взаємодії	внутрішній потенціал корпорації; оптимізація вибору партнерів; ресурсний агентів у межах динамічних характеристик ринкових ситуацій; ресурсно-інтеграційна стратегія; унікальність ресурсів; ресурси як організаційні здатності	традиційному вигляді (як енергія), а у суспільстві з постіндустріальним типом розвитку пріоритетним ресурсом має бути інформація; теорія стала похідною для інших напрямів (компетентісного, інформаційного, екологічного та ін.)
Знання-товарний (інтелектуальний)	Теорія економіки знань (управління знаннями)	Б. Коут, У. Зандер, Р. Грант, Н. Фосс	Інтеграція як залучення, консолідація та комбінування знань (інтелектуальних активів) потрібного агента (у результаті поглинання, злиття, партнерства)	Обмін різними типами знань (дифузія інновацій у межах інтеграційних утворень); механізми здобуття нового знання та його перетворення у технологічні нововведення; потоки знань; цінності на основі трансформації знань; влада як можливість маніпулювати знаннями; пріоритет людського чинника; механізми придбання та розповсюдження знань; права на об'єкти інтелектуальної	Проблеми «приховування знань»; «викривлення знань»; неопрацьованість методології оцінки знань та вибору партнерів за необхідними потоками знань

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Компетентнісний (комплементарний)	Теорія стратегічної архітектури корпорації, теорія ключових компетентностей, теорія динамічних спроможностей	З. Прахалад, Г. Хемел, Р. Харрод, С. Домар, Д. Тіс, Г. Пізано, А. Шуен, В. Катъало	Інтеграція як додаткова ринкова можливість формування ключових компетентностей	власності (ноу-хау, патенти, ліцензії, авторські права) Перебудова на сучасній інформаційній та технологічній основі інтеграційних процесів; формування ключових компетентностей; система управління ключовими компетентностями; передумови та стимули інтеграції через специфічність активів властивості та характеристики компетентностей; цінність знань; комплементарні активи; стратегічні наміри; стратегічна архітектура; зона компетентності; пучок контрактів; унікальні та комплементарні ресурси; випереджальне створення компетентностей; ключові фактори успіху; реконфігурація	Поза увагою залишилися питання набуття здатності суб'єктом до економічної та цілеспрямованої реконфігурації; інструментарію формування ключових компетентностей; теорія дієва лише за умов конкурентного, інноваційно спрямованого середовища

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Владний	Теорія економічної залежності (влади, панування); теорія колективних дій, теорія концентричних кілець	П. Блау, Д. Ронг, Т. Кларк, М. Роджерс, А. Алчіан, Г. Демсетц, М. Олсон, Й. Тюнен, А. Вебер, У. Бронфенбреннер	Інтеграція як можливість розподілу та примноження влади уздовж технологічного ланцюга створення вартості	Розподіл повноважень між принципалами та агентами; інтеграція як захист від влади конкурентів; регламентація інтеграційних взаємодій; система владних відносин між власниками, менеджерами та виконавцями; відносини підпорядкування; конфлікти інтересів	Складність однозначної ідентифікації владних повноважень; невизначеність природи влади та її впливу на поведінку агентів
Когнітивний	Теорія взаємних очікувань; теорія соціального обміну (соціальної взаємодії)	Р. Мертон, Р. Дарендорф, Р. Лінтон, Д. Бідді, Дж. Романс, П. Блау	Інтеграція як реалізація когнітивного процесу власника та управління; знання (навчання), соціально-психологічні особливості людини та довіра як передумова реалізації інтеграційних	Технології та методи здобуття та використання знань; когнітивні процеси (мислення, усвідомлення, судження) у розумінні інтеграційної поведінки; емоції, індивідуальні особливості, формування особистості; система економічних інтеграційних відносин	Відсутні підходи до формування ефективних моделей економічної поведінки; обмеження досліджень лише «внутрішніми» (розумовими) процесами людини

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Праксеологічний	Праксеологічна теорія; теорія ролей	Л. Бурдьє, А. Еспінас, Л. Мізес, Є. Слуцький, А. Бенглі, М. Олсон	Інтеграція через координативні механізми	на основі конкуренції та традицій; релятивістські контракти як інструмент реалізації інтеграційних процесів	Обмеження у дослідженні іманентних складових інтеграційної взаємодії (інновації, соціокультурні та управлінські аспекти)
Адаптивний	Теорія адаптації (адаптивних систем); теорія контрактів, що самовиконуються; теорія відносних контрактів	Е. Фуруботн, Р. Ріхтер, А. Шастіко, Б. Кляйн, Г. Бушмелева, Т. Гринько	Інтеграція як спроможність адаптуватись до невизначених обставин на режим стійкого функціонування через компліментарний ефект	Дискретні та реляційні норми контрактів; повнота угод та механізми забезпечення дотримання контрактних умов; біфуркаційний етап інтеграційного розвитку; використання специфічних ресурсів в умовах невизначеності; модель «оптимальної	Втрата стратегічної спрямованості розвитку інтеграційних процесів через методологічну зосередженість на атрибутих трансакцій

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Комунікативний	Теорія взаємодії (комунікацій, комунікативна); теорія колективних дій; теорія інформаційної вартості; теорія інформаційної економіки	Н. Луман, П. Бурдье, М. Фуко, Т. Ньюкомб, Г. Блумер, Дж. Мід, А. Алчян, Г. Демсетц, М. Олсон, Ф. Махлуп, М. Порат, Д. Білл, Л. Карвалікс, Д. Харві, Е. Гідденс	Інтеграція як комунікативний обмін різноманітними видами та типами знань	контрактної угоди»; надійність контрагента Взаємні очікування учасників інтеграційних процесів; формалізація очікувань через систему ролей; поведінкові образи, рутини, норми; мотивування соціальної взаємодії через систему винагород та покарань; кількісні, змістовні, якісні властивості та характеристики інформації; інформаційна вартість; моделі інтегрованих комунікацій; колективний інтелект	Нехтування владними механізмами формування інтеграційних відносин; суб'єктивний підхід до вибору партнерів для інтеграційної взаємодії; складність формалізації моделей інтеграції на основі «обмінних поведінковими актами»
Інформаційний	Теорія інформаційної вартості; теорія інформаційної економіки; теорія асиметричної інформації	Ф. Махлуп, М. Порат, Д. Білл, Л. Карвалікс, Д. Харві, Е. Гідденс, Дж. Акерлоф, М. Спенс, Дж. Штігліц	Інтеграція як створення вартості через генерацію інформації	Процеси інформаційної взаємодії; методологія формування єдиного інформаційно-комунікаційного простору; інформаційні системи та технології управління корпоративними зв'язками; інфодинаміка, інформаційна насиченість, асиметрична	Амбівалентність наслідків інформатизації; звуження розуміння інформації (форма специфічних активів, стимул до інтеграції)

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Витратний	Теорія трансакційних витрат (специфічних активів; теорія пошуку ренти); теорія галузевих (внутрішніх) ринків:	Р. Коуз, О. Уільямсон, Д. Уолліс, Д. Норт, Б. Мільнер, Дж. Річардсон, К. Блуа, Д. Тіс, Р. Еклс, Ш. Катц, Н. Воноргас	Інтеграція як зниження трансакційних витрат та зменшення специфічності активів	Мінімізація трансакційних витрат; рівень графічних витрат; управління нефрільними активами; оптимальний розмір інтеграційної структури; передумови абсолютної та обмеженої раціональності; проблема опортунізму; специфіка інтегрованих активів та їх форми; адміністративна координація на протидію ринковій	Обмеженість методології на трансакціях; відсутня однозначність щодо пояснення природи трансакційних витрат

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Структурний (поведінковий)	Теорія економічної динаміки та підприємництва; теорія прав власності; теорія макрогенерацій	Й. Шумпетер, Р. Коуз, А. Алчіян, Р. Демсетц, Р. Меклінг, Р. Позер, В. Уолес, Б. Баласс, Дж. Вайнер, Г. Хейперін	Інтеграція як глибинні процеси структурних перетворень на основі відчуження власності від управління; аналізу кон'юнктури ринку з метою зміцнення конкурентних позицій	Взаємовідносини у системі «принципал–агент»; взаємодія прав власності із системою стимулів та економічною поведінкою агентів; альтернативи використання активів агентів; залежність власності та ефективності; модифікація відносин власності (види міжорганізаційної взаємодії); обмін правами власності (формування пучків правочинності); механізм перерозподілу ресурсів у зони більш високої продуктивності; перехресне володіння власністю; подолання невизначеності в інтеграційній взаємодії	Обмеженість економічного моделювання перспективного розвитку подій міжорганізаційної взаємодії на основі прав власності; складність специфікації, оцінки та захисту прав власності
Ціннісний (вартісний, стейкхолдерський)	Маржиналістична теорія; теорія цінностей; теорія теорія	Г. Госсен, Ф. Візер, В. Каретто, К. Менгер,	Інтеграція як можливість створення цінностей (врахування вимог,	Категорія цінності на основі методологій «граничної корисності», «часткової рівноваги»,	Знехтувані економічні мотиви дій стейкхолдерів; фрагментарність

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови стейкхолдерів (зацікавлених сторін)	О. Бем-Баверк, А. Маршалл, Л. Вальрас, Дж. Ерроу, Дж. Дебре, М. Бойко, Г. Арнольд, М. Трейсі, Ф. Вірсем, Р. Каплан, Дж. Хікс, Г. Ешурт, Р. Фрімен, М. Енсен, К. Хілл, А. Керолл, А. Раппопорт, Б. Стюарт	гармонізація інтересів та узгодження потенціалів усіх сторін, зацікавлених у діяльності інтеграційної структури (власників, менеджерів, персоналу, споживачів, партнерів, суспільства та ін.)	«загальної рівноваги», «вартості бізнесу», створення систем виявлення та аналізу вимог споживачів, власників, найманих менеджерів та інших зацікавлених сторін; розробка системи мотивації персоналу; формування довготривалих та заснованих на довірі взаємин із постачальниками та іншими партнерами; систематичний моніторинг та аналіз задоволеності зацікавлених сторін; залучення зацікавлених сторін до процесів планування діяльності підприємства; відносини між стейкхолдерами у проєкції процесів (форми відносин) і результатів (ресурсний обмін); сформовано моделі ідентифікації стейкхолдерів;	дослідження особливостей управління цінністю інтеграційної структури

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Стратегічний	Стратегічна теорія; теорія стратегічної поведінки та позиціонування; теорія стратегічного вибору	І. Ансофф, П. Кіллінг, Г. Мінцберг, Ш. Остер, А. Томпсон, А. Стрікланд, Б. Хендерсон, А. Чандлер, М. Портер, Ж. Ламбен, К. Ендрюс, Ф. Котлер, Дж. Чілд	Інтеграція як стратегія поведінки на ринку з метою отримання переваг	Параметри стратегічної поведінки (ціна, якість, відносини з партнерами); олігопольний ринок; цілепокладання; домінуюча фірма; можливості та загрози зовнішнього середовища, поведінка фірми у коротко- та довгостроковому періодах; механізми стратегічного управління в інтеграційній структурі з урахуванням зовнішніх умов та обмежень; стратегічний розвиток; узгодження стратегії з ресурсами й у часі	Інтеграційні процеси звужено до різновиду стратегій розвитку підприємства
Конкурентний	Теорія досконалої конкуренції, теорії монополістичної та недосконалої конкуренції, теорія	А. Сміт, У. Петті, Д. Рікардо, Е. Чемберлен, Дж. Робінзон, Й. Шумпетер, М. Портер, Д. Хант,	Інтеграція як створення конкурентних переваг	Принципи порівняльних конкурентних переваг; особливості «руйнівної конкуренції»; «творча конкуренція»; моделі поведінки корпорації в умовах монополістичної та недосконалої	Обмежена раціональність при виробленні стратегічних альтернатив розвитку інтеграційної структури; зосередження уваги на стратегії фірми, а не на інтеграційному

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
	<p>ефективної конкуренції, теорія конкурентної переваги, теорія конкурентних стратегій, теорія конкурентних переваг взаємодії; теорія ігор та корпоративного розвитку (теорія співконкуренції; теорія життєвих циклів корпорації</p>	<p>П. Глур, Е. Ланк, А. Мак Кормак, Дж. Дайер, Х. Сінгх</p>		<p>конкуренції; ефективна конкуренція, ефективна монополія; інтеграційні процеси в умовах вільного ринку та досконалої конкуренції; процес стратегічного вибору комбінування ресурсів для створення конкурентних переваг і ключових компетенцій; моделювання поведінки інтеграційної структури у бізнес-середовищі; узгодження стратегії розвитку із життєвим циклом корпорації; забезпечення сталого розвитку на основі реалізації конкурентних стратегій</p>	<p>формуванні; не визначено підпорядкованість функціональних стратегій з корпоративною</p>
Трансформаційний	<p>Теорія економічного зростання, теорія організаційних змін (управління змінами), критичні теорії (модернізації)</p>	<p>Дж. Мід, Р. Солоу, Е. Денісон, Я. Тимберген, Н. Кадлор, Р. Лукас, М. Ханнан, Дж. Фріман,</p>	<p>Інтеграція як спроможність та готовність до проведення змін</p>	<p>Ендогенний механізм зростання в умовах конкуренції, інститутів, поведінка фірми; природа капіталу в зростанні; обмеження зростання (конкуренція, ресурси, інституційні</p>	<p>Потреба в удосконаленні з поглибленням факторів успіху корпорації та розробленням механізмів подолання опортуністичної поведінки працівників</p>

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
		<p>У. Барнетт, Дж. Ходкінсон, А. Турен, З. Бауман, Е. Денісон, Г. Маркузе</p>		<p>чинники); регулювання процесів зростання; зростання через глобалізацію, конкуренцію, міжфірмову інтеграцію; розвиток динамічних здібностей корпорації; модель циклу змін, організаційні зміни; модель перетворення бізнесу; управління змінами на різних етапах життєвого циклу організації; E-теорія і O-теорія організаційних змін; крива змін; управління змінами через управління якістю, реінжиніринг, аутсорсинг, аутстафінг, бенчмаркінг, лінійно-дакшн; здібності до трансформації; самоорганізованість; опір змін; зростання через спеціалізацію та диференціацію праці; управління організаційними змінами у корпораціях на основі</p>	

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Інноваційний	Теорія інноваційного розвитку (динамічного розвитку)	М. Кондратьєв, Й. Шумпетер, К. Менгер, Л. Мізес, Ф. Хайек, П. Друкер, К. Фрімен, Р. Нельсон, Р. Тібольд, А. Тоффлер, Ф. Ясен, Й. Пригожин	Інтеграція з позиції можливостей комбінування ресурсів для реалізації інноваційної діяльності	Економічне зростання через реалізацію інноваційних проєктів; фактори економічного зростання; принципи і механізми інноваційного розвитку; феномен підприємництва через розвиток технічного прогресу; залежність зростання та факторів виробництва; акумуляція через нововведення	Протиріччя здобутків. Йдеться, з одного боку, про їх вплив на економіку, а з іншого – про внутрішню самоцінність теорії. Перебільшення ролі кредитних ресурсів як засобів забезпечення зростання
Ситуаційний	Теорія ситуаційного вибору	Г. Сталкер, Т. Бернс, Т. Пітерс, Р. Уотерман, П. Херсі, М. Фолетт, Дж. Вудворд, П. Лоуренс, Дж. Лорш, Дж. Томпсон	Інтеграція як ситуаційний вибір (реакція на стан внутрішніх факторів та зміни зовнішнього середовища), спрямований на підтримку життєдіяльності, сталості функціонування і збереження потенціалу	Ресурси у межах динамічних характеристик поточних ситуацій; технологія, стратегія, розмір організації і середовище як ситуаційні фактори; загрозливі події залежно від ймовірності їхнього настання, важливості і ступеня впливу;	Не враховано можливість забезпечення синергії; не сформовано методологію вибору альтернатив стратегічних рішень; перебільшення ролі інтуїції в управлінні; нерозробленість методик на рівні

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Функціональний	Економічна теорія організації (класична)	Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Ф. Найт, Ч. Барнар, Г. Саймон, Д. Марч, К. Менар, К. Ерроу, Л. Урвік	Інтеграція як спроможність економічного зростання через спільність виконуваних функцій, інтересів та взаємовигідність відносин	стратегічні можливості у зовнішньому середовищі; внутрішньоорганізаційні та міжорганізаційні ситуаційні розбіжності; методологія ситуаційного управління «7-С»	інтеграційних структур
				Розподіл праці; принцип чіткого підпорядкування; регламентація; урахування ресурсних можливостей та інтересів окремих функціональних сфер; управління корпорацією як ієрархічною структурою; функціональні можливості; потреби функціональних сфер; оптимізація витрат на управління; цільова спрямованість; пріоритетність вертикального підпорядкування; тотальний контроль; спеціалізація; стандартизація; спеціалізація; програмування дій	Не враховано можливість забезпечення синергії; обмеження у розподілі інтеграційної діяльності за функціональними сферами; дублювання функцій у великомасштабних системах

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Системний	Загальна теорія систем (системний підхід)	Л. фон Берталанфі, Р. Акоф, Ч. Барнард, Ст. Бір, Д. Діксон, Р. Джонсона, Д. Кліланд, В. Кінг, Е. Кунц, Ст. Оптнер, Р. Розенцвейг, Е.У. Рос, Р. Саймон, Дж. Форрестер, С. Янг	Інтеграція як формування та розвиток відкритої складної соціотехнічної системи, що складається з підсистем різного рівня і складності, які взаємодіють між собою; як характеристика стану системи (скупності певних елементів)	Елементами системи визначено цілі, завдання, структуру, техніку, технології, людей; види і типи систем; їх властивості; принципи і закономірності системного підходу; поведінка інтеграційних структур як систем у зовнішньому середовищі; функціонування і розвиток систем; системний аналіз; моделювання процесів управління системами; взаємозв'язок системоутворюючих факторів; визначення цілей агентів та їх ієрархія; досягнення найкращих результатів при мінімізації витрат	Неефективний для дослідження комплексних проблем з множиною параметрів; Реалізація потребує високого професіоналізму персоналу, використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління та є вартісною для суб'єктів господарювання
Процесний	Теорія адміністративного управління; теорія	А. Файоль, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі, М. Мескон,	Інтеграція як послідовне поєднання та виконання взаємопов'язаних функцій (бізнес-процесів)	Виділення функцій управління та бізнес-процесів; поєднання та взаємодія процесів; класифікація процесів	Не розробленою залишається проблема створення і практичного втілення методики організації і реалізації

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
	реінженірингу корпорації	М. Альберт, А. Хедоурі		(основні та допоміжні; управлінські та забезпечуючі); процеси як досягнення стрибкоподібних поліпшень за основними параметрами діяльності: вартість, якість, сервіс і темпи розвитку; розглянуто підходи до підвищення ефективності, оптимізація розмірів суб'єктів господарювання; потенціал матричних структур; діяльність у командах та групах; механізми оволодіння ринком моделювання діяльності на основі перебудови (реінженірингу) технічної та управлінської підсистем	реінженірингу в інтеграційних структурах
Організаційний	Класична економічна теорія, теорія наукового	М. Вебер, Д. Вудвард, А. Чендрер, П. Лоуренс,	Інтеграція як напрям та оптимізації внутрішніх та формування	Ознаки інтеграційної структури; принципи проектування інтеграційних	Надання пріоритетності та зосередження уваги на вивченні організаційних аспектів

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
	<p>управління, бюрократична теорія, теорія ефективної організації, універсальна теорія формування організації; теорія систем; теорія організаційного потенціалу та ін.</p>	<p>Д. Лорч, І. Ансофф</p>	<p>міжфірмових взаємозв'язків організації відповідно до прийнятих ціль, що передбачає створення інтеграційного формування</p>	<p>організацій; вибір типу організації організації; керування; контроль; ієрархічність; структури управління; внутрішні організаційні та зовнішні зв'язки; оптимізація організації; структур; комплекс загальних традицій, установок, принципів поведінки (організаційна та корпоративна культура); організаційний потенціал корпорації</p>	<p>інтеграційних процесів; не враховує синергетичний ефект як мету інтеграції; розглядає інтеграційний процес лише як форму добровільної взаємодії</p>
Самоорганізаційний	<p>Теорія автопоезису (самовідтворення фірми); кластерна теорія</p>	<p>Дж. фон Непман, Х. Матуран, Ф. Варел, Н. Луман, Г. Клаус, Р. Ешбі, В. Бех</p>	<p>Інтеграційні процеси як динамічний розвиток інституційно-екологічних утворень (у межах ніш), як результат самоорганізації складних систем</p>	<p>Емерджентний інтелект як передумова інтеграції; навчання, регламентування, інтегровані комунікації, самоорганізація; інформаційна модель вищеступального системного відображення інтеграційної структури; гармонізації інтересів учасників інтеграційних</p>	<p>Нехтування здобутками технологічної концепції, пріоритет принципу координаційної необхідності у регулюванні інтеграційних процесів</p>

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Концентричний (самокритичний)	Теорія самоорганізованої критичності	П. Бак, Ч. Танг, К. Вайзенфельд, Ю. Стенлі	Розгляд інтеграційних процесів як складних нелінійних систем на основі самокритичності (еволюція, за якої незначна причина здатна призвести до непередбачуваних динамічних наслідків та змін)	Відносин; системний підхід в управлінні інституційно-екологічними утвореннями; механізми самоорганізації у кластерних системах Процес інтеграції як сукупність відносин та об'єднання комплементарних елементів агентів за концептичним принципом; закономірності розвитку нелінійних систем на основі самокритичності; «глибина інтеграції», «ядро інтеграції»; моделі поведінки інтеграційної структури як самокритичної системи	Теорія спростовує економічне прогнозування; є універсальною та потребує адаптування до економічних інтеграційних процесів та галузевих вимог
Циклічний	Теорія життєвих циклів; теорія життєвих циклів корпорації	М. Портер, Дж. Мур, К. Саймонс, Т. Левітт, Х. Фокс, Дж. Вассон, Л. Грейнер, І. Адізес	Розгляд інтеграційних процесів на основі залежності параметрів функціонування від часового простору (життєвого циклу)	Підприємництво через призму організаційного життєвого циклу (галузі, організації, товару, корпорації); принципи циклічності підприємництва; управлінські дії за етапами життєвого	Визначаючи залежність стратегічного розвитку та життєвого циклу, важливо враховувати повний спектр параметрів діяльності організації, в економічній науці

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
				циклу; узгодження стратегії розвитку та життєвого циклу організації; залежність розвитку від змін ціннісних орієнтацій, внутрішніх параметрів та чинників зовнішнього середовища; поведінка інтеграційного утворення на кожній стадії життєвого циклу організації та продукту; інструментарій визначення життєвих циклів; ризики та життєві цикли; вартість бізнесу та життєві цикли	відсутня єдина узгоджена думка з цього питання; альтернативність моделей життєвих циклів ускладнює практичне застосування їх положень; моделі сформовані для організації, діючих та зарубіжних ринках (без урахування національних особливостей та специфіки внутрішнього ринку)
Підприємницький	Теорія економічної динаміки та підприємництва	Й. Шумпетер, Ж.-Б. Сей, П. Друкер, Б. Фрімен	Інтеграційні процеси як підприємницька ініціатива, спрямована на ефективне використання ресурсів, отримання прибутку, впровадження інновацій з метою динамічного розвитку	Ідея «внутрішньо-фірмового підприємництва»; формування «макрогенерацій»; динаміка і рівновага; поведінка динамічних систем; підприємництво як перехід від одного рівноважного стану до іншого; підприємницька ініціатива та ресурси як основа економічної	Не розкрито механізми організаційних змін, не визначено ролі людського фактору

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
				<p>поведінки; проблеми динамічного розвитку ринкової системи господарювання; фактори зростання; взаємозв'язок прибутку з інноваціями та технічним прогресом; закони та динаміка розвитку інтеграційних структур; класифікація економічних циклів; синергетичний ефект взаємодії; вирішення проблем оптимального розміру підприємства; введення понять «інтрапренер», «інтрапренерство», «інтракапітал»</p>	
Проектний	Теорія управління проектами	П. Левене, В. Трилленберг, К.Ф. Грей, Е. Ларсон	Інтеграція як бізнес-проект стратегічного розвитку, як механізм досягнення цілей через реалізацію якісних змін стану організації	Інтеграція як проект, управління інтеграційним процесом через призму принципів, методів, технологій проектного управління; ресурсні та просторові обмеження; етапи реалізації інтеграційних проектів; життєвий цикл проекту	Неадаптованість принципів проектного менеджменту до практики управління вітчизняними суб'єктами господарювання; не розкрито методологію проектного менеджменту відносно інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Соціальний	Теорія наукового управління; теорія адміністративної поведінки; теорія взаємодії; теорія реальних опціонів; соціальні теорії інтеграції (соціальної дії, соціальних відносин; соціального обміну; взаємних очікувань, ролей; навчання)	Г. Саймон, Ч. Барнард, Дж. Марч, Д. Грейсон, Н. Луман, П. Бурдьє, М. Фуко, Г. Блумер, Дж. Мід, М. Амрам, Н. Кулатілака	Інтеграція як процес досягнення цілності соціально-економічної системи	Людина, соціальні та культурні зв'язки як пріоритет економічних досліджень та практичної діяльності; соціальна роль актора в інтеграційному процесі, згуртованість учасників, еквівалентність зв'язків, діапазон інтеграційної взаємодії; феномен соціального капіталу; координація соціальних зв'язків; соціальні основи державно-приватного партнерства; стереотипні моделі поведінки в інтеграційних структурах; соціальні ролі; знання, досвід та інтуїція як чинники розвитку інтеграційних процесів; система взаємних очікувань; мотивація та стимулювання; закономірності групової поведінки; когнітивні процеси у розумінні інтеграційної поведінки; феномен соціальних мереж	Дисциплінарна роз'єднаність підходів і поглядів до пояснення феномену інтеграції; нехтування пагерном соціальної взаємодії; існування стереотипності поведінки; потреба в об'єктивізації досліджень; не визначено параметри інтеграційного формування як соціуму; нівелюється можливість цілеспрямованого розвитку за принципом «пристосування» до змін; нехтування інтеграційною динамікою

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Екологічний	Теорія глобалізації; теорія сталого розвитку; організаційна еконологія (популяційна екологія організацій); теорія екосистем і коеволюцій (екосистеми корпорацій)	Д. Медоуз, Х. Брундланд, Дж. Ф. Мур, М. Хеннан, Дж. Фрімен, В. Радаєв, Г. Хекансон, Т. Ткаченко	Дослідження інтеграційних структур у світлі функціонування у діловому середовищі через перенесення принципів та закономірностей розвитку екологічних систем	Фірма як елемент екосистеми, де пов'язані інтереси учасників бізнесу та членів суспільства; комбінація ресурсів з метою відтворення популяції та створення конкурентних переваг; соціальні та культурні зв'язки; екологічні моделі відбору партнерів для економічного співробітництва; взаємозв'язок еволюції і конкуренції; етапи розвитку (коеволюції) екосистеми (заснування, розширення, боротьба за розвиток, встановлення панування, криза та оновлення або відмирання); обміну у межах цілісної екосистеми; принципи сталого розвитку; туризм і сталий розвиток	Обмежена раціональність, селективність передумов розвитку при виборі стратегічних орієнтирів діяльності; знівельовано вплив внутрішнього потенціалу на розвиток інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Просторовий	Теорія глобалізації; теорія макрорегіоналізму; кластерна теорія; теорія сталого розвитку	Е. Гідденс, Л. Склер, Р. Робертсон, У. Бек, В. Уолес, Б. Балас, Дж. Вайнер, Г. Хейперін, А. Маршалл, М. Емрай, М. Портер, М. Фельдман, Т. Ткаченко, А. Гранберг, С. Суспіцин	Інтеграційні процеси з позиції поведінки суб'єкта у межах просторового розвитку; інтеграція як певне середовище, що характеризується територіальними межами, рівномірністю простору та концентрацією ресурсів	Процеси глобалізації та інтернаціоналізації; моделі територіально-галузевого об'єднання підприємств (кластери, бізнес-центри, бізнес-інкубатори, технополіси, технологічні парки); перерозподіл ресурсів у зоні більш високої прибутковості; генераційні моделі економічних процесів; комбінаторика інформаційного, реляційного, стратегічного, конкурентного підходів у межах просторового розвитку; формування та стимулювання розвитку кластерних систем; методи клас-терного аналізу; механізм управління кластерами	Неспроможність збалансувати механізми кооперації та конкуренції
Стосунковий (конфліктний)	Соціальні теорії; теорії управління змінами; теорія цінностей; теорії взаємодії; теорії	М. Вебер, А. Сміт, П. Самуельсон, Р. Дарендор, Р. Міллз,	Інтеграційні процеси як формування відносин та взаємозв'язків з точки зору розв'язання конфліктів для	Соціальні та культурні зв'язки в інтеграційних структурах; формальна та неформальна структура організації;	Не акцентовано увагу на соціальній стабільності; не досліджено роль конфлікту у розвитку інтеграційної взаємодії

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови конкуренції; теорії конфлікту; теорія ігор	К. Клаузевіц, Г. Азоєв, Г. Хакен, І. Пригожин, В. Ебелін, Р. Файстель, Б. Райзберг	здобуття конкурентних переваг	соціальна відповідальність; соціальні права; соціальні зміни механізми реалізації очікувань зацікавлених сторін та їх зворотної реакції; цінність відносин; стереотипи поведінки; стимули до інтеграції, формалізація очікувань через створення системи ролей; поведінкові образи, рутини, норми; мотивування соціальної взаємодії через систему винагород та покарань; конфліктне суперництво; конфлікт інтересів; управління конфліктами; конфлікти у нелінійних системах; моделювання конфліктних ситуацій	
Реляційний	Реляційна теорія контрактів; соціально-когнітивна теорія	Я. Макніл, Е. Фуруботн, Р. Райтер	Інтеграційні відносини на основі довіри між сторонами в умовах невизначеності	Реляційна теорія, механізми реляційного регулювання; реляційні процеси у розвитку інтеграційних відносин;	Стираються відмінності між видами та формами партнерства; ідеалізується ідея інтеграції –

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Нормативно-правовий	Теорія історичної школи, теорія прав власності, інституційна теорія	Ф. Уокер, Ч. Гіл, Т. Веблен, У. Гамільтон, Дж. Бейн, О. Уільямсон, М. Торелі	Інтеграція як нормативно правова регламентація спільної діяльності та міжорганізаційної взаємодії суб'єктів господарювання	Система правових норм держави та нормативних положень практики господарювання в інтеграційних відносинах; методологія юридичного оформлення інтеграційних відносин за видами та типами (припинення); форми та особливості державного регулювання інтеграційних процесів; організаційно-правові форми організацій; правові відносини між власниками капіталу та управліннями; інституційний ізоморфізм	взаємовигода, при цьому нівелюється можливість економічного послаблення одних партнерів через отримання вигоди іншими
				реляційні контракти; соціально-правові та економічні аспекти взаємодії суб'єктів; інституційна структура ринку; подолання суперечностей у контрактних відносинах; інформація як передумова консолідаційних процесів	Надання пріоритетності та зосередження уваги на дослідженні правових аспектів інтеграційних процесів; правова основа потребує удосконалення та розвитку

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Фінансовий	Теорія фінансів; теорія фінансово-промислового капіталу, теорія корпоративних фінансів, електрична теорія (OLE-теорія)	Р. Гільфердінг, А. Берлі, Г. Мінз, М. Міллер, Ф. Модільяні	Інтеграція як нагромадження фінансових активів, зростання ефективності фінансових потоків і ринкової вартості бізнесу	Фінансові засади управління інтеграційними структурами (співвідношення та диференціація капіталу, концентрація капіталу; фінансова синергія, корпоративний дизайн); розподіл результатів діяльності між акціонерами та «фінансово зацікавленими особами» (кредиторами та інвесторами; умови зростання інвестицій у бізнес; формування кредитно-інвестиційного ринку; міграція капіталів, фінансових послуг, банківських операцій; організація трансакцій через механізми ринку; майнові відносини учасників інтеграційних відносин; реалізація інвестиційних проектів; фінансова інтеграція як	Нехтування нефінансовими детермінантами; потреба поєднання фінансових механізмів управління інтеграційними процесами з іншими (організаційними, управлінськими, соціальними, екологічними та ін.)

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Маркетинговий	Маркетинг відносин; соціально-етична концепція маркетингу; холістична концепція маркетингу	Я. Андерсон, Т. Амблер, Дж. Блайт, Д. Вілсон, Н. Вудкок, П. Гембл, Й. Йохансон, Ф. Котлер, Дж. Ламбен, М. Стоун, Дж. Стівенс, Х. Хокансон	Інтеграція як можливість встановлення довгострокових взаємовигідних маркетингових відносин зі споживачами, бізнес-партнерами та конкурентами на основі взаємовпливу та взаємовигод	Комплекс маркетингу взаємодії, інструментарій розвитку та реалізації складових елементів маркетингу відносин, маркетингові чинники, які обумовлюють інтеграційні відносини; інноваційне регулювання відносин на основі аналізу стану та перспектив розвитку ринків; пріоритет споживача	Дуальний характер маркетингу відносин, з одного боку, це раціональне використання ресурсів (інтереси власника); з іншого – задоволення інтересів зовнішніх учасників (споживачів, партнерів, суспільства)
Управлінський	Теорія організації	А. Альберт, А. Маршалл, Ж. Сей, А. Алчян, Х. Грюгер, В. Дементьев, О. Кизим,	Управління інтеграційною взаємодією на основі поєднання виконання традиційних функцій менеджменту та урегулювання	Властивості, закони, закономірності, принципи та моделі управління інтеграційними структурами; система оперативного та стратегічного управління	Інтеграційні процеси досліджуються без урахування внутрішньоорганізаційних та зовнішніх трансформаційних змін

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
		М. Мескон, А. Пилипенко, Ф. Хедоурі	взаємовідносин власників бізнесу, найманих топ-менеджерів, працівників та суспільства	корпораціям; бізнес-планування діяльності; інтеграційний потенціал; внутрішньоорганізаційні та міжорганізаційні зв'язки; оптимізація інтеграційної діяльності; інструментарій управління різними типами інтеграційних формувань; інтеграційні обмеження; моделювання інтеграційної поведінки; формування та реалізація інтеграційних стратегій; контур інтеграційних змін	
Синергетичний (результативний)	Синергетична теорія (теорія складних систем); теорія гордині (злиттів та поглинань)	Г. Хакен, І. Пригожин, М. Бредлі, А. Десаї, Е. Кім	Інтеграція з позиції оцінки перспективних можливостей взаємного зближення, об'єднання економічних суб'єктів у напрямі досягнення синергії; як результат самоорганізації складних нелінійних систем	Взаємодія елементів складної системи під час самоорганізації з метою отримання економічного ефекту; отримання консолідованого прибутку як критерій доцільності інтеграції; економічний ефект інтеграції; синергетичний ефект; можливості складної	Складність кількісного визначення економічного ефекту від інтеграції; потреба у врахуванні інших вигід (соціальних, екологічних тощо); підхід не враховує фактор часу

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Гуманітарний	Теорія наукового управління; бюрократична теорія; теорії мотивації; еволюційна економіка; інституційна теорія; теорія ефективної організації; теорія адміністративної поведінки; теорія екосистем; теорія коволюцій; інформаційна теорія; гуманістично-психологічна	Ф. Тейлор, Х. Емерсон, Х. Мантесберг, М. Вебер, Р. Міхельс, Р. Мертон, С. Вінтер, Т. Веблен, У. Гамільтон, Г. Саймон, Ч. Барнард, Дж. Марч, Д. Грейсон, Т. Ньюкомб, Г. Блумер, Дж. Мід, А. Алчіан, Г. Демсетц, М. Олсон	Інтеграційні процеси з позиції консолідованого формування та розвитку людського капіталу	Динамічної системи отримати максимальний ефект через цілісність та самоорганізацію; оптимізація управління інтегрованими економічними системами; цінності, цілі, мотиви учасників інтеграції	Проблеми корегування поведінки працівника в умовах швидких змін зовнішнього середовища; інформатизації, зростання обсягу та складності роботи

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
	теорія, психодинамічна теорія, соціальні теорії інтеграції				
Проблемно-орієнтаційний (цільовий)	Теорія менеджменту, теорія ситуаційного менеджменту, теорія адаптивного менеджменту	Дж. Морисей, Д. Сінк, Р. Солоу, І. Ансофф, М. Портер, Дж. Хікс, Ф. Каст, Дж. Розенцвейг, К. Кунц, Р. Акофф, Б. Мільнер	Інтеграція як забезпечення розвитку та зростання на основі збалансування можливостей та ресурсів, потенціалу та цілей суб'єктів з урахуванням цільових, ситуаційних та адаптивних принципів	Особливості процесу цільового управління; банк цільових програм та бізнес-проектів; взаємозв'язок місії та цілей; стратегічне планування та прогнозування; методичний інструментарій проблемно-орієнтаційного підходу; типи розв'язання організаційних ситуацій за видами; фактори та умови цільового управління; інтеграційний потенціал; часові обмеження; методології «управління за цілями» «управління за результатами» та «програмно-цільове управління»	Не розроблена методологія використання проблемно-цільового підходу в управлінні інтеграційними структурами за специфічних обставин в умовах невизначеності, асиметричності інформації тощо

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Рефлексивний	Теорія рефлексивного управління	М. Вебер, П. Друкер, Ж. Дрю, В. Лефевр, Дж. Сорос	Управління інтеграційними структурами як складними соціально-економічними системами, що діють у зовнішньому середовищі з урахуванням рефлексії	Акцент на опису взаємодії за гетерархією; можливості, умови, Методичні підходи до застосування рефлексивних підходів в управлінні інтеграційними відносинами, реакція персоналу на керуючі впливи; модель формування «простору управлінських рішень» асиметрія інформації; поведінкові аспекти у фінансових, інвестиційних, інноваційних процесах	Можливість впливу на процеси прийняття управлінських рішень за допомогою дезінформації; не обґрунтовано принципи рефлексії у взаємовідносинах «принципал-агент»
Консолідаційний	Теорія асоціативних форм організації та управління (теорія альянсів); теорія мережевої організації; теорія маркетингу відносин	Б. Гаррет, П. Дюссож, Дж. Вомак, Ф. Махлуп, А. Норман, Р. Патюрель, М. Райсс, Й. Рюегг-Шторм, Ф. Фукуяма, Дж. Ходжсон	Інтеграція як зростання та розширення можливостей вирішення завдань у співпраці з іншими суб'єктами господарювання	Передумови, мотиви, форми, стратегічної співпраці; параметри функціонування (динамічні аспекти розвитку, конфігурації) та розпаду альянсів (перехід до якісно нового утворення); комплекс маркетингу взаємодії, управління	Не розглянуто внутрішні процеси розвитку альянсів (довіра між партнерами, взаємні зобов'язання); не сформовано механізми моніторингу виконання контрактів; положення не мають методологічного завершення або суперечать одне одному

Продовження табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Випадковий	Еволюційна теорія; праксеологічна теорія; теорія самоорганізованої критичності; теорія економічної влади; теорія хаосу	У. Вітт, Р. Нельсон, С. Улам, У. Брок, Б. Мандельброт, М. Фейгенбаум, Дж. Глейк	Інтеграція як випадкове рішення, прийняте на підставі наявності вільних коштів на основі критеріїв можливостей придбання	стратегічними альянсами (взаємовідносинами «принципал-агент»); конкурентоспроможність асоціативних форм; організаційні моделі мережевої форми організації бізнесу, роль мереж в інформаційній економіці; типологія мереж, формування та розвиток мереж; опортуністична поведінка учасників мережевих угод	Не має можливостей здійснювати економічно обґрунтований свідомий вибір напрямку розвитку системи

Закінчення табл. 1.4

Методологічний напрям (підхід)	Теоретичні, методологічні та концептуальні передумови	Дослідники	Домінанта підходу	Проектування на економічну дійсність	Недоліки
Атракційний (опційний)	Теорія реальних опціонів	М. Амрам, Н. Кулагілака	Інтеграція як взаємодія на основі континууму інтуїції, творчості, якісного аналізу та стратегічного мислення	Конкурентні переваги на основі специфічних індивідуальних характеристик підприємства; матеріальні та нематеріальні активи; ідея функціонування структур-атракторів («фрактальних фабрик»), що мають власні внутрішні цінності, організаційну культуру, складаються із самостійно діючих структурних одиниць (фракталів); внутрішня ініціатива міжорганізаційних інтеграційних процесів	Підхід висуває гіпотези, що потребують теоретичного обґрунтування

Джерело: розроблено автором:

Прояв інтеграції у теоретичному, методологічному, концептуальному та практичному аспектах економічної науки характеризується терміном «процес» (лат. *processus* – просування), що означає рух, хід, розвиток певного явища; послідовну зміну стану об'єкта; сукупність певних послідовних та цілеспрямованих дій [577].

У процесі дослідження інтеграції як процесу важливо розмежувати поняття «інтеграційний процес», «інтеграційна взаємодія» та «інтеграційні відносини».

Первинним, на нашу думку, необхідно вважати термін «взаємовідносини», який розглядається як консолідоване управління ресурсним потенціалом учасників для досягнення певної реакції учасників на ринку (укладання контрактів, спільні трансакції) і як формування та розвиток відносин між ринковими суб'єктами, тобто взаємовідносини можуть існувати без взаємодії. Взаємовідносини, формуючи взаємодію, сприяють формуванню та розвитку процесів з участю суб'єктів господарювання на ринку і спрямовують їх поведінку.

Взаємовідносини, формуючи взаємодію, сприяють формуванню і розвитку процесів усіх видів з участю суб'єктів ринку та спрямовують їх майбутню поведінку (рис. 1.6).

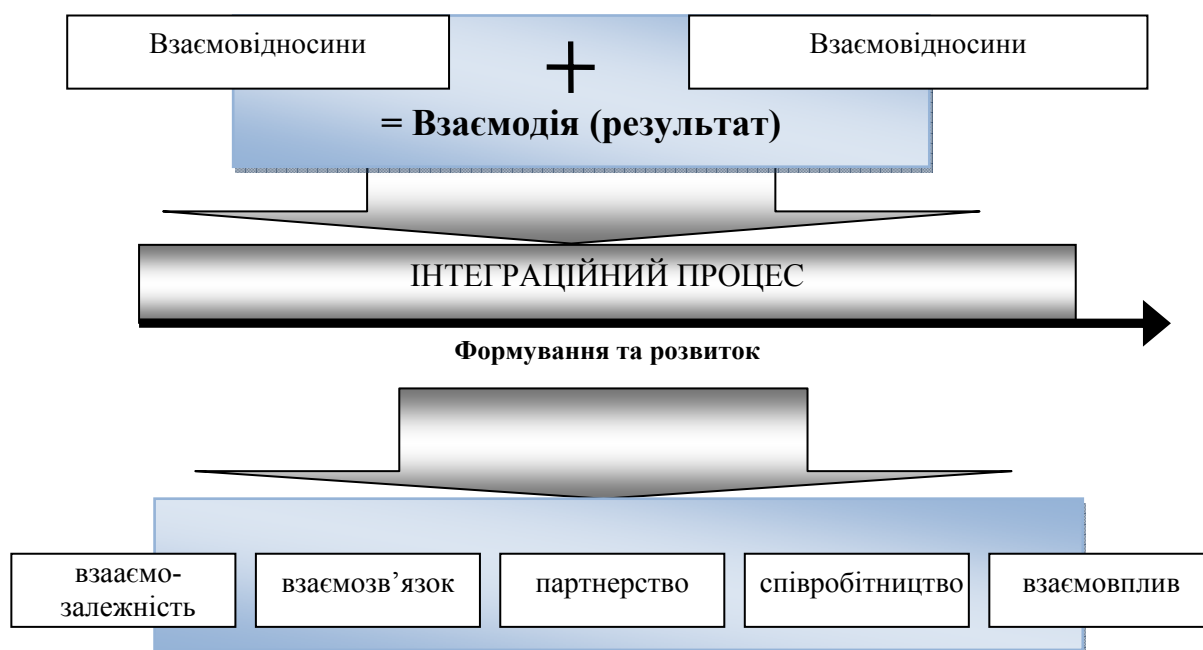


Рис. 1.6. Категоріальний базис взаємозв'язку понять в інтеграції

Джерело: розроблено автором.

Адаптуючи загальноекономічний базис категоріально-понятійного апарату до дослідження інтеграційних процесів, можна визначити інтеграційні процеси як структурну трансформацію взаємовідносин суб'єктів туристичної діяльності при виникненні між ними інтеграційної взаємодії, результатом якої є взаємозалежність, взаємозв'язок, партнерство, співробітництво та взаємовплив. При досягненні позитивного вектору взаємодії учасників відбувається *розвиток інтеграційних процесів – якісні зміни (перетворення) суб'єктів і процесів*.

Розгляд інтеграції як процесу (динамічної категорії, що зазнає змін) обумовлено як його внутрішньою структурною природою, що характеризується динамікою, так і релевантністю сучасним науковим дослідженням щодо теоретичного обґрунтування об'єктів досліджень. Таким чином, для проведення подальших досліджень та їх поглиблення буде використано поняття «*інтеграційний процес*», що означає розвиток, поглиблення, взаємодію між суб'єктами господарювання; послідовну зміну стану взаємозв'язків між підприємствами або видами діяльності, які інтегруються. Конвентом інтеграції як процесу є спроможність об'єкта налагоджувати та формувати зв'язки між окремими розрізненими елементами; систематизувати, кількісно та якісно вдосконалювати взаємовідносини; переходити від одного якісного стану (ступеня розвитку) до іншого, більш досконалого (від застарілого до новітнього, від простого до складного, від примітивного до досконалого, від нижчого до найвищого); узгоджувати, структурувати та спрямовувати розвиток інтегрованої структури.

Трансформацію інтеграційного процесу, з огляду на теоретичні узагальнення, зроблені Є. Герштейном та А. Богдановим, наведено на рис. 1.7.

А. Богданов ще у 20-х рр. ХХ ст. визначив три взаємообумовлені фази розвитку інтеграційного процесу: невизначеність (система знаходиться на етапі становлення, взаємодія зароджується); диференціація (зростання кількісних та якісних параметрів зв'язків, активне формування інтеграційної взаємодії); консолідація (надання системі ознак однорідності та виникнення цілісного формування). Текстологічне

вчення А. Богданова підтримав Є. Герштейн, сентенцією якого стало дослідження інтеграції у процесі розвитку та інтенсифікації взаємодії у напрямі від налагодження зв'язків між розрізненими суб'єктами до оформлення цілісної інтеграційної структури [9; 578, с. 259]. Науковий доробок зазначених авторів можна лише частково підтримати у напрямі визначення інтеграції як процесу, тобто динамічного явища, що зазнає трансформацій у часі та просторі, кількісних та якісних перетворень, є стороною розвитку (руху, зміни) об'єкта [537, с. 16], супроводжується циклічністю [18], зміною організаційних та правових форм підприємництва залежно від впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх параметрів розвитку, проте дискусійним залишаються питання ідентифікації форм, характеру, вектору розвитку та результату цих змін.

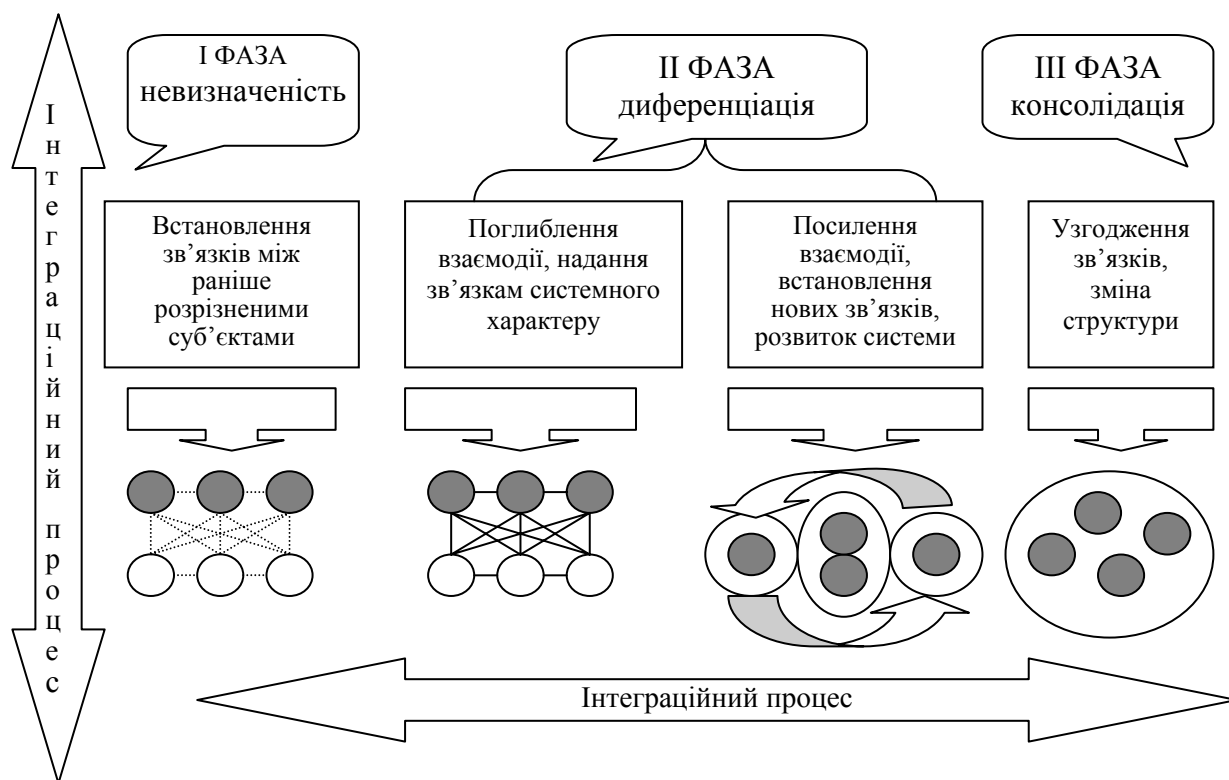


Рис. 1.7. Трансформація інтеграційного процесу за А. Богдановим та Є. Герштейном

Джерело: узагальнено автором за [9; 578]

Стосовно діяльності суб'єкта господарювання інтеграційний процес обумовлюється наявністю ряду ознак та характеристик – організаційних, економічних, юридичних [579; 483],

які, на нашу думку, необхідно доповнити ознаками поведінкового характеру, що узагальнено у табл. 1.5. Формуванню зазначених ознак інтеграційного процесу передували дослідження А. Оноре, який запропонував опис прав власності з 11 елементів – «пучків прав» (відносин, що виникають на основі прав власності), комбінація яких обумовлює різновиди інтеграційної взаємодії: право володіння майном (ступінь фізичного контролю), право користування (можливість особистого використання корисних властивостей), право управління (вирішення, хто та яким чином може використовувати майно), право на дохід (право присвоєння результату використання), право суверена (право на передачу влади над власністю – дії щодо відчуження, споживання, зміни або знищення речі), право на безпеку (захист від зовнішнього впливу), право на передачу в спадщину, право на безстроковість використання, право заборони шкідливого використання, право на відповідальність (можливість використання для сплати боргу) та право на залишковий характер (очікування повернення після закінчення строку передачі речі) [580; с. 136]. У подальшому на визначення юридичних ознак вплинули дослідження, проведені Н. Розановою та І. Зороастровою щодо розподілу обсягів прав власності [67], А. Олійника – щодо їх комбінації [581, с. 10], А. Скоробогатова – щодо проявів власності на основі визначення ступеня формальності (виникнення квазіінтегрованих процесів) [582, с. 67], А. Шастико – специфікацій прав власності за принципом винятковості [583, с. 297–300]. Передумови ідей істотних організаційних та економічних характеристик закладені на основі розгляду концептуальних положень економічних теорій щодо формування організаційного простору як «сукупності організацій, що складають сферу інституціонального життя фірми [260, с. 24]; соціального – як соціальної сукупності учасників, у якій «будь-яка існуюча позиція корелює із різними змінними загальної сукупності [584]; поведінкового – як поєднання інтересів кожного з учасників та вирішення проблем не тільки з власної точки зору, а й з позиції іншої сторони [585, с. 32]; екологічного – як комбінації ресурсів різного рівня, у якій певна

популяція може відтворюватися завдяки своїм конкурентним перевагам перед іншими популяціями [586, с. 102]; економічного – як економічної зацікавленості [14].

Таблиця 1.5

Групування експліцитних концептуальних ознак та характеристик інтеграційного процесу

Групи ознак		Зміст ознак
Організаційні		Ідентифікація та трансформація існуючих зв'язків, відносин
		упорядкування внутрішньої структури зв'язків
		управління взаємодією інтегрованої структури із зовнішнім середовищем
		виникнення нових зв'язків, їх активізація, видозміна, поглиблення
		набуття системного характеру у взаємодії та системних ознак
		послідовна зміна станів (зміна в часі та у просторі);
		рух (удосконалення взаємодії у межах ситуації або її зникнення) подальший узгоджений, збалансований розвиток
		здатність до внутрішньосистемних флуктацій (циклічністю розвитку, перетворенням, трансформаціям)
Юридичні		Встановлення цивільно-правових відносин
		наявність в учасників відокремленого майна
		об'єднання суб'єктів господарської діяльності (юридичних осіб, юридичних та фізичних осіб, фізичних осіб)
		зростання кількісного складу учасників
		можливість зміни юридичного статусу учасниками
Економічні	Управлінські	добровільність або примусовість
		Високий ступінь співпраці
		координація та узгодженість спільної діяльності (формування спільного менеджменту)
		обмеження свободи дій
		можливість отримання синергетичного та емерджентного ефекту, економічна зацікавленість
		наявність спільних цілей
		ієрархічність
		структурованість
		зростання розміру
		економічна залежність і (або) контроль
		вирбничо-господарська та (або) територіальна пов'язаність, функціональна спеціалізація
		посилення концентрації, диверсифікації діяльності
		встановлення економічних взаємозв'язків, взаємозалежності, кооперація
		збільшення ресурсного потенціалу (матеріальних та нематеріальних активів) та посилення його задіяності
		спільне створення цінності
стимулювання інновційності		

Закінчення табл. 1.5

Групи ознак	Зміст ознак
Маркетингові	Зростання ринкової частки посилення ринкової влади
	Створення соціального простору (сукупності акторів) визначення спільних соціальних позицій (цінностей, традицій, культури)
Соціальні	Комбінація ресурсів різного рівня здатність до самовідтворення як популяції на основі наявності конкурентних переваг перед іншими популяціями
	Екологічні
Поведінкові	Узгодженість цілей
	узгодженість дій та результатів діяльності
	узгодженість інтересів
	взаємна підтримка

Джерело: розроблено автором.

Отже, стосовно соціально-економічних систем інтеграційний процес – це процес формування та становлення нової цілісності (багатовимірної, багаторівневої, мультиагентної системи відносин), упорядкування та погодження розвитку в часі та просторі, яка має виконувати задані соціо-еколого-економічні функції.

Тоді уніфікованою формалізованою моделлю вираження інтеграційного процесу буде така формула:

$$I = (A, R, G, S, \varepsilon), \quad (1.1)$$

де $A = \{A_1, A_2, A_3, \dots, A_n\}$ – сукупність агентів – учасників інтеграційних процесів;

R – множина відношень (зв'язків), що встановлені між агентами;

G – множина цілей агентів;

ε – множина станів зовнішнього середовища;

S – множина станів агентів системи.

За вищенаведеною формулою інтеграційний процес буде визначатися такими сутнісно-змістовними положеннями:

– інтеграція як явище виникає між раніше роз'єднаними різнорідними суб'єктами, що створює можливості для формування якісно нових станів відносин (систем, процесів тощо);

– інтеграція пов'язана з перетвореннями (якісними та кількісними), яких зазнають суб'єкти (зміна елементів, функцій, зв'язків, структури і т.д.);

– інтеграційний процес має власну індивідуальну структуру: цільове спрямування; критерії об'єднання, умови тощо,

що слугує параметрами єдності розрізненої множини учасників;

– процес розвитку інтеграційного утворення характеризується такими іманентними ознаками, як відкритість, динамічність, багаторівневність (ієрархічність), структурованість, синергізм, самоорганізація;

– управління інтеграційним процесом потребує розроблення методологічного базису щодо формування мульти-агентної системи на основі урахування формату та структури учасників; можливостей модифікації зв'язків та параметрів.

Проблематику розкриття функцій інтеграційного процесу представлено у теоретичному доробку А. Котова [587, с. 15] та Н. Калашникової [588, с. 72]), які розкривають такі функції інтеграційних процесів на рівні підприємств: узгодження та об'єднання зусиль у вирішенні завдань, що мають спільний інтерес для учасників; вирішення протиріч між ними; вдосконалення структури асортименту та підвищення якості продукту; доведення продукту до споживача; розширення господарського і науково-технічного потенціалу; здійснення корпоративного управління; реалізація спільних інвестиційних проектів; розподіл і перерозподіл засобів виробництва, праці та капіталів за галузями і підприємствами збалансування потреб і ресурсних можливостей підприємств; стимулювання науково-технічного прогресу та інноваційного потенціалу. Спробу уточнити функції інтеграції на основі виокремлення організаційної, стимулюючої, ресурсної, узгоджувальної, урівноважуючої функцій та розкриття їх змісту за трьома ієрархічними рівнями (макро-, мезо- та мікро-) здійснив А. Попов [537, с. 58]. Ґрунтовний аналіз запропонованих науковою спільнотою функцій дозволяє стверджувати про необхідність досягнення однозначності у визначенні функцій інтеграції та їх повного сутнісно-змістовного наповнення для подальшої фундаменталізації наукових досліджень процесів інтеграції. Враховуючи специфічні властивості інтеграції як процесу, ці функції нами уточнено як за переліком і змістовним наповненням, так і за ієрархічними рівнями здійснення (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Функціональна структуризація інтеграційного процесу

Зміст функції за ієрархічним рівнем			
нанорівень	мікрорівень	мезорівень	макрорівень
ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІ			
Організаційна			
<p>Встановлення взаємодії між окремими процесами та видами діяльності інтегрованої структури;</p> <p>територіальними або продуктовими підрозділами; формування міжособистісних відносин окремих працівників та груп</p>	<p style="text-align: center;">Забезпечення взаємовідносин між суб'єктами господарювання; проектування управлінських та організаційних структур інтегрованих утворень</p>	<p>Встановлення та розвиток відносин між господарськими суб'єктами певного регіону (створення кластера): пошук партнерів, формування профілю діяльності</p>	<p>Підвищення цілісності національної економіки; зміна її галузевої структури; міжсекторальне переливання капіталу</p>
<p>Формування та розвиток цілісного інтегрованого світового економічного простору; вироблення спільної економічної політики країн світу</p>	<p>Розвиток міжнародного економічного співробітництва; формування зв'язків між окремими економіками, країнами; сворення передумов та реалізація міжнародних проєктів інтеграції (міжнародних економічних зон, співтовариств, блоків тощо</p>	<p>Розвиток міжнародного економічного співробітництва; формування зв'язків між окремими економіками, країнами; сворення передумов та реалізація міжнародних проєктів інтеграції (міжнародних економічних зон, співтовариств, блоків тощо</p>	<p>Формування та розвиток цілісного інтегрованого світового економічного простору; вироблення спільної економічної політики країн світу</p>
Стимулююча (мотиваційна)			
<p>Визначення інтересів (стимулів) працівників та способів впливу на них; поліпшення мікроклімату у колективі; соціальний захист працівників</p>	<p>Економічний, організаційно-адміністративний та соціально-психологічний механізм мотивації персоналу, управлінців та власників в інтегрованій структурі; зниження собівартості продукту; стимулювання впровадження інноваційних та НТП; отримання синергетичного ефекту та формування конкурентних переваг</p>	<p>Система мотивації кластерної співпраці; розробка процедур взаємодії і спільних управлінських та комунікаційних систем; усунення дублювання витрат; реалізація програм розвитку кластерів та регіонів</p>	<p>Підвищення стійкості національної економіки; досягнення оптимальної структури національного виробництва; розвиток пріоритетних галузей; формування позитивного національного іміджу та туристичної привабливості країни; реалізація програм публічно-приватного партнерства</p>
<p>Забезпечення балансу інтересів країн у межах міжнародного економічного простору; формування світового туристичного простору; створення глобальних інформаційних систем</p>	<p>Зростання результативності діяльності та розширення економічних меж міжнародних співтовариств; підтримка розвитку окремих національних економік та економічних сфер</p>	<p>Зростання результативності діяльності та розширення економічних меж міжнародних співтовариств; підтримка розвитку окремих національних економік та економічних сфер</p>	<p>Забезпечення балансу інтересів країн у межах міжнародного економічного простору; формування світового туристичного простору; створення глобальних інформаційних систем</p>

Продовження табл. 1.6

Зміст функції за ієрархічним рівнем					
нанорівень	мікрорівень	мезорівень	макрорівень	мегарівень	
Узгоджувальна (регулююча)					
Доведення до кожного працівника його обсягів робіт для досягнення цілей; формування правил поведінки працівників у колективі; внутрішніх стандартів	Розподіл повноважень між економічними агентами та регулювання їх дій; формування формату взаємовідносин; забезпечення безперервності та утримання динаміки розвитку відносин учасників на основі етичних норм та відповідальності	Забезпечення однозначності та підпорядкованості діяльності кластера; розроблення програм, правил, процедур, етичних норм кластерного розвитку	Посилення спільності, зближення функціонування сфер, галузей національної економіки; забезпечення її системності, цілісності, узгодженості	Узгодженість та посилення зв'язків окремих національних економік та галузей на міжнародному рівні; зростання конкурентоспроможності національних економік	Адаптація, погодження цілей, глобального економічного простору; забезпечення узгодженості дій усіх учасників
Координаційна					
Упорядкування, погодження, спрямування діяльності працівників на засадах співробітництва, єдності дій	Координація спільної діяльності організацій-учасників інтеграційних процесів	Координація співпраці у межах кластера; формування та утримання контактів учасників	Упорядкування відносин у суспільстві; координація життєздатності національної економіки	Координація дій транснаціональних структур у межах міжнародного співробітництва	Координація відносин держав у межах формування та розвитку світового економічного простору
Регулятивна (урівноважувальна)					
Регулювання дій окремих працівників та виконання господарських процесів на основі узгодження інтересів між працівниками, керівництвом та власниками бізнесу	Узгодження та гармонізація економічних інтересів у межах окремих суб'єктів господарювання	Узгодження різних інтересів суб'єктів господарювання через господарські зв'язки на рівні галузей та регіонів	Узгодження інтересів держави з бізнесом, галузями та сферами економічної діяльності, регіонами у масштабах національної економіки	Узгодження інтересів держав у межах міжнародного економічного співробітництва	Узгодження інтересів держав у межах міжнародного економічного співробітництва

Продовження табл. 1.6

Зміст функції за ієрархічним рівнем			
нанорівень	мікрорівень	мезорівень	макрорівень
Контролююча			
Перевірка, оцінка, корегування дій та планів окремих працівників, робочих груп, структурних підрозділів інтегрованих структур (внутрішній контроль)	Перевірка, оцінка, корегування спільної діяльності суб'єктів господарювання, що інтегруються (внутрішній контроль, корпоративний та зовнішній)	Перевірка, оцінка, корегування спільної діяльності учасників кластерного утворення (внутрішній та зовнішній контроль)	Державний контроль за господарською діяльністю інтегрованих формувань; запобігання встановленню монополії на ринку (зовнішній контроль)
Контроль за економічною та соціальною поведінкою крайніх учасниць міжнародних економічних програм	Контроль на міжнародному рівні за діяльністю транснаціональних компаній	Контроль на міжнародному економічного співробітництва на рівні суб'єктів господарської діяльності	Контроль на міжнародному економічного співробітництва на рівні країн
Прогностична			
Планування індивідуальних дій працівників та управлінців з метою досягнення цілей інтегрованої структури	Аналіз ситуації та прогноз розвитку на перспективу інтеграційних процесів на мікрорівні, формування перспективних цілей, завдань, планів, програм	Визначення перспектив розвитку співробітництва на мезорівні; моніторинг внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз; формування програм та планів спільних дій учасників	Визначення перспектив розвитку публічно-приватного партнерства; передбачення наслідків інтеграційних відносин для розвитку національної економіки
Планування та прогноз міжнародного економічного співробітництва на рівні країн	Планування та прогноз міжнародного економічного співробітництва на рівні суб'єктів господарської діяльності	Планування та прогноз міжнародного економічного співробітництва на рівні країн	Планування та прогноз міжнародного економічного співробітництва на рівні країн
СПЕЦИФІЧНІ ФУНКЦІЇ			
Ресурсна			
Сприяння зростанню доходів працівників, їх соціального захисту та рівня корпоративної культури	Сприяння залученню інвестицій; зростання компетентностей; концентрація і прискорення відтворення капіталу; розширення можливостей	Концентрація матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів інтегрованих структур різних галузей і регіонів у перспективних проектах та програмах	Сприяння розвитку транснаціональних форм бізнесу; спрямування іноземного капіталу на розвиток перспективних галузей, сфер, проектів
Сприяння міжнародному співробітництву країн, інвестиційна підтримка національних економік	Сприяння розвитку транснаціональних форм бізнесу; спрямування іноземного капіталу на розвиток перспективних галузей, сфер, проектів	Сприяння розвитку транснаціональних форм бізнесу; спрямування іноземного капіталу на розвиток перспективних галузей, сфер, проектів	Сприяння міжнародному співробітництву країн, інвестиційна підтримка національних економік

Продовження табл. 1.6

Зміст функції за ієрархічним рівнем			
нанорівень	мікрорівень	мезорівень	макрорівень
Інформаційна			
Сприяння пошуку, обробленню, збереженню та доступу до інформації окремим працівникам, підрозділів, рівнів управління, виробничих процесів	Збір, обробка, акумулювання, аналіз даних, створення корпоративних інформаційних баз даних у межах інтегрованих суб'єктів	Створення інформаційних банків даних у межах регіону, кластера тощо	Формування та розвиток інформаційних систем національного рівня
Формування та розвиток розв'язок глобальних інформаційних систем (світових)	Формування та розвиток інформаційних систем міжнародного рівня (учасники з кількох країн)	Формування та розвиток інформаційних систем міжнародного рівня (учасники з кількох країн)	Формування та розвиток інформаційних систем міжнародного рівня (учасники з кількох країн)
Комунікаційна			
Забезпечення обміном інформації між працівниками та рівнями управління	Забезпечення обміном інформації між учасниками інформаційних процесів на мікрорівні	Забезпечення комунікаційного процесу між учасниками територіального (кластерного) угруповання	Сприяння комунікаційному процесу в межах сфер та галузей національної економіки
Сприяння комунікаційному процесу в межах світового економічного співробітництва	Забезпечення обміну інформацією на міжнародному рівні	Забезпечення обміну інформацією на міжнародному рівні	Сприяння комунікаційному процесу в межах світового економічного співробітництва
Конфліктна			
Визначення проявів та причин конфліктів внаслідок реалізації інформаційних процесів на міжособистісному рівні (опортуністичної поведінки) між працівниками через втрату свободи, влади тощо	Дослідження конфліктів у процесі інтеграції суб'єктів господарювання через обмежені ресурси, ринки, втрату влади	Розгляд конфліктів як наслідку неспроможності учасників кластера прогнозувати спільну діяльність, через порушення зобов'язань і специфічність активів	Конфлікти між учасниками інформаційних процесів на міжнародному рівні (внаслідок порушення міжнародних економічних, соціальних, екологічних, юридичних норм та вимог окремими міжнародними організаціями)
Конфлікти між учасниками інформаційних процесів на міжнародному рівні (внаслідок порушення міжнародних економічних, соціальних, екологічних, юридичних норм та вимог окремими країнами)	Конфлікти між учасниками інформаційних процесів на міжнародному рівні (внаслідок порушення міжнародних економічних, соціальних, екологічних, юридичних норм та вимог окремими організаціями)	Конфлікти між учасниками інформаційних процесів на міжнародному рівні (внаслідок порушення міжнародних економічних, соціальних, екологічних, юридичних норм та вимог окремими країнами)	Конфлікти між учасниками інформаційних процесів на міжнародному рівні (внаслідок порушення міжнародних економічних, соціальних, екологічних, юридичних норм та вимог окремими країнами)

Продовження табл. 1.6

Зміст функції за ієрархічним рівнем			
нанорівень	мікрорівень	мезорівень	макрорівень
Синхронізаційна			
Пов'язана з механізмами подолання конфліктів між окремими працівниками, групами, підрозділами	Пов'язана із заходами щодо усунення конфліктів та протиріч у межах інтегрованого формування	Реалізується через подолання конфлікту інтересів у взаєминах між учасниками кластерних формувань	Пов'язана з механізмами подолання конфліктів та компромісів між субєктами інтеграційних процесів на макрорівні
Консультативна			
Надання консультаційних послуг працівникам та управлінському персоналу	Надання консультаційних послуг економічним агентам	Надання консультаційних послуг учасникам кластерної взаємодії	Надання консультаційних послуг роз'яснення щодо здійснення інтеграційних процесів з боку держави
Алокаційна			
Створення додаткових компетентностей через розподіл, перерозподіл та розміщення персоналу інтегрованих структур	Ефективне розміщення факторів виробництва у тих стратегічних зонах господарювання інтегрованих структур, де в них є найбільша потреба, а їх використання забезпечить найбільшу віддачу	Перерозподіл факторів виробництва та матеріальних ресурсів у межах інтегрованих структур різних галузей і регіонів (кластерів)	Перерозподіл факторів виробництва на мета-рівні (перерозподіл ресурсів у перспективні сфери діяльності певних національних ринків)
Освітня			
Здійснення навчальної та наукової діяльності (індивідуальне навчання працівників	Здійснення навчальної та наукової діяльності у межах інтегрованого формування (для учасників)	Здійснення навчальної та наукової діяльності у межах кластера	Здійснення навчальної та наукової діяльності організації України з організаціями за кордоном
			Перерозподіл факторів виробництва на мета-рівні (переливання фінансового капіталу між країнами світу)
			Сприяння розвитку спільних програм навчальної та наукової діяльності міжнародних програм навчальної та наукової діяльності

Продовження табл. 1.6

Зміст функції за ієрархічним рівнем			
нанорівень	мікрорівень	макрорівень	мегарівень
Інноваційна			
Сприяння впровадженню інновацій в управлінські та операційні процеси підприємств	Стимулювання впровадження інновацій шляхом інтегрування	Стимулювання розвитку інноваційних кластерів	Фінансування інноваційних проєктів та впровадження інновацій у межах національної економіки
Сприяння розвитку світового інноваційного простору на інноваційних засадах			Розвиток міжнародних інноваційних проєктів
Адаптивна			
Забезпечує пристосування працівників до корпоративних норм та вимог зовнішнього середовища	Адаптація інтегрованих структур до вимог підприємницького середовища	Адаптація регіональних інтегрованих формуваль до вимог зовнішнього середовища	Узгодження національного ринку з міжнародними нормами та вимогами
Креативна			
Проєктування та розвиток міжособистісних зв'язків	Проєктування та розвиток міжорганізаційних зв'язків; об'єднування корпоративної стратегії	Проєктування та розвиток зв'язків у межах кластера; формування стратегії розвитку кластера	Розвиток зв'язків між сферами та галузями економіки; формування програм розвитку галузей, національної економіки
Формування міжнародних програм розвитку галузей, сфер діяльності, національних економік			Розширення меж транснаціональних компаній; розробка стратегій їх розвитку
Соціальна (соціалізація)			
Програми соціального розвитку у межах інтегрованих утворень; норми соціальної поведінки та відповідальності	Програми соціального розвитку у межах інтегрованих утворень; норми соціальної поведінки та відповідальності	Визначає напрями соціалізації кластерних структур	Реалізація міжнародних програм соціалізації; розвиток етики бізнесу, соціальної відповідальності
Забезпечує реалізацію програм соціалізації світу			
Ціннісна			
Значущість особистісних цінностей для працівника	Значущість цінностей у межах відносин між працівниками, менеджерами, власниками бізнесу	Значущість цінностей у межах відносин між учасниками кластерів	Визначення цінностей на рівні суспільства та національної економіки
Визначення цінностей у розвитку інтеграційних відносин на мета- та мегарівнях			

Закінчення табл. 1.6

Зміст функції зі ієрархічним рівнем			
нанорівень	мікрорівень	мезорівень	макрорівень
Оптимізаційна			
Забезпечення оптимальних умов для розвитку особистості	Забезпечення оптимальних умов функціонування, цілей, критеріїв підвищення ефективності функціонування інтегрованих структур	Оптимізація функціонування регіональних та територіальних утворень	Забезпечення оптимальних умов для структурно-динамічного розвитку національної економіки
		Створення оптимальних умов та критеріїв функціонування міжнародних інтегрованих формуваль, реалізація міжнародних проєктів	Забезпечення оптимальних умов розвитку світового економічного простору
Інституційна			
Регламентация міжособистісних взаємин через виконання вимог інституційних норм	Регламентация міжорганізаційних відносин через виконання вимог інституційних норм	Формування та підтримка інституційних норм, правил, обмежень у межах кластерного утворення	Формування та підтримка інституційних норм, правил, обмежень на мегарівні
Документувальна			
Забезпечення обліково-звітними, розпорядчими, регламентуючими та іншими документами працівників	Формування внутрішньої системи діловодства інтегрованого утворення	Забезпечення документацією учасників кластера	Забезпечення обліково-звітними, розпорядчими, регламентуючими та іншими документами інтеграційних процесів на мега- та мегарівнях

Джерело: розроблено автором.

Крім того, вперше, структурування інтеграційного процесу здійснено на основі декомпозиції функцій на загальні та специфічні, що сприятиме реалізації управлінського процесу та прийняттю управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях управління економічними системами.

1.4. Типологія інтеграційних процесів

Типологізація є однією з універсальних процедур наукового осмислення явищ та процесів, яка має загальне методологічне значення та виявляється у розподілі об'єктів та їхніх угруповань за допомогою узагальненої, ідеалізованої моделі або типу. Необхідність у типологізації інтеграційних процесів виникає у зв'язку з потребою наукового обґрунтування та впорядкування їх різноманітності, систематизації та структуризації здобутих знань у сферах дослідження інтеграції, уніфікації понятійно-категоріального апарату, досягнення однорідності об'єктів у межах класифікаційних груп, вивчення закономірностей формування цієї різноманітності. У межах морфології інтеграційних процесів типологізація включає систематику та таксономію інтеграційних процесів, виявлення подібності і відмінностей різновидів інтеграції, пошук надійних способів ідентифікації інтеграційних процесів та інтегрованих утворень, їх структурування на основі різних класифікаційних ознак, розкриття суттєвих змістовних ознак, зв'язків, функцій, відносин, рівнів організації, закономірностей, тенденцій розвитку об'єктів тощо.

Тому в межах запропонованого дослідження типологізація інтеграційних процесів є важливим елементом їхньої трансформації у сучасних економічних працях та передумовою скоординованого розвитку в практиці бізнесу, а отже, має як теоретико-методологічне, так і прикладне значення. Типологію інтеграційних процесів здійснено у межах таких трьох блоків досліджень, як:

– розмежування та систематизація інтеграційних процесів за комплексом класифікаційних ознак; узагальнення існуючих

таксономій, доповнення переліку ознак класифікації; розширення та доповнення різновидів інтеграції у межах ознак;

– розроблення типології інтеграційних процесів на основі визначення їх ключових класифікаційних ознак і характеристик та виокремлення на цій основі типів, видів, форм, форматів, сфер та рівнів інтеграції з побудовою структурно-логічної схеми їх взаємозалежності;

– створення класифікатора інтеграційних процесів суб'єктів туристичної діяльності .

Панорама економічних досліджень свідчить про значну різноманітність таксономічних підходів, що ідентифікують інтеграційні процеси та характеризують інтеграційні утворення. Проте необхідно зазначити, що більшість науковців розподіляють інтеграційні утворення за однією, найбільш значущою та пріоритетною з позиції автора, ознакою (однобічний підхід). Так, С. Авдашева та В. Дементьев [140] класифікують інтеграційні процеси за механізмами регулювання спільної діяльності, І. Владимірова – на основі міцності взаємозв'язків між акторами [120], Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон – за механізмами та джерелами зростання розміру компаній [589]; Р. Чейз, Н. Акваліано, Р. Якобс [489] – за рівнями (межами розвитку) інтеграційного процесу; Ю. Якутін – з позиції організації майнового контролю в інтегрованих структурах [417]; О. Уільямсон [522] – за орієнтацією на «ядро» бізнесу; М. Сторчевой [590], А. Пилипенко [19], М. Шерешева [591], С. Чудновська [592] – за спрямованістю зв'язків між учасниками; Є. Ленський [269] – за стратегічною взаємозалежністю учасників; А. Пилипенко [19] – за ступенем концентрації; М. Кизим [143] та В. Горбатов [61] – за ознакою самостійності та організаційно-правовими формами; Ю. Іванов [191] – за ступенем самостійності та залежності суб'єктів; В. Щербина [593] – за правовою підставою відносин; Н. Єгорова [594], А. Лібман, Б. Хейфец [595] – за матеріальністю зв'язків; О. Бутиркін [78] – за широтою охоплення; І. Мягих [596] – за джерелами формування капіталу; С. Голубева [597] – за ступенем виробничої пов'язаності; Ю. Ігнатишин [598] – за інформаційною відкритістю;

Б. Баласса [599]; М. Асаул [600] – за інституційним оформленням відносин; Гарретт, П. Дюссож [102] – за етапами життєвого циклу; А. Фельдман [601] – за економічними механізмами інтеграції тощо. Неусталеність у позначенні різноманіття інтеграційних процесів, методологічна невизначеність, односторонність, неоднозначність, неузгодженість таксономічних підходів до їх класифікації дозволяє зробити висновок про існування потреби розмежування і класифікації інтеграційних утворень. Відсутність чітких визначень форм, видів, типів, рівнів інтеграції з окресленням властивих кожному з них змістовно-сміслових навантажень ускладнює використання у науковому співтоваристві усталених термінів, спричиняє некоректні висновки та негативно позначається на вирішенні питань господарської практики. У зв'язку з цим «... в економічній літературі і практиці часто одні і ті самі формування називають по-різному, або, навпаки, для позначення різних форм інтеграційного синтезу використовують одне і те саме поняття» [87, с. 78].

Спробу систематизації інтеграційних процесів на основі синтезу численних існуючих варіацій таксономій здійснено російськими дослідниками А. Поповим [537], О. Челноковою [602]; Н. Омаровою, Ф. Любимовим [603]; українськими вченими – М. Кизим [143], А. Пилипенком, Ю. Жуковим, В. Горбатовим [124], С. Гостевою [604], Н. Скопенко [461], П. Буряком [98]; зарубіжними науковцями – Д. Грейд, Ф. Крюгер, С. Зайзель [8]. Вагомим науковим здобутком щодо розроблення багатокритеріальної класифікації інтеграційних процесів стали дослідження російських науковців О. Драчевої та А. Лібман, які обґрунтували найповнішу класифікаційну конструкцію із 34 ознак [14]. Проте зазначені теоретичні результати, з одного боку, характеризуються нагромадженням класифікаційних ознак та їх частковим дублюванням, а з іншого – нагальною потребою у їх подальшому розвитку та фундаменталізації шляхом створення системи класифікації інтеграційних процесів (узагальнення існуючих ознак та підходів, доповнення та уточнення різновидів інтеграційних процесів у межах ознак, введення додаткових таксономій,

виключення повторень) та у подальшому здійснення їх типології (визначення істотних іманентних класифікаційних ознак, їх структурування та ідентифікація на їх основі типових інтеграційних процесів).

Отже, нагромадження класифікаційних ознак та підходів створює труднощі для семантичного сприйняття різноманітності інтеграційних структур та однозначного їх тлумачення; ускладнює ідентичне, уніфіковане розуміння їх видів, форм та рівнів, що утруднює використання у науковому обігу правильного термінологічно-категорійного апарату та може негативно позначитися на вирішенні прикладних питань щодо розвитку бізнесу на інтеграційних засадах. Таким чином, виникає потреба в узгодженні, структуризації та формуванні загальноприйнятої універсальної класифікації інтеграційних процесів. У дод. 1.Ж наведено узагальнену структуризацію інтеграційних процесів на основі виокремлення 101 таксономії, що надало можливість різнобічно охарактеризувати і дослідити інтеграційні процеси та у подальшому сформулювати єдину типологію інтеграційних процесів, яка характеризує комплексну взаємообумовленість і пов'язаність інтеграційних утворень у розрізі типів, рівнів, класів, видів, форм, різновидів, форматів, сфер та порядків (рис. 1.8), що дозволить визначати спорідненість типових інтеграційних процесів за комплексом іманентних ознак, особливостей, характеристик, переваг, недоліків та розробляти перспективи подальшого розвитку.

Основними концептами, що були використані для розробки типології інтеграції суб'єктів господарювання, є тип, рівень, клас, вид, форма, різновид, формат (метод), сфера та порядок (рис. 1.8).

У деяких джерелах ці поняття ототожнюються [605], однак вважаємо за необхідне їх розмежувати на підставі такої інтерпретації:

– «тип» – найбільш узагальнена, найвища таксономічна категорія (одиниця класифікації) у систематиці явищ, об'єктам якої притаманні певні характерні ознаки, властивості, характеристики [606];

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

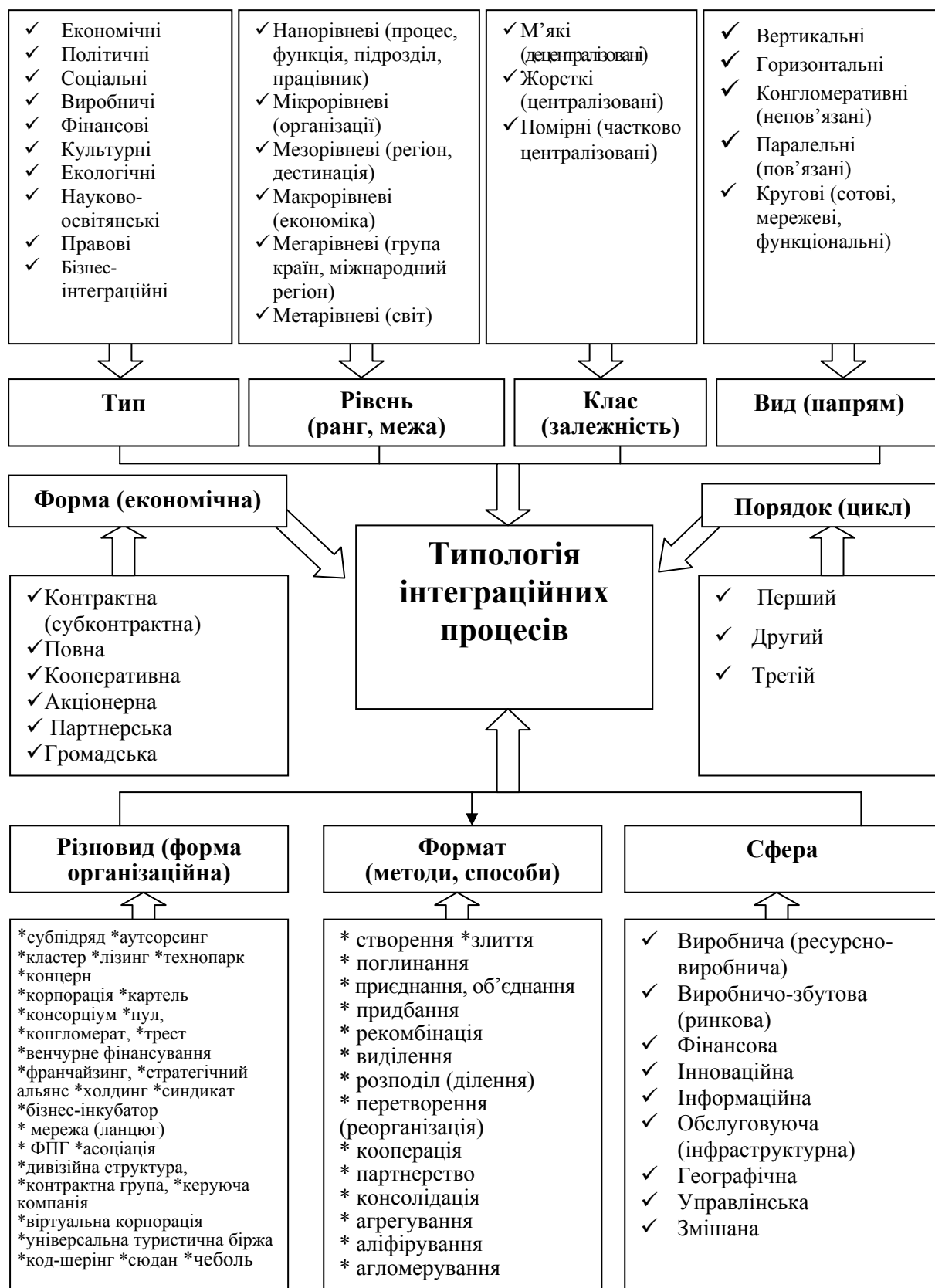


Рис. 1.8. Типологія інтеграційних процесів

Джерело: розроблено автором.

-
- «рівень» – умовна горизонтальна лінія або площина, що є межею висоти; мірою розвитку; ієрархічність та послідовність формування [464] об'єкта;
 - «клас» – основний критерій розмежування типів та рівнів; поєднує однорідні предмети та явища у межах типів та рангів;
 - «вид» – основна, поглиблена, найбільш поширена структурна та класифікаційна одиниця, розглядається як поняття, що утворюється внаслідок виділення загальних ознак в індивідуальних поняттях та має спільні ознаки з іншими видовими поняттями [607];
 - «форма» – зовнішній контур, вигляд, зміст предмета чи явища, його внутрішній стан, «структура, визначений та визначаючий порядок предмета або протікання процесу» [607]; поглибленням форми є «різновид»;
 - «формат» – розглядається як спосіб, метод або механізм досягнення певної цілі; сукупність прийомів та операцій теоретичного або практичного освоєння дійсності [608];
 - «сфера» – фронт, область дії, межі поширення інтеграції як процесу визначеної форми та формату;
 - «порядок» – послідовність розвитку інтеграційних відносин між учасниками; найнижча таксономічна одиниця запропонованої типології.

З огляду на структурно-логістичну побудову та семантичне наповнення базових концептів типології, типологію інтеграції доцільно розглянути, починаючи з типів як найбільш узагальнених таксономічних категорій, з переходом на рівні як міру розвитку економічної інтеграції; за ними слідує: класи, які розмежовують суб'єкти господарювання за ступенем централізації відносин, функцій, добровільністю участі в об'єднанні, наявністю господарської самостійності; види – як найбільш поширена таксономія, що обумовлює напрями формування інтеграційних відносин; форми – як організаційні прояви інтеграції; типові ознаки та характеристики яких уточнюються у межах різновидів (основних структурних класифікаційних одиниць); методи – узагальнені способи здійснення процесів; рівні – масштаби інтеграційної взаємодії та просторова широта охоплення суб'єктів зв'язками.

Серед економістів ведеться наукова полеміка щодо критеріїв визначення типів інтеграції [609]. Зокрема, А. Попов [537, с. 70–71] пропонує критерієм розмежування типів вважати ступінь централізації господарських і управлінських функцій; А. Пилипенко [19, с. 34] та Ю. Аніскін [260, с. 49] – організаційну структуру взаємовідносин. Вважаємо, що у зв'язку з тим, що тип є найбільш узагальненою ознакою інтеграційних процесів, доцільно за тип прийняти складові компоненти суспільного життя (економічний, соціальний, політичний та ін.)

Наступні параметри типології будуть розглядатись лише відносно економічної інтеграції. Так, ми дотримуємось твердження, що інтеграція є багаторівневим процесом системних перетворень, у межах яких об'єкти різних ієрархічних рангів зазнають як кількісних, так і якісних змін. Гіпотезу підтримано В. Токмаковим [610] та Н. Шишкіною [611], які виокремили 3 рівні інтеграційної взаємодії – внутрішньо-фірмовий, міжфірмовий та галузевий. Взявши за основу зазначену теоретичну ідею, вважаємо за необхідне ввести до типових ознак систематики інтеграційних процесів рівень (межа, масштаб) економічної системи, за якою розподілити їх на 6 рівнів – нанорівневі (процес, функція, підрозділ, працівник; мікрорівневі (організації); мезорівневі (регіон, дестинація); макрорівневі (економіка); мегарівневі (сукупність країн, міжнародний регіон); метарівневі (світ). Об'єктами наступних елементів типології є інтеграційні процеси суб'єктів господарювання на мікро- та мегарівнях. Критерієм визначення класів інтеграції нами запропоновано вважати ступінь економічної залежності учасників, що поєднує централізацію господарської діяльності, добровільність участі в інтегрованих формуваннях, наявність юридичної самостійності. За ступенем залежності агентів в інтеграційних процесах визначено 3 групи взаємовідносин: м'які, помірні та жорсткі. Найбільш поширена ознака класифікації інтеграційних процесів – це їх напрям (спрямованість; взаємне розташування та характер зв'язків між учасниками), який є передумовою для видової класифікації інтеграційних процесів. Узагальнивши предметний простір наукових досліджень (О. Драчева, А. Лібман [14],

М. Сторчевий [590]; А. Пилипенко [19]; М. Шерешева [591]; С. Чудновська [592]; Є. Ленський [269]; О. Іванова [612]; О. Челнокова [602]; А. Попов [537]), вважаємо за необхідне, досліджувати інтеграцію за п'ятьма видами: вертикальну, горизонтальну, конгломеративну (непов'язану) паралельну (пов'язану), кругову (сотову, мережеву, функціональну).

У межах інтеграції виокремлено такі її організаційно-економічні форми: повна, контрактна, акціонерна, кооперативна, партнерська, громадська. Повна здійснюється на базі активів, що належать одному власнику. Контрактна – це інтеграція юридичних осіб, правовою підставою якої є контракт. Кооперативна базується на створенні кооперативів певного профілю. Акціонерну – покладено в основу акціонерної форми відносин. Партнерство як одна із найперспективніших інтеграційних форм є «компромісною формою» відносин [613, С. 156], яка сприяє реалізації певних спільних цілей при частковому об'єднанні зусиль і засобів суб'єктів господарювання зі збереженням їх самостійності. Громадська форма інтеграції заснована на ознаках неформальної співпраці. Форми інтеграції покладено в основу формування організаційно-правових структур – різновидів інтеграційних процесів, їх характеристику наведено у табл. 1.7. Іманентні особливості основних організаційних форм інтегрованих підприємств дозволяють порівнювати їх за певними ознаками та характеристиками. Слід зазначити, що не всі організаційні форми організацій використовуються для позначення конкретної юридичної особи згідно із законодавством України, але вони існують у міжнародній господарській практиці. В Україні вони реєструються у тій організаційно-правовій формі, яка передбачена вітчизняним законодавством (асоціація, корпорація, консорціум, концерн [614], фінансово-промислова група [615], холдинг [616]).

Об'єктом підвищеної уваги наукової спільноти стали питання формування механізмів інтеграційних відносин – методів інтеграції, які нами виокремлено у самостійний параметр типології та надано назву – формати. Із теоретичного здобутку зарубіжних авторів [106, 617, 618] можна зробити висновок,

що найбільш теоретично обґрунтованими є механізми інтеграції шляхом злиття та поглинання.

Розгляд об'єднання підприємств через процеси злиття та придбання здійснено у вітчизняній практиці – національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (П(С)БО [619]. На нашу думку, у сучасній практиці господарювання створення інтегрованих структур обумовлено великою кількістю різноманітних альтернативних напрямів: створення, злиття, поглинання, приєднання, об'єднання, придбання, рекомбінація, виділення, розподіл (ділення), перетворення (реорганізація), кооперація, партнерство, консолідація, агрегування, аліфірування, агломерування. Зміст форматів інтеграції розкрито у табл. 1.7. Можна стверджувати, що континуум цих процесів у сучасній економіці функціонує паралельно, доповнюючи і змінюючи один одного на різних етапах розвитку конкретних структур, і абсолютизація якого-небудь із форматів економічної інтеграції є неправомірною, що підтверджується результатами досліджень Р. Барра, Р. Фатхутдінова, Р. Зименкова [620, 621, 622].

Слід зазначити, що серед науковців ведеться активна полеміка щодо впровадження у сферу економічних знань загальноприйнятого терміна, який буде визначати інтеграцію як організаційну форму суб'єкта господарювання. Так, деякі дослідники висловлюють теоретичні міркування щодо використання таких понять, як: «група підприємств» [623, 229], «об'єднання підприємств» [623], «корпорація» [62]; «інтегрована бізнес-група» [140], «інтегрована структура» [480], «інтеграційна структура» [624]; «інтегрована підприємницька структура» [98]; «інтегрована корпоративна структура» [99, 624, 14, 626]; «пов'язано-диверсифікована система» [627,628]; «інтергломерат» [629]; «великомасштабна економіко-виробнича система» [143]; «метакорпорація» [630]; «метасистема» [631]; «техноструктура» [60] тощо (дод. З.1).

У системі типології зазначена таксономія позначає організаційну форму інтеграції суб'єкта господарювання та використовується як синонімічна одиниця, застосування кожного із термінів залежить від специфіки економічних досліджень та їх цільового спрямування. На нашу думку,

найбільш узагальненим поняттям є «інтегрована структура», проте використання синонімічних понять з наближеним семантичним наповненням не зменшує цінності наукових висновків авторів щодо конкретного предмета досліджень.

Подальша деталізація інтеграційних процесів потребує їх розгляду у контексті сфер поширення інтеграційного процесу у межах певного організаційного формування (різновиду). Різновид визначає цільове спрямування інтеграційного процесу та обґрунтовує його поширення за ключовими функціональними галузями: виробнича (ресурсно-виробнича), збутова (ринкова), фінансова, інноваційна, інформаційна, обслуговуюча (інфраструктурна), географічна, управлінська, змішана.

Найнижчою класифікаційною одиницею типізації нами визначено порядок, який формалізує процес розвитку інтеграційних відносин між суб'єктами господарювання (інтегрованість) у часі та підтверджує його циклічність, тобто різний рівень розвитку у певний інтервал часу, на якому було наголошено численними зарубіжними фахівцями [632, 269, 633]. Порядок дає змогу розглянути інтеграційні процеси у площині зв'язків між суб'єктами – від слабких на першому рівні до жорстких – у структурі третьої групи; найбільш перспективними нами визначено проміжні (гнучкі) структури, які покладено в основу розвитку партнерських відносин та квазіінтеграційних (гібридних) інтегрованих структур.

Розвиток інтегрованих форм господарювання в туризмі має нелінійний характер та не характеризується схемою витіснення певними варіантами інтеграції попередніх її форм. Як видно з рис. 1.9, цей процес відбувається у форматі розширення різноманіття різновидів інтегрованих формувань, їх співіснування на різних рівнях економічної системи, характеризується активізацією як традиційних форм інтегрування, так і поступальним розвитком новітніх гнучких форм взаємодії. У табл. 1.7. нами здійснено порівняння характерних ознак різновидів інтеграції, визначено їх ключові особливості, що дало можливість створити класифікатор організаційних форм інтеграції.

	до 1850	1914	1945	1990	2010	Перспектива
Характер зовнішнього середовища	Стабільне	1914	Нестабільне	1990	2010	Невизначене
<i>Ретроспектива розвитку туризму</i>	Становлення Зародження	Зростання	Масовий туризм	Сталий інноваційний розвиток	Інтеграційний розвиток	
Еволюція організаційних форм взаємодії суб'єктів туристичної діяльності	Зародження	Становлення	Розвиток Зростання масштабів туристичної діяльності, отримання ефекту масштабу	Зростання Впровадження інноваційних технологій, вихід на нові ринки	Активізація Створення конкурентних переваг	Формування компетентностей, отримання синергії
Цілі учасників	Пошук можливостей подорожування	Розвиток інфраструктури	Виробництво, продаж	НДР, маркетинг	Рівновага усіх сфер; консолідація сфер	Корпорації, концерни, СП, ФПГ, ТНК, консорціуми, асоціації, франчайзинг, контрактні групи, керуючі групи, мережі, дивізійні структури, венчурні групи, кластери, віртуальні корпорації, універсальні туристичні підприємства, код-шерінги, бізнес-інкубатори, аутсорсинг
Сфери взаємодії	Фінанси	Туристичні бюро, синдикати, мережі, концерни, трести	Частково санкціоновані, з частковою державною підтримкою	Санкціоновані, з частковою державною підтримкою	Змішане використання усіх форм, активне зростання гнучких форм	
Організаційні форми	Комплексні форми обслуговування подорожуючих	Частково санкціоновані	Розвиток традиційних форм, становлення проміжних форм взаємодії			
Роль держави	Несанкціоновані					
Особливості еволюційного періоду розвитку взаємодії	Становлення традиційних форм					

Рис. 1.9. Етапи розвитку інтеграційних процесів в туризмі

Джерело: розроблено автором.

Продовження табл. 1.7

Коперн	Картель	Конгломерат	Консорціум	Синдикат	Асоціація	Трест	ФПП	Пул	Стратегічний альянс	Холдинг	Корпорація	Контрактна група	Мережа (ланцюг)	Франчайзингова система	Керуюча компанія	Дивізійна структура	Код-шерінг	Універсальна туристична біржа	Венчурне фінансування	Лізинг	Сублідряд	Аутсорсинг	Технопарк	Бізнес-інкубатор	Кластер
Ступінь охоплення діяльності: Д – об'єднання більшості сторін господарської діяльності; П – об'єднання окремих бізнес-процесів (бізнес-напрямів)																									
Жорсткість інтеграційних обмежень (форма контролю) Ж – жорсткі; М – м'які																									
Централізація управління: Ц – централізовані Д – децентралізовані Ч – часково централізовані																									

Продовження табл. 1.7

Коперн	С	Д	О	П	І	К
Картель	С	Д	О	П	І	К
Конгломерат	С	Д	С	Т	І	К
Консорціум	Д	Д	Т	П	І	К
Синдикат	Д	Д	П	П	І	К
Асоціація	Д	С	П	І	І	К
Трест	С	Д	Т	П	І	К
ФП	З	Д	Т	П	І	К
Пул	Д	Д	Т	П	І	К
Стратегічний альянс	Д	Д	О	П	І	Н
Холдинг	З	Д	П	І	І	К
Корпорація	Д	Д	П	І	І	К
Контрактна група	Д	Д	О	П	І	Н
Мережа (ланцюг)	Д	Д	О	П	І	Н
Франчайзингова система	Д	Д	О	П	І	Н
Керуюча компанія	Д	Д	П	І	І	К
Дивізійна структура	Д	Д	П	І	І	К
Код-шерінг	Д	Д	О	П	І	Н
Універсальна туристична біржа	Д	З	О	П	І	Н
Венчурне фінансування	З	Д	О	П	І	Н
Лізинг	Д	Д	О	П	І	Н
Сублідряд	Д	Д	О	П	І	Н
Аутсорсинг	Д	Д	О	П	І	Н
Технопарк	Д	Д	О	П	І	Н
Бізнес-інкубатор	Д	Д	О	П	І	Н
Кластер	Д	Д	П	І	І	Н

Спосіб створення:
Д – договірні;
С – статутні;
З – змішані

Тривалість взаємодії:
П – постійні;
Т – тимчасові;
О – обмежені угодою

Правовий статус:
П – партнерські (без статусу юридичної особи);
І – інкорпоровані (юридичні особи)

За схемою об'єднання:
Р – корпоративні;
Н – консолідаційні (коопераційні)

Закінчення табл. 1.7

Концерн	У	А		М
Картель	У	С		П
Конгломерат	У	А		М
Консорціум	У	А		П
Синдикат	К	С		П
Асоціація	Н	С		П
Трест	К	С		М
ФПП	Н	А		М
Пул	У	А		П
Стратегічний альянс	К	С		П
Холдинг	К	А		М
Корпорація	У	А		М
Контрактна група	У	А		М
Мережа (ланцюг)	Н	С		М, П
Франчайзингова система	К	С		М
Керуюча компанія	Н	А		М
Дивізійна структура	К	С		М
Код-шерінг	К	С		П
Універсальна туристична біржа	У	С		П
Венчурне фінансування	У	С		М
Лізинг	У	С		М
Субдряд	У	С		М
Аутсорсинг	У	А		П
Технопарк	У	А		П
Бізнес-інкубатор	Н	А		П
Кластер	У	А		П

Характер зв'язків:
Н – ендогенні;
К – екзогенні;
У – універсальні

За профільністю учасників:
С – симетричні (монопрофільні);
А – асиметричні (багатопрфільні)

За наявністю керувачів (стратегічних центрів):
М – монокорпоративні;
П – полікорпоративні

Джерело: складено автором.

У табл. 1.8. визначено переваги та недоліки кожної з організаційних форм інтеграції, що у подальшому сприятиме вибору варіативності інтеграційної взаємодії у практиці бізнесу залежно від цілей суб'єктів інтегрування.

Таблиця 1.8

Переваги та недоліки інтегрованих структур

Різнovid інтегрованої структури	Переваги	Недоліки
Концерн	Формування єдиної власності учасників; високий ступінь кооперування; зниження умовно постійних витрат; концентрація капіталу; можливість швидкого переливання капіталів у більш прибуткові галузі	Втрата фінансової незалежності учасниками; жорсткий централізований контроль; обмеження капіталовкладень
Картель	Юридична, господарська, фінансова незалежність учасників, зниження рівня витрат на ведення конкурентної боротьби; можливість здійснення зовнішньоекономічної діяльності	Можливим є виникнення монополізму в ціноутворенні; послаблення конкурентних механізмів
Конгломерат	Юридична та виробнича самостійність; збільшення частки ринку; розширення сфер впливу; диверсифікація ризиків; доступ до нових ресурсів та інноваційних технологій	Фінансова залежність від головної компанії; надмірна диверсифікація продукту
Консорціум	Формалізація відносин на основі договору; державне гарантування виконання зобов'язань за проектами; обмеження відповідальності пропорційно частці вкладень у проект; збереження юридичної, господарської, фінансової самостійності сторін (за винятком діяльності у межах консорціуму)	Наявність ризиків у межах частки вкладень у проект; тимчасовий характер відносин
Синдикат	Централізація збуту та постачання; зниження витрат на маркетинг; фінансова та юридична незалежність; доступ до ресурсів учасників; відсутність конкуренції між учасниками	Тимчасовий характер взаємодії; втрата комерційної незалежності; вузька спеціалізація

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.8

Різнovid інтегрованої структури	Переваги	Недоліки
Асоціація	Добровільний характер відносин (найбільш «м'яка» форма); можливість юридичного оформлення; збереження учасниками господарської самостійності та права юридичної особи; поглиблення спеціалізації; персональна зацікавленість учасників у результатах діяльності; участь учасників в управлінні асоціацією	Учасники не несуть юридичну відповідальність за результати діяльності партнерів; можливість швидкого виходу з асоціації; інформаційний характер централізації управління
Трест	Концентрація капіталу; спільна економічна політика; можливість розвитку комбінованого виробництва; розподіл прибутку та ризиків пропорційно пайової участі	Втрата юридичної, фінансової та господарської самостійності учасників; жорстка централізація управління
Пул	Зниження тиску конкуренції; розширення ринків збуту; акумулювання прибутку у спільному фонді; можливість участі в інших об'єднаннях	Обмеження можливостей диверсифікації ризиків; тимчасовий характер відносин
ПФГ	Концентрація капіталу; функціональна взаємодія підприємств; зменшення постійних витрат; наявність пільг та паритетних умов функціонування відповідно до законодавства; контроль за використанням ресурсів; акцент на впровадженні інновацій; зменшення негативного впливу чинників зовнішнього оточення	Складна процедура реєстрації; складність пропорційного зіставлення внеску та результату за учасниками; відсутність централізації в управлінні
Стратегічний альянс	Зниження рівня конкуренції між учасниками; незалежність учасників та можливість участі в інших об'єднаннях; найменше законодавчих обмежень щодо функціонування; впровадження інновацій; реалізація спільних програм та бізнес-проектів; об'єднання ресурсів та отримання доступу до ноу-хау, патентів; довготривале співробітництво; трансферт знань	Можливість поглинання одних учасників іншими; виникнення протиріч між цілями альянсу і окремих учасників

Продовження табл. 1.8

Різновид інтегрованої структури	Переваги	Недоліки
Холдинг	Єдність науково-технічної та економічної політики для учасників; самостійність учасників у виробничо-господарській діяльності; управління системою постачання; концентрація капіталу; централізація управління інвестиційними портфелями учасників; розподіл господарських ризиків	Можливість фінансової підтримки нерентабельних підприємств-учасників; здійснення стратегічного управління виключно «стратегічним центром»
Корпорація	Захист привілеїв учасників; самостійність учасників у межах повноважень; постійна, основа зв'язків; можливість об'єднання різних за розмірами капіталів; підвищення конкурентоспроможності продукту, централізація управління	Протиріччя між функціями власності та контролю; відсутність можливості участі в інших об'єднаннях; подвійне оподаткування (податки сплачує і акціонер, і корпорація); великі витрати на управління
Контракна група	Збереження права власності на активи; високий рівень захисту активів; альтернативність вибору керуючої компанії; можливість подальшого інвестування в бізнес; можливість формування єдиного технологічного ланцюга; максимізація доходів та прибутків	Втрата операційного контролю над бізнесом; необхідність виплат управлінської винагороди; високі господарські ризики; виникнення конкурентів; неадекватне використання ліцензій; труднощі з достроковим розірванням контрактних відносин
Керуюча компанія	Розширення сфери впливу; збільшення доходів з мінімальними витратами; повна відсутність необхідності у власному капіталі	Обмеження відносин терміном контракту; обмеження доходу сумою управлінської винагороди; залежність від фінансового положення власника
Мережа (ланцюг)	Забезпечення конкурентно-кооперативних принципів роботи; спільне використання інформації; децентралізоване управління; координація виробничо-маркетингових планів та узгодження (а не об'єднання) господарської діяльності; фінансова незалежність; скорочення операційних та трансакційних витрат; гнучкість взаємовідносин; вибір лідера на основі консенсусу; наявність унікального бренду; здатність до самоорганізації; наявність ефекту синергії; адаптивність у зовнішньому середовищі	Слабкість функції стратегічного контролю; соціальні проблеми у колективах; низька підприємницька ініціатива; надмірне розширення членів може призвести до втрати керованості; проблеми у перерозподілі ресурсів

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.8

Різновид інтегрованої структури	Переваги	Недоліки
Франчайзингова система	Для франчайзера: розширення частки ринку та зміцнення сфери впливу; зростання обсягу доходу; популяризація бренду; для франчайзі: скорочення початкових інвестицій; отримання управлінських та виробничих технологій; можливість використання відомого «бренду»; ексклюзивність діяльності на певній території; зменшення маркетингових та інших операційних витрат; консультативна підтримка; запобігання ризику банкрутства	Для франчайзера: зростання операційних витрат; ризик зганьбити ділову репутацію; обмеження самостійності; Для франчайзі: технологічна залежність від франчайзера; необхідність сплати роялті
Дивізійна структура	Самостійна господарська діяльність дивізійних учасників; координування спільної діяльності центром управління; висока адаптивність до змін зовнішнього середовища; орієнтація на потреби клієнта, врахування територіальних умов; економія витрат через об'єднання певних управлінських функцій (маркетинг, підготовка кадрів)	Максимізація зусиль на меті дивізійного учасника; втрата загального контролю над системою; зниження ефективності використання ресурсів; можливість конфліктів між учасниками
Код-шерінг	Добровільний партнерський характер відносин; фінансова незалежність; координація операційної діяльності; взаємодопомога у вирішенні «форс-мажорних» проблем	Вузька спеціалізація діяльності; втрата комерційної та операційної незалежності; фіксований рівень агентської винагороди та прибутку; внутрішня конкуренція між учасниками
Універсальна туристична біржа	Фінансова та юридична самостійність учасників; договірний характер відносин між учасниками; впровадження інноваційних технологій обслуговування; забезпечення формування та реалізації високоякісного туристичного продукту; створення глобального інформаційного туристичного постору; торгівля туристичними послугами; можливість створення та просування єдиного бренду; економія витрат на маркетинг	Можливість цінової монополізації ринку; ризик втрати репутації через недобросовісних партнерів; складність здійснення контролю

Продовження табл. 1.8

Різновид інтегрованої структури	Переваги	Недоліки
Венчурне фінансування	Можливості отримання початкового капіталу для започаткування бізнесу на основі довгострокового або середньострокового інвестування проектів; розвиток перспективних бізнес-проектів та галузей економіки; сприяння імплементації інновацій, розвитку НДР; збереження контрольного пакета акцій ввласником; відсутність необхідності у заставі при кредитуванні; гнучкість кредитування; зниження рівня підприємницького ризику	Втрата економічної незалежності та повного контролю за бізнесом (частки у статутному капіталі, акцій); відсутність державної підтримки; обмеженість проектів та венчурних фондів
Лізинг	Сприяння розвитку інновацій; вирішення проблеми «одночасних капіталовкладень»; інвестування у реконструкцію та оновлення матеріально-технічної бази; можливість поступового та поетапного погашення боргу; вирішення проблеми «необхідності застави»; включення лізингових платежів до собівартості (податкові знижки)	Обмеження об'єктів, що підлягають передачі у лізинг (нематеріальні активи); високий ступінь ризику (втрата бізнесу; фінансовий стан лізингодавця)
Субпідряд	Розвиток спеціалізації; сприяння розподілу праці; встановлення довгострокових відносини у сфері матеріально-технічного забезпечення; економія ресурсів; умови для капіталовкладень у матеріальну базу; сприяння збуту; фінансова та консультативна підтримка	Вузька спеціалізація; розвиток внутрішньої конкуренції; залежність від підрядчика
Аутсорсинг	Фінансова та господарська незалежність; договірний характер відносин; скорочення витрат на виконання допоміжних процесів та реалізацію управлінських функцій; залучення знань; ефект «зосередження» діяльності; збереження контролю над основними бізнес-процесами	Загроза конфіденційності; додаткові витрати на аутсорсинг; загроза банкрутства аутсорсингової компанії; складність урахування впливу «людського» чинника

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Закінчення табл. 1.8

Різнovid інтегрованої структури	Переваги	Недоліки
Технопарк	Сприяння інноваційному розвитку підприємництва; перетворення знань в інноваційний комерційний продукт; територіальне зближення суб'єктів господарювання; діяльність без створення юридичної особи; добровільний договірний характер відносин; централізована координація спільної діяльності; наявність пільгового оподаткування	Конфлікт інтересів бізнесу та наукових закладів
Бізнес-інкубатор	Розвиток підприємництва у регіонах; сприяння розвитку пріоритетних секторів економіки; впровадження інновацій у діяльність економічних суб'єктів; консалтингові послуги; підтримання соціальної стабільності та піднесення соціального партнерства	Необхідність пошуку джерел фінансування; обмеженість видів діяльності, що є об'єктами уваги бізнес-інкубатора; відсутність державного сприяння розвитку
Кластер	Господарська, юридична та фінансова незалежність учасників; добровільність участі; територіальне поєднання суб'єктів господарювання; можливість зменшення собівартості продукту; збільшення частки ринку; мобілізація ресурсів; можливість участі учасників в інших об'єднаннях; розвиток ресурсного потенціалу дестинацій та інфраструктури регіонів; залучення до співпраці наукових закладів, органів місцевої влади; посилення конкурентних переваг учасників	Співробітництво між учасниками відбувається тільки в рамках договору: обмежена можливість спільних дій; конфлікт інтересів учасників; потреба у державній підтримці

Джерело: розроблено автором.

Очевидно, що немає організаційних форм, які б мали абсолютну перевагу над іншими; за певних обставин ефективнішими можуть виявитися одні форми, за інших – інші. Це потребує дослідження чинників та мотивів, які спонукають суб'єктів ринку до вибору способу форуювання інтеграційної взаємодії.

1.5. Термінологічна конструкція концепції інтеграційного розвитку підприємств

Категорія «інтеграція» за своїм сутнісно-змістовним наповненням та загальнотеоретичним значенням тісно переплітається з низкою понять, що у своїй сукупності обумовлюють онтологію її предметного простору досліджень (табл. 1.9); кожен із процесів частково корелюється з інтеграцією, крім того, може досліджуватись як самостійна альтернативна форма реалізації інтеграційних процесів.

Сформована економічна термінологія, яку використано при формуванні розгорнутого гносеологічного та онтологічного визначення інтеграційних процесів, вже частково була включена до системи знань і деякою мірою – до практики бізнесу, проте має певні дискусійні положення та потребує більш глибоких і розширених теоретичних узагальнень. Так, М. Войнарченко структурними елементами інтеграційної взаємодії визначив складові концепції 7-К (конкуренція, кооперація, кооперенція, концентрація, комунікація, координація та контракція) та концепції 5-С (спеціалізація, співробітництво, субконтракція, симбіоз та синергія) [634], і актуалізує зазначені методи взаємодії. Про конкуренцію, кооперацію та кооперенцію як взаємодоповнювальні типи взаємовідносин зазначає і О. Похильченко [300]. Найбільш повно розкриває ці поняття А. Пилипенко [19], який складовими інтеграції визначив дванадцять процесів: диверсифікацію, дифузію, координацію, гармонію, агрегування, централізацію, об'єднання, дискримінацію, кооперацію, комбінування, диференціацію та дезінтеграцію [19, с. 116]. Н. Скопенко доповнила ці поняття квазіінтеграцією та реінтеграцією [635, с. 45]. Проте зазначені дослідження не відображають повною мірою теоретичної конструкції понятійного поля досліджень та потребують конкретизації і поглиблення шляхом впровадження додаткових термінів, що визначають дескриптивні та діатропічні процеси, тобто інтеграція є дефінієндумом (поняття, зміст якого розкривається у визначенні [636]), а континуум родових і структурних понять – її дефінієнсом (поняття, за допомогою яких розкривають зміст дефінієндуму [636]).

Таблиця 1.9

Тезаурус гносеологічного та онтологічного дослідження предметного поля категорії «інтеграція»

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
Об'єднання	З'єднання кількох організацій, підприємств, установ; назва підприємства, до якого входять кілька підприємств, організацій установ [66, 637, 638]; господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань [614, с. 118]	Застосовується як для розгляду сутності інтеграції через змістовне визначення процесу (механізм утворення цілісності на основі групування розрізнених складових елементів), так і його результату (форма існування цілісної системи, позначення юридичної особи, що утворилася внаслідок реалізації інтеграційного процесу)
З'єднання	Злиття, приєднання або поглинання декількох організацій, підприємств, установ в одну юридичну особу	Характеризує процеси або результати реалізації інтеграційних відносин, форми здійснення інтеграційних трансформацій за різними ознаками (юридичною самостійністю, рівнем контролю, ступенем концентрації тощо)
Рекомбінація	Створення спільних підприємств; франчайзинг	
Перетворення	Приватизація; акціонування; націоналізація	
Синтез	Метод наукового пізнання, на основі якого здійснюється злиття складових частин у цілісність; завершеність формування системи	Результат інтеграційного процесу, його найвища (кінцева, узагальнююча) фаза
Дифузія	Розповсюдження, рух, взаємне проникнення елементів однієї системи до іншої; створення цілком однорідної системи [639]	Завершальна форма інтеграційного процесу; сприяє встановленню рівноважного стану структурних елементів інтеграційного процесу
Симбіоз	Сумісне співіснування двох організмів різних видів, тобто особливість поєднання економічних партнерів, як правило, на основі самоорганізації та матеріальних потоків, побудова зв'язків між підприємницькими	Сприяє забезпеченню інтеграційної взаємодії структур, внаслідок чого зростає синергетичний ефект. Симбіотичні відносини покладено в основу інноваційної форми співробітництва – мережевої інтеграції

Продовження табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
	структурами у розрізі: [640, с. 88]: мутуалізму (лат. <i>mutuus</i> – взаємний) – кожний з учасників приносить іншому відповідну користь; коменсалізму (лат. <i>commensal</i> – співтрапезник) – один симбіонт «харчується залишками їжі іншого»; протокооперації – спільне існування вигідне, але не є обов'язковим	
Зв'язок	Взаємообумовленість існування економічних явищ і процесів та властивих їм економічних законів і суперечностей, розділених у просторі й часі [641]	Іманентна ознака інтеграційного процесу; щодо інтеграції характеризується однобічною спрямованістю
Взаємозв'язок	Взаємна підпорядкованість між сторонами; загальна форма здійснення взаємодії	Передумова та форма виникнення інтеграційного процесу, його методологічна конкретизація, змістовне наповнення та цільове спрямування; інтеграція є однією із прогресивних форм розвитку взаємозв'язків, проявом її статичного та динамічного характеру, але взаємозв'язки не обмежуються лише інтеграцією; крім того, у вузькому розумінні, взаємозв'язок є проявом дво- або багатосторонності відносин в інтеграції
Взаємодія	Процеси впливу різних об'єктів один на одного [475], наявність залежності між явищами, взаємозумовленість їхнього існування та розвитку [605, с. 78]	Комплексний фактор, що спричиняє інтеграційні процеси, визначає їх існування на основі причинної обумовленості, структурну організацію та форму розвитку (сприяють інтеграції або руйнують її (дезінтеграція)); поняття взаємодії включає інтеграцію як економічну або соціальну форму взаємозалежності об'єктів та визначає її найвищу форму (поглиблення)

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
Взаємовідносини	Зв'язок між явищами, предметами [605, с. 79]; конкретне вираження виробничих і економічних зв'язків учасників, що виникають у процесі здійснення ними різних видів обміну результатами праці і розподілу одержаних результатів	Методологічний базис, принцип, основа і навіть спосіб здійснення інтеграції; разом з тим взаємовідносини можуть виникати і без інтеграційних засад; особливість інтеграційних відносин – пов'язування між собою учасників (економічно, соціально, адміністративно)
Взаємозалежність	Відносини між суб'єктами; наявність певної залежності одного суб'єкта від іншого	Принцип, який покладено в основу формування взаємодії, а отже, і інтеграції як її економічної форми
Взаємовплив	Здатність однієї сторони своїми діями спонукати до змін у діяльності іншого суб'єкта	Принцип, який покладено в основу розвитку взаємодії, а отже, і інтеграції як динамічного процесу
Співробітництво, співпраця	Спільна з ким-небудь діяльність [488]; спільні цілеспрямовані дії у загальному процесі (як членів однієї цілісності, так і різних), при цьому різні учасники прагнуть досягти результату, здійснюючи всі дії разом, одночасно	Різновид взаємодії; процес зближення окремих елементів (учасників) під час їх об'єднання, а отже, супроводжує процеси інтеграції (спосіб існування інтеграційної взаємодії); форма партнерства, оскільки охоплює відносини між учасниками, засновані на засадах взаємовигідності та рівноправності
Партнерство	Участь у спільній діяльності на основі ціннісних орієнтирів; припускає абсолютну автономію суб'єктів-партнерів, тобто є міжсуб'єктною взаємодією; при цьому результат є спільним, але індивідуалізованим для кожного учасника	Різновид співпраці, спосіб існування співпраці на основі взаємної вигоди від спільної діяльності; конструктивна міжсуб'єктна співпраця; найбільш сприятлива форма налагодження співпраці
Стратегічне партнерство (співробітництво)	Стан відносин, коли підприємства домовляються про співробітництво між двома або більшою кількістю сторін для досягнення загальної мети або виконання певного завдання за умови розподілу ризиків, відповідальності, ресурсів, прибутку	Різновид партнерства, спрямований на реалізацію стратегічних інтересів учасників інтеграційної взаємодії

Продовження табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
	без юридичного оформлення розподілу права власності (на засадах квазіінтеграції) [642]	
Консолідація	Процеси зміцнення, укріплення, об'єднання, згуртування [488, с. 566]; зміцнення чого-небудь, з'єднання окремих організацій для досягнення їх загальної мети; об'єднання суб'єктів підприємництва, їх дій, інтересів, спільних капіталів для здійснення підприємницьких проектів, програм [643]	Термін може застосовуватися для виявлення результатів інтеграції, оскільки є невідворотним і прямим її наслідком; синонім інтеграції, що використовується здебільшого для ідентифікації її горизонтальних форм
Система	Сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один із одним, і яка утворює певну цілісність, єдність [644]; цілісне утворення, якому притаманні певні властивості: цілісність, синергічність, ієрархічність, емерджентність, цілеспрямованість тощо [464]	В основу будь-якої системи покладено інтеграцію, а інтеграційна єдність є іманентною властивістю системного формування; розвиток інтеграції відбувається за принципами та закономірностями систем у напрямі збільшення інтенсивності та активності взаємодії
Конвергенція	Процес зближення, уподібнення систем (економік та господарських механізмів) та економічних укладів унаслідок необхідності задоволення подібних функціональних вимог [464]	Різновид інтеграційних процесів, як правило, характеризує інтеграційні відносини на глобальному (міжнародному) та макрорівні (національний)
Квазіінтеграція	Об'єднання економічних суб'єктів на основі розвитку стійких довгострокових зв'язків та делегування контролю щодо управління спільною діяльністю [635, с. 45], які залишаються автономними та працюють на основі контракту	Різновид взаємодії, що поєднує переваги інтеграції та дезінтеграції; результатом є створення гібридних форм організації інтеграційних процесів
Дезінтеграція	Процес розпаду, руйнування, відокремлення, ізоляції; процес зменшення інтенсивності та числа взаємодії [19, с. 116]	Протистоїть інтеграції; разом з інтеграцією є стороною, що обумовлює її циклічність [487, с. 13]; виконує допоміжні, стримуючі та деструктивні

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
		функції щодо визначення розвитку інтеграційної взаємодії; характеризує зменшення інтенсивності та активності інтеграційних процесів, їх руйнування; є основою інтеграційного розвитку – на основі поєднання інтеграційних та дезінтеграційних процесів утворюються зв'язки нового, більш високого порядку
Дискримінація	Пригнічення прав, обмеження самостійності, створення більш жорстких умов співіснування [19, с. 116]	Є можливим, але не закономірним результатом інтеграційного процесу, його негативним (дисинергії) проявом
Реінтеграція	Процес відновлення раніше існуючих зв'язків [635, с. 45]	Етап інтеграційного процесу; характеризує послідовну зміну стану взаємозв'язків між підприємствами або видами діяльності, які інтегруються, їх розвиток та зміну у часі
Кооперація (кооперування)	Система кооперативних організацій, створених з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб своїх членів [645]; особлива форма організації праці, за якої багато людей разом беруть участь в одному процесі або в різних, але пов'язаних між собою; співробітництво; форма зв'язку між організаціями, сферами діяльності [488]; поєднання зусиль для співпраці за рахунок власних коштів [266]; добровільне об'єднання власності (різних об'єктів і форм) та праці для досягнення спільних цілей у різних сферах господарської діяльності [641, с. 75]; форма об'єднання диференційованих виробництв однорідної за функціональною ознакою діяльності; організація довгострокових прямих вироб-	Є різновидом інтеграції, але об'єднання відбувається в єдиному за функціональною ознакою виробничому просторі; при цьому учасники беруть спільну поетапну участь у відтворювальному процесі; є первинною відносно інтеграції (її початкова форма), тобто процесом налагодження контактів між окремими учасниками з наступним їх об'єднанням

Продовження табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
	ничих зв'язків між підприємствами на основі поглиблення спеціалізації [646]	
Концентрація	Зосередження, групування навколо центру; зосередження та насиченість виробництва, капіталу в одному місці або в одних руках; переважання на ринку однієї або декількох фірм [488, с. 193]; збільшення розмірів капіталу в результаті накопичення та капіталізації доданої вартості [647]	Є частиною інтеграційного процесу, яка виявляється переважно на завершальному етапі, коли відбувається злиття капіталів підприємств, які інтегруються; свідчить про свідому урегульованість інтеграційного процесу; показник інтеграційної активності суб'єктів господарювання; форма реалізації інтеграції, її передумова та результат
Спеціалізація	Зосередження діяльності на випуску певної продукції або виконанні окремих видів робіт [641]; розподіл праці на окремі операції у будь-якій сфері діяльності (виробничої або управлінської); поглиблення діяльності у будь-якому занятті [464]; зосередження ресурсів, робочої сили та виробництва на великих підприємствах [528, с. 15]	Функціональна форма організації діяльності, через які розкривається зміст інтеграції; обумовлює дію економічного закону переваги великих систем над малими; передумова інтеграції та її результат
Комбінування	Об'єднання в єдиному процесі різних ознак і елементів шляхом вибору найбільш оптимального їх співвідношення [19, с. 116]	Функціональна форма організації діяльності, через які розкривається зміст інтеграції; метод здійснення інтеграції, її результат та передумова
Універсалізація	Поширення функцій елементів системи на інші елементи у процесі об'єднання [462, с. 57]	Реалізується у межах інтеграційного процесу, є його принципом та іманентною ознакою, передбачає встановлення залежності та співвідношень між діями, явищами, процесами
Агрегування (агрегація)	Групування споріднених показників за певними узагальненими ознаками (вимірами) [464] (наприклад, функціями, ринком); укрупнення подібних частин без взаємного впливу;	Можливість більш глибокого проникнення у сутність інтеграційного процесу, що означає насамперед механістичну дію; дозволяє поєднати здобутки окремих учасників

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
	групування у категорії більш високого порядку; підсумовування пропозицій і напрацювань окремих структурних одиниць [19, с. 116]	
Аліфірування	Форма приєднання до існуючого логістичного (дистрибуторського) ланцюга	Термін може застосовуватися для констатації механізму інтеграції; різновид інтеграції, використовується здебільшого для ідентифікації її вертикальних форм через створення дистрибуторської мережі агентств з метою реалізації туристичного продукту туорператора
Агломерування (агломерація)	Форма територіальної або географічної зосередженості певної дестинації, розвитку її інфраструктури	Використовується, як правило, для інтерпретації територіальної взаємодії (механізми створення кластерів)
Диференціація	Поділ, розчленування цілого на якісно відмінні частини [650]; розподіл цілого на різноманітні форми та ступені; поступове збільшення розбіжностей між частинами та елементами колишнього цілого; рух системи до однорідності через початкове поширення її розмаїття [19, с. 116]	Обумовлює інтеграцію як динамічне явище, є передумовою та закономірністю інтеграційного процесу
Дедиференціація	Процес руху системи до однорідності [561]	
Диверсифікація	Процес проникнення у нові галузі виробництва та географічні сегменти ринку [648, с. 66]; розповсюдження господарської діяльності на нові сфери [649, с. 72]; розширення сфер діяльності, продукції, номенклатури [650]	Визначає міру (ступінь) різноманітності в інтеграції (у сукупності); є передумовою інтеграційного процесу, механізмом його практичної реалізації; тісно пов'язана з процесами концентрації та реалізується через розширення об'єднань до рівня комплексів, структурні елементи яких технологічно непов'язані
Централізація	Керування з єдиного центру [651]; злиття декількох невеликих підприємств в одне	Є одним із механізмів здійснення інтеграції через зосередження влади в єдиному центрі, в одному

Продовження табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
	більш велике [528, с.15]; передача повноважень та обов'язків щодо прийняття рішень від підлеглого до керівника [464] (на більш високі рівні ієрархії)	місці, в одного керівника; і основоположний принцип
Інтенсифікація	Збільшення виробництва за допомогою додаткових вкладень [528, с.15]; розширення виробництва шляхом збільшення ресурсів, технологій	Передумови інтеграції, її початковий етап
Екстенсифікація	Збільшення виробництва шляхом розширення масштабів підприємства [528, с. 15]; розширення виробництва при збереженні технологій та ресурсів через удосконалення продуктивності праці, перетворення структури використання ресурсів	
Комунікація	Форма зв'язку; прояв інформаційного обміну; аспект соціальної взаємодії; загальна характеристика будь-якої діяльності; форма досягнення довіри та взаємоприйняття [652]; процес регулярного обміну інформацією між постійними учасниками об'єднань	Принцип налагодження та розвитку інтеграційних зв'язків; їх форма прояву та характеристика; сучасна закономірність інтеграційного процесу
Конкуренція	Змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [653]; процес суперництва суб'єктів з приводу реалізації своїх	Конкуренція як економічне суперництво і боротьба між підприємницькими структурами є передумовою та рушійною силою розвитку інтеграційних процесів, співіснуванням та доповненням компаній різних типів, що засноване на розмежуванні ніш, у кожній з яких існують свої правила гри [384, с. 58]; на основі поєднання конкуренції та співпраці відбувається формування інноваційних організаційних форм інтеграційних процесів

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
	конкурентних переваг на конкретному ринку (території) у конкретний час для досягнення поставлених цілей або задоволення потреб [22, с. 513]	
Координація	Забезпечення узгодженості роботи всіх ланок системи [19, с. 116]; упорядкування дій різних частин системи, яка підлягає управлінню, з метою уникнення дублювання однойменних операцій та охоплення більшого кола програм, робіт; встановлення гармонії між організаціями, ділянками і учасниками процесу виробництва й управління [643]	Реалізується у межах інтеграції та передбачає встановлення оптимального співвідношення між діями та явищами; функція управління інтеграційним процесом, що забезпечує його узгодженість, упорядкування та спрямована на досягнення синергетичних ефектів
Контрактація	Процес укладення угод, контрактів між економічними агентами; визначення параметрів контрактів в умовах асиметричної інформації [464]	Реалізується як різновид інтеграції та один із засобів її правового та організаційного втілення
Субконтрактація	Забезпечення ділового партнерства, яке передбачає наявність головного підприємства «контрактора» та багатьох, як правило, малих і середніх підприємств – «субконтракторів», яким передається частина робіт (замовлення) [464]	Різновид інтеграційних процесів; механізм субконтракції дозволяє учасникам сконцентрувати свої ресурси та зусилля на ключових роботах, які визначають їх конкурентоспроможність
Експансія	Розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі (територіальна, економічна, політична тощо) [464], поширення діяльності суб'єктів господарювання в економічному просторі, розширення господарських зв'язків; процес розширення сфери впливу держави чи організації з метою задоволення стратегічних цілей у добровільній чи примусовій формі [641]	Різновид інтеграційних процесів; є одночасно передумовою, наслідком та рушійною силою розвитку інтеграційних процесів

Продовження табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
Кооперація	Співпраця конкурентів; співконкуренція; розвиток кооперативних взаємовідносин між конкурентами; розвиток кооперації між конкурентами з метою досягнення поставлених цілей та отримання конкурентних переваг [654]	Різновид інтеграційних процесів на основі поєднання принципів конкуренції та співробітництва
Конвергенція	Зближення різних економічних систем; набуття подібної будови і функцій неспорідненими організаціями, тобто які мають різне походження, внаслідок пристосування до умов подібного середовища проживання [467, с. 317].	Передумова та наслідок реалізації інтеграційних процесів на основі тісної співпраці різнорідних суб'єктів господарювання; зазвичай реалізується у формах кластерної взаємодії; приватно-публічного партнерства
Гармонія	Узгодженість цілого та його складових компонентів [19, с. 116]; глобальний принцип погодження протилежних та конфліктних елементів, приведення їх до єдиного цілого [464]	Стратегічна мета інтеграційної взаємодії, завдяки якій кожен учасник має змогу реалізувати свої можливості та задовольнити інтереси та принцип її існування
Синергія	Отримання у результаті узгоджених дій учасників інтеграційного процесу сумарного (сукупного, комбінованого) ефекту, який суттєво перевищує ефект кожного окремого підприємства у вигляді простої їх суми [464]; процес підвищення ефективності використання фізичних (матеріальних) та невидимих (нематеріальних) ресурсів [655]	Є результатом інтеграційного процесу, його позитивним проявом
Ентропія	Являє собою показник невизначеності, безладу, розмаїття, хаосу, нерівноважності у системі [656]; міра внутрішньої невпорядкованості системи [657]; кількісна міра невизначеності ситуації [658]	Відображає стан інтегрованого об'єкта і динаміку його розвитку; є комплексним показником економічної досконалості об'єкта господарювання в його переході від низьких до більш досконалих форм організації інтеграційної діяльності; нестійкість є умовою і передумовою

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Закінчення табл. 1.9

Дефінієнси інтеграції	Зміст	Вектор розгортання у дослідженні інтеграційних процесів
		стабільного і динамічного розвитку системи [659, с. 798]
Конфлікт	Протиріччя, що виникає між людьми чи колективами у процесі їх спільної діяльності через нерозуміння, протилежну точку зору, відмінності у цілях; результат зіткнення протилежних інтересів, поглядів притаманний будь-якій формі спільної діяльності [652]	Стимулюють розвиток інтеграційних процесів, активність і творчість учасників; обумовлюють перебудову існуючих та створення нових механізмів інтеграційної взаємодії, консолідацію агентів, збереження між ними балансу сил, сприяють поліпшенню внутрішньоорганізаційних відносин, взаєморозумінню та співробітництву
Інтерес	Наявність зацікавленості учасників об'єднань та отримання ними вигід	Забезпечує основну умову життєдіяльності інтеграційної структури; є показником інтеграційних устремлінь
Інтернаціоналізація	Об'єктивний економічний процес виникнення та розвитку зв'язків між національними господарствами різних країн, що охоплює всі сфери суспільного відтворення [641]	Є ключовими зовнішніми передумовами та наслідками розвитку та активізації інтеграційних процесів, зокрема ТНК; сприяє розширенню територіальних (просторових) меж інтеграції
Глобалізація	Вихід національних економік за межі національних кордонів [155, с.42]; процес обміну товарами, послугами, капіталом та робочою силою, що виходить за межі державних кордонів; розподіл праці у світовому масштабі; проникнення компаній в економіку зарубіжних країн [660]	

Джерело: сформовано автором на основі джерел таблиці.

Разом з тим набагато дієвішою, на нашу думку, буде розробка більш комплексного тезаурусу у сфері інтеграції, який передбачає формування континууму дефініцій понятійно-категоріального апарату на основі предметно-змістовного взаємозв'язку термінів та визначень, який відповідає потребі у вирішенні завдання дослідження процесів інтеграції. Структура та конвент тезаурусу відображає поняття, що кореспондуються з інтеграцією, формують її предмет, концепти, механізми взаємодії і в подальшому є підґрунтям для розроблення концептуальних положень управління інтеграцією. Також до тезаурусу включено деякі узагальнені елементи типології інтеграційних процесів, як дозволяють корегувати їх методологію.

За численних варіантів прояву інтеграційних процесів, великої різноманітності організаційних форм, напрямів, методів, типів їх реалізації в умовах мінливості ринку, асиметричності та нелінійності розвитку, високих вимог до гнучкості у функціонуванні лише континуум дефінієнсів уможливорює збереження одночасно і цілісності, і багатовекторності (багатоваріантності) розвитку об'єктів/явищ при виявленні науково значущих закономірностей.

Вони утворюють як групи синонімічних понять «інтеграція – кооперація – консолідація», «партнерство, співпраця, співробітництво», «глобалізація – інтернаціоналізація», так і протилежні проекції у координатах «конкуренція – співробітництво», «гармонія – ентропія», «інтеграція – дезінтеграція», «конфлікт – інтерес», «масштаб – диференціація» тощо. Це дозволяє уточнити понятійно-сутнісний апарат у сфері інтеграції, систематизувати гносеологічно-онтологічні ознаки та релевантні особливості типів і форм інтеграційної взаємодії підприємств, здійснити реалістичну та об'єктивно обґрунтовану їх структурування, визначити нові закономірності і перспективи розвитку та сформувані цілісну методологію розвитку. Специфічні варіанти інтеграційних взаємодій обумовлюються по-різному інтерпретованими множинами у межах єдиного понятійного поля (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Понятійний простір дослідження управління інтеграційними процесами

Термін	Тлумачення
Інтеграція	Складне еколого-соціо-економічне явище, що має багатоаспектний предмет дослідження та мультидисциплінарний характер існування, яке у широкому розумінні можна досліджувати як феномен, філософію бізнесу, максимум, принцип ринкової поведінки, аксіому, сукупність економічних відносин, підхід до управління; у вузькому – як категорію цілісності, стан, результат дій, процес, форму діяльності, організаційну структуру; стратегію розвитку, зростання та модернізації, систему, методологію дослідження; засіб [661, с. 60–62]
Інтеграційний процес	Послідовність дій у здійсненні інтеграції; виконання етапів та дій щодо створення, розвитку та зникнення інтеграційних зв'язків [661, с. 62]; зростання інтенсивності, якісних та кількісних параметрів взаємодії; процес руху й розвитку інтеграції на основі пов'язаності її елементів та об'єднання їх організаційних, економічних, юридичних та поведінкових властивостей; різноманіття типів, видів, форм прояву, напрямів реалізації інтеграції; методів і способів здійснення інтеграційної взаємодії; сукупність інтегрованих структур
Інтеграційна взаємодія	Цілеспрямований процес формування стійких виробничих, економічних, соціальних та інших видів зв'язків між суб'єктами
Інтеграційний зв'язок	Відношення, що характеризують взаємну залежність, обумовленість, спільність між видами діяльності, діями або суб'єктами, які інтегруються
Інтегрований	Основа на об'єднанні, інтеграції, комплексний [488, с. 508]
Інтеграційний	Тотожний з поняттям «інтегративний», тобто належить до інтеграції [488, с. 508]
Системний підхід	Методологія наукового пізнання, в основі якої об'єкт розглядається як система (сукупність елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках між собою і створюють певну цілісність [662, с. 21])
Інтеграційні відносини	Система економічних інтересів, що встановлюються між суб'єктами господарювання у процесі розподілу праці та виробництва і пов'язані з формуванням та розвитком інтеграційних процесів та посиленням взаємодії з метою отримання взаємовигод зацікавлених суб'єктів (держави, місцевих органів влади, інтегрованих структур, працівників тощо) [661, с. 60–63]
Інтеграційний простір	Поле (предмет) взаємодії, на основі якого учасники інтеграційних відносин формують свою поведінку відносно один до одного (встановлюють характер та правила відносин)

Продовження табл. 1.10

Термін	Тлумачення
Агент	Учасник інтеграційних процесів; суб'єкт інтеграційних відносин
Інтегратор	Ініціатор інтеграційних відносин
Ядро інтеграції	Стратегічний центр прийняття щодо здійснення інтеграції [630, с. 25]; компетент-центр [669, с. 17]; центр стратегічного управління інтеграційними процесами; керуюча (материнська, головна) компанія, франчайзер, координаційний центр тощо; центральний елемент інтеграційних відносин, що може бути як юридичною особою, так і групою фізичних осіб (власників, професіоналів, менеджерів), та приймає рішення стосовно напрямів реалізації та розвитку інтеграційних процесів
Конфігурація агентів	Кількісно-якісний склад учасників інтеграційного процесу; їх позиція відносно один до одного
Інтеграційна структура; (інтеграційне утворення; інтеграційне формування; інтеграційний суб'єкт господарювання)	Суб'єкт інтеграційних відносин; результат інтеграційного процесу (той, що підлягав інтеграції), тобто охоплюється різноманітність явищ та процесів, пов'язаних зі зближенням, пристосуванням, узгодженням діяльності, у тому числі – і об'єднанням підприємств; організаційна форма зв'язків та взаємодії між економічними суб'єктами на основі зближення; форма управління організаційною взаємодією
Інтегрована структура, (інтегроване формування; інтегроване утворення, інтегрований суб'єкт господарювання (інтегрована структура бізнесу, інтегрована група; інтегрована структура суб'єктів господарювання, інтегрована підприємницька структура, великомасштабна економіко-виробнича система, виробничо-господарська структура, інтегрована виробничо-господарська структура)	Структура, утворення, формування, засноване на об'єднанні (той, що підлягав об'єднанню); організаційно-правова форма об'єднання економічних суб'єктів; активний ринковий суб'єкт господарювання, що формує стійкі інтеграційні економічні відносини [546, с. 115–116] на основі консолідації активів або договірних відносин [98, с. 5] та повністю або частково поєднує свої матеріальні або нематеріальні ресурси з метою здійснення спільної виробничої, інвестиційної, наукової, комерційної та інших видів діяльності, координації дій, захисту своїх прав, відстоювання спільних інтересів [663, с. 5]; група суб'єктів, що поєднують свої зусилля для ведення господарської діяльності з метою підвищення її результативності та досягнення цілей [528, с. 19]; об'єднання підприємств, організацій, установ у багатогалузеву господарську систему на основі договірних відносин чи консолідації активів з метою досягнення спільних цілей [99, с. 34]; сукупність неоднорідних за складом економічних агентів, між якими виникають істотні та регулярні взаємозв'язки, що спричинюють взаємообумовлений вплив один на одного [19, с. 86]. Для сумісної підприємницької діяльності на основі «м'яких» (договірних) та жорстких (право власності) управлінських і організаційних відносин [143, с. 43] з метою забезпечення вирішального впливу на фінансову, господарську, комерційну політику учасників [189, с. 23]

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

Закінчення табл. 1.10

Термін	Тлумачення
Корпоративна структура (інтегрована корпоративна структура)	Статутне злиття економічних суб'єктів; сукупність окремих одиниць, організованих у єдину систему на основі об'єднання капіталів [664, с. 11]; акумулювання фінансових ресурсів на основі об'єднання бізнес-одиниць [665, с. 483]
Інтеграційний потенціал	Комбінація матеріальних та нематеріальних активів агентів; сукупний ресурсний потенціал учасників інтеграційних процесів; внутрішні можливості інтеграційного формування
Інтеграційна діяльність	Процес взаємодії агентів; формування та розвиток інтеграційних процесів; діяльність, пов'язана зі створенням цінності у процесі здійснення інтеграційної взаємодії
Управління інтеграційними процесами (інтеграційними структурами)	Управління, спрямоване на виявлення та максимально можливе задоволення потреб всіх членів інтеграційного утворення за допомогою координації їх підсистем управління, спільного встановлення цілей та визначення стратегічних альтернатив розвитку [353, с. 3–11]; управлінська діяльність з об'єднання або зближення організацій, спрямована на забезпечення спільної діяльності та досягнення синергетичного ефекту [666]; це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління інтеграційними структурами з метою підвищення результативності їх функціонування
Об'єкт управління інтеграційними процесами	Інтеграційні процеси підприємств; процеси управління не окремо взятим підприємством, а сукупністю підприємств (групою, формуванням, об'єднанням) [163, с. 39]
Предмет управління інтеграційними процесами	Сукупність відносини, які виникають між учасниками інтеграційних процесів та всередині кожного підприємства – члена об'єднання
Інтеграційний розвиток	Сукупна зміна у взаємозв'язку якісних, кількісних та структурних параметрів процесів [667, с. 4]; збалансований узгоджений розвиток акторів на основі найбільш ефективного використання ресурсів та в інтересах їх найбільш повного задоволення потреб [668, с. 67] цілеспрямоване формування та перспективний збалансований розвиток інтеграційних процесів
Стратегія інтеграційного розвитку	Управлінські підходи, що визначають процес формування довгострокових цілей діяльності; систему методів, способів та механізмів їх досягнення; конкретизують перспективи інтеграційного розвитку об'єкта в межах вибору економічно обґрунтованих альтернатив дій на певний період часу, що базується на урахуванні внутрішніх можливостей і характеристик (організаційних, економічних, правових) об'єднання підприємств та змін зовнішнього оточення для забезпечення зовнішнього зростання, адаптації у ринковому просторі та отримання синергетичного ефекту [668, с. 303]

Джерело: складено автором на основі джерел таблиці.

Ідеологічне конструювання понятійного поля сприятиме не лише науковій регламентації управління інтеграційними процесами, але й запровадженню термінологічно-категоріального апарату в практичну діяльність підприємств.

Визначене понятійне поле досліджень рекомендовано вважати теоретичними передумовами побудови концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання, в основу якого покладено *підходи до управління інтеграційними структурами*, що надає можливість інтерпретації:

– управління інтеграційними процесами як соціо-економічної системи на основі взаємодії суб'єкта та об'єкта управління через сукупність управлінських механізмів;

– управління з позицій створення стратегічних можливостей щодо формування, комбінації, перерозподілу ресурсного потенціалу учасників. За цією інтерпретацією здійснюється виділення елементів в об'єкті управління та визначення процесу виробництва та реалізації туристичного продукту як взаємодії засобів та предметів праці, персоналу, інформації, фінансових активів та нематеріальних ресурсів. Відповідно до участі у процесі кругообігу виділяють елементи об'єкта управління: фінансові засоби, засоби виробництва, предмети праці, трудові ресурси, виробничо-обслуговуючий процес, процес управління, туристичний продукт;

– управління як процесу, що відображає послідовність виконання управлінських функцій та здійснення управлінського впливу, складність управлінської праці на основі врахування зовнішніх умов та внутрішніх параметрів організацій, виділення елементів у суб'єкті управління.

Таким чином, вирішення наукового завдання побудови концепції інтеграційного розвитку забезпечує розроблення її системи управління інтеграційними процесами, інструментом якої є методологічний підхід до дослідження компонент, процесів та зв'язків у межах формування та розвитку інтеграційних процесів суб'єктів господарювання, комплексного обґрунтування управлінських рішень щодо вирішення завдання з отримання економічного та соціального ефектів туристич-

тичними підприємствами у процесі здійснення інтеграційної взаємодії при різних станах зовнішнього і внутрішнього середовища, що візуалізовано на рис. 1.10. Зважаючи на відсутність поняття інтеграційного розвитку, використання методології системно-процесного підходу дозволило запропонувати авторське трактування понять і концепції інтеграційного розвитку, і в подальшому – положень та їх змістовного наповнення досліджуваної концепції.

Інтеграційний розвиток – це зміна у часі та трансформація якісних, кількісних і структурних параметрів розвитку інтеграційних процесів на основі формування балансу інтересів акторів і налагодження ефективної взаємодії суб'єктів господарювання у процесі створення та реалізації туристичного продукту. Інтеграційний розвиток передбачає досягнення ефективної взаємодії, внутрішньої єдності акторів або стратегічної узгодженості окремих дій та функцій учасників інтеграційних процесів, що виявляється в обмеженні свободи дій, зменшенні економічної та юридичної самостійності, делегуванні або об'єднанні ряду функцій та процесів координаційному центру (інтегрованій організації), консолідації діяльності з метою формування спільних компетентностей, зростанні інтенсивності взаємодії та формуванні механізмів господарської, економічної та інституціональної пов'язаності учасників.

Управління інтеграційними процесами – це процес (управлінська діяльність), спрямований на інтеграційний розвиток суб'єктів туристичної діяльності для створення високоякісного туристичного продукту та досягнення узгодженості економічних інтересів суб'єктів взаємовідносин. Отже, управління інтеграційними процесами – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління суб'єктами господарювання на засадах об'єднання або зближення, спрямованих на забезпечення консолідованої діяльності, спільного встановлення цілей та визначення стратегічних альтернатив розвитку з метою підвищення результативності їх функціонування, отримання синергетичних вигід

та конкурентних переваг. З огляду на вищевикладене, управління інтеграційними процесами доцільно розуміти як процес системного формування, розвитку та використання спільного матеріальних і нематеріальних активів (як комплекс знань, умінь і навичок) суб'єктами господарювання через механізм інтеграційного розвитку, який забезпечує продукування унікальних конкурентних переваг, гармонізацію інтересів та отримання економічних вигід суб'єктів господарювання.

У широкому розумінні управління інтеграційними процесами суб'єктів господарювання – це цілеспрямований вплив на чинники та умови, які визначають внутрішні параметри діяльності інтегрованих формувань та їх розвиток у конкурентному середовищі та базуються на пріоритетах, сформульованих на основі теоретичних викладок, зроблених у розд. 1 цієї монографії:

- формування нового стратегічного мислення, яке базується на посиленні економічної взаємодії суб'єктів господарської діяльності;
- забезпечення ієрархічності інтеграційними процесами і наскрізності розвитку процесів інтеграції в економічній системі (міжорганізаційний рівень, регіональний, національний, міжнародний);
- необхідність створення конкурентних переваг і врахування чинників часу як пріоритетного у формуванні інтеграційних процесів;
- сприйняття управління інтеграційними процесами як специфічного інноваційного управлінського процесу, який потребує формування власних теоретичних засад, методологічного інструментарію та практичних положень;
- урахування глобальних тенденцій розвитку економіки у процесі формування положень управління інтеграційними процесами, які визначають її особливості: глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу; зростання ролі інформаційних та інтелектуальних технологій, посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарської діяльності. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання технологій;

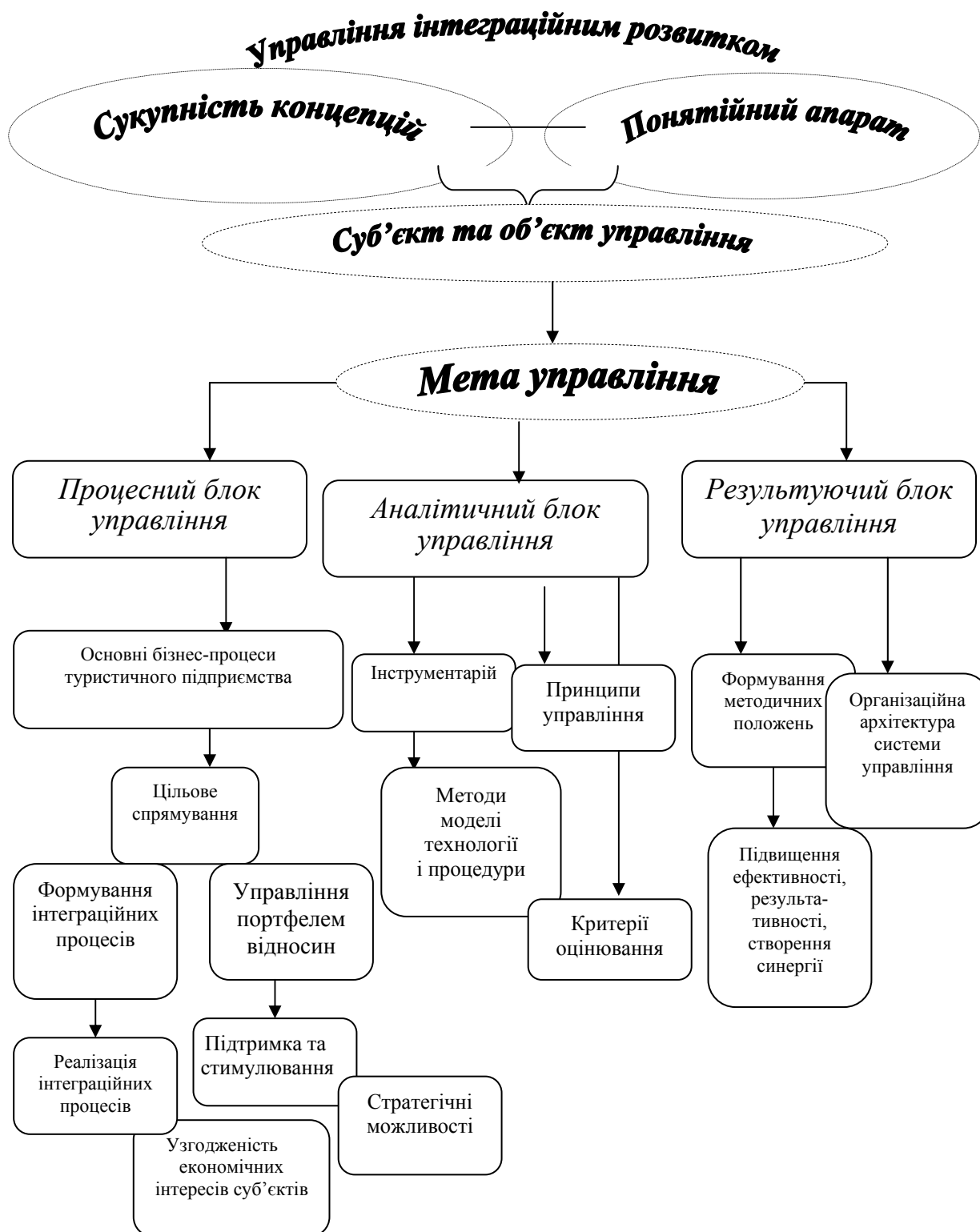


Рис. 1.10. Концепція побудови системи інтеграційного розвитку підприємств

Джерело: складено автором на основі [174].

- трансформація управління ресурсами підприємства в управління знаннями та компетентностями інтеграційної структури, що пов'язується з необхідністю формування консолідованого стратегічного потенціалу суб'єкта господарювання як запоруки його успішного функціонування та подолання асиметрії знань на ринку туристичних послуг;

- сприйняття інтегрованої структури як організації, що визначається спеціалізованими принципами управління на засадах взаємодії та самонавчається, саморозвивається і постійно вдосконалюється;

- спільне створення цінностей виробником туристичного продукту, постачальниками, конкурентами, контактними аудиторіями, споживачами, органами влади. Таке розуміння пріоритетів управління передбачає трансформацію підходів до побудови моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку в напрямі інтеграційного розвитку та стратегічної співпраці;

- орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої, яка передбачає розширення форм і моделей консолідованого ведення бізнесу та стратегічної співпраці.

Отже, з огляду на сформовані положення та пріоритети, *управління інтеграційним розвитком* – це управлінські підходи, що визначають процес формування довгострокових цілей діяльності, систему методів, способів та механізмів їх досягнення; конкретизують перспективи інтеграційного розвитку агентів у межах вибору економічно обґрунтованих альтернатив дій на певний період, що базується на врахуванні внутрішніх можливостей і характеристик (організаційних, економічних, правових) об'єднання підприємств та змін зовнішнього середовища для формування та реалізації туристичного продукту і забезпечення зовнішнього зростання, адаптації у ринковому просторі, отримання синергетичного ефекту та конкурентних переваг.

Концепція інтеграційного розвитку – це основоположні ідеї системного бачення управління інтеграційними проце-

сами суб'єктів господарювання, які базуються на вимогах щодо узгодження економічних інтересів учасників інтеграції та забезпечення ефективності управління інтеграційними процесами і врахуванні вимог розвитку сучасної економічної системи. Різноманіття варіантів утворення інтегрованих структур обумовило виділення трьох аспектів розгляду інтеграційних процесів (з точки зору окремого підприємства-учасника (актора), групи підприємств (стратегічної співпраці, мережевого утворення), кластерної структури та публічно-приватного партнерства

Дану концепцію орієнтовано на доведення необхідності взаємодії суб'єктів господарської діяльності, концептуалізацію можливих проявів інтегрування та зближення організацій, розвитку зв'язків між ними та розроблення теоретичних уявлень щодо управління інтеграційними процесами суб'єктів господарювання у різноманітті їх проявів з формалізованими параметрами, окресленням пріоритетних предметних сфер діяльності інтегрованих формувань у прикладному режимі з урахуванням тенденцій, явищ і процесів управління, а також доведення сформованих концептів до рівня практичної реалізації.

Формування концепції управління інтеграційним розвитком передбачає вироблення вимог до неї на макро- і мікрорівнях, принципів побудови, системи цілеутворення, критеріїв оцінювання, а також комплексу пріоритетних заходів внутрішньої політики з урахуванням формування інтеграційної структури як засобу побудови і реалізації такої концепції.

Основна мета монографії полягає у теоретичному та методологічному обґрунтуванні концепції управління туристичними підприємствами у площині розроблення теорії та методології формування цілісної системи взаємодії суб'єктів туристичної діяльності у координатах імперативів інтеграційного розвитку, інструментарію, механізмів, моделей управління інтеграційними процесами на основі комплекс-

тарності, які забезпечать стратегічний синергетичний ефект функціонування підприємств у підприємницькому середовищі.

На підставі узагальнень сучасних досліджень у сфері управління, які відображають предметно-об'єктивний характер наукового пізнання управління інтеграційними процесами, основними елементами даної концепції є:

– *об'єкти управління інтеграційними процесами*, що визначаються сферою управлінського впливу, який спрямовано на формування та розвиток інтеграційних процесів. Зазначено, що відповідно до загальних принципів управління цілеспрямована дія здійснюється на об'єкти, які створюють сукупний інтегрований простір для здійснення економічної діяльності. Такими об'єктами є туристичні продукти, людський, клієнтський, процесний та інноваційний капітал не окремого туристичного підприємства, а сукупності підприємств (група, формування, об'єднання, партнерство);

– *суб'єкт (власник, менеджер, персонал)*, який завдяки своєму місцю у системі економічних, управлінських, організаційних, фінансових, соціальних відносин і через консолідаційну та коопераційну орієнтацію здатний впливати на процес формування та реалізації туристичного продукту, створення додаткової споживчої вартості, отримання синергетичного ефекту. Суб'єкт управління здійснює управлінський вплив (приймає управлінські рішення) на об'єкт, який через зворотний зв'язок забезпечує досягнення управлінських цілей. Суб'єкт створює відповідні економічні, організаційні, методичні та інформаційні передумови щодо досягнення мети (результату) управління інтеграційними процесами, яка конкретизується залежно від характеристик, ознак, галузевих особливостей суб'єкта та об'єкта;

– мета управління інтеграційними процесами – це орієнтир господарської діяльності суб'єкта, контекстним полем цілевстановлення якого є консолідоване створення та реалізація унікального туристичного продукту, що забезпечить підвищення результативності функціонування інтегрованих структур,

отримання синергетичних вигід суб'єктами господарювання та конкурентних переваг;

– *напрями реалізації управління інтеграційними процесами* деталізують цілі, визначають шляхи їх досягнення на підставі характеристик та особливостей суб'єкта та об'єкта;

– *завдання управління інтеграційними процесами* являють собою сукупність цілей та орієнтирів їх досягнення, які спрямовано на активізацію взаємодії суб'єктів господарювання та базуються на характеристиках і особливостях суб'єкта та об'єкта;

– *пріоритети* запровадження визначають вагомість окремих завдань щодо управління *інтеграційними процесами* у площині зростання вигід для всіх зацікавлених сторін (агентів, персоналу, споживача, партнерів, держави);

– *принципи управління інтеграційними процесами* передбачають, що результативність та ефективність формування та розвитку інтеграційних процесів досягається насамперед цілеспрямованими діями суб'єкта управління, які забезпечуються системними принципами (цілісності, цілеспрямованості, пропорційності, ієрархічності, емерджентності тощо); принципами розвитку (участі персоналу, стійкості, динамічності, гармонізації). Крім того, важливими визначено такі спеціальні принципи управління інтеграційними процесами, як синергія, спеціалізація, конкуренція, кооперенція тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. WTO Statistics (ЮНВТО, Всесвітня організація туризму). 1990–2013., Madrid [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wtoelibrary.org/content/>; Барометр міжнародного туризму ЮНВТО (The World Tourism Organization). 1990–2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mkt.unwto.org/en/barometer>
2. United Nations Conference on Trade and Development. Information Economy Report 2009. The development perspective [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unctad.org>
3. Лук'яненко Л.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс] / Л.Г. Лук'яненко. – Режим доступу : <http://ecolib.com.ua/book.php?book=20>
4. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф. – М. : Сирин, 2002. – 256 с.
5. Ансофф И. Корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
6. Багачева Г.Н. Интегрализм как универсальный принцип / Г.Н. Багачева, Б.А. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №3. – С. 134
7. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism / O. Williamson. – New York : Free Press, 1985.
8. Грейм Динз. К победе через слияния. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Д. Грейм, Ф. Крюгер, С. Зайзель ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.
9. Герштейн Е.Д. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития : дис. ... д.э.н.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е.Ф. Герштейн. – Минск, 1993. – 340 с.
10. Грютер Х. Интеграция приобретенного предприятия в компанию / Х. Грютер // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – № 6. – С. 25–61.
11. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-синергетический подход / Е.А. Ерохина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://eklit.agava.ru/eroh/2-1.html>
12. Зайнуллина М.Р. Сущность и роль горизонтальной интеграции в рыночной экономике / М.Р. Зайнуллина // Вестник ТИСБИ. – 2005. – № 4. – С. 18–24.
13. Клейнер Г.Б. Нанoeкономика и теория фирмы / Г.Б. Клейнер // Вестник ВГУ. – Серия «Экономика и управление», 2004. – № 2. – С. 99–123.
14. Драчева Е.Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Е.Л. Драчева, А.М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 12– 21.
15. Кэмпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кэмпбелл, Л. Саммерс ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
16. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон., М. Альберт, Ф. Хедоури ; 3-е изд.; пер. с англ. – М. : Дело, 2013. – 673.
17. Марголит Г.Р. Механизм экономической интеграции основного звена народного хозяйства: дис. ... д.э.н.: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Г.Р. Марголит. – Московский институт управления. – М., 1990. – 364 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

18. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс. – 2010. – 592 с.
19. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А.А. Пилипенко. – Х. : ИНЖЕК, 2007. – 380 с.
20. Скопенко Н. Основні аспекти економічного аналізу інтеграційних процесів організацій / Н. Скопенко // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9. – Ч. 2. – С. 347–352.
21. Стерлигова А.Н. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией / А.Н. Стерлигова // Логистика и управление цепями поставок. – 2005. – № 6. – С. 27–31.
22. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992–2015. – М. : Экономика, 2005. – 606 с
23. Жукова М.А. Менеджмент в туристском бизнесе : учеб. пособие / М.А. Жукова. – М. : КноРус, 2010.– 192 с.
24. Катькало, В. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В.С. Катькало, В.Н. Шемракова – СПб. : Высш. шк. менеджмента СПбГУ, 2008. – 384 с.
25. Квартальнов В.А. Туризм : учебник / В.А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 320 с.
26. Катькало В.С. Международные гостиничные сети: специфика организации и типология стратегий развития / В.С. Катькало, В.Н. Мукба // Вестник С.-Петербур. ун-та. – Сер. 8 «Менеджмент». – 2004. – Вып. 4. – № 32. – С. 3–30.
27. Глобальні макрофінансові виклики структурній трансформації економіки України. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України : монографія / О.І. Амоша, С.С. Аптекарь, М.Г. Білопольський, С.І. Юрій та ін. // ІЕП НАН України, ТНЕУ МОНМС України. – Т. : Економічна думка ТНЕУ, 2011.
28. Мильнер Б. Горизонтальное управление: доверие, координация, лидерство / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления.– 2012.– № 11–12.– С. 79–96.
29. Геєць В.М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : [монографія]: у 2 ч. ; за ред. В.М. Гейця, А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008.
30. Горбатов В.М. Теоретичні основи конкурентоспроможності та розвитку інтегрованих структур бізнесу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / В.М. Горбатов. – Х., 2006. – 40 с.
31. Долішній М.І. Регіональна політика на рубежі ХХ–ХХІ століть: нові пріоритети : монографія / М.І. Долішній. – К. : Наук. думка, 2006. – 512 с.
32. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. – К. : Київ. нац. торг.екон. ун-т, 2001. – 309 с.
33. Кваснюк Б.Є. Конкурентоспроможність національної економіки / Б.Є. Кваснюк // Інститут економіки та прогнозування НАН України. – К. : Фенікс, 2005. – 495 с.
34. Кизим Н.А. Концентрация экономики и конкурентоспособность стран мира : монографія / Н.А. Кизим, В.М. Горбатов. – Х. : ИНЖЕК, 2005. – 216 с.
35. Лукинов И.И. Эволюция экономических систем / И.И. Лукинов. – М. : Экономика, 2002. – 567 с.
36. Гусаров Ю.В. Управление: динамические процессы и современные приоритеты: монографія. / Ю.В.Гусаров, Л.Ф.Гусарова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 252 с.

37. Макогон Ю.В. Формы и направления межрегионального трансграничного сотрудничества : монография / Ю.В., Макогон В.И. Ляшенко. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2003. – 512 с.
38. Портер М. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
39. Сіденко В.Р. Концептуальні засади стратегії інтеграції України в структури Європейського Союзу / В.Р. Сіденко // Економіка і прогнозування. – 2001. – № 2. – С. 26–41.
40. Федулова Л.І. Трансформація корпоративних структур: теоретичний аспект / Л.І. Федулова // Економічна теорія. – 2005. – № 3. – С. 45–59.
41. Чернега О. Інноваційна політика міжнародних корпорацій / О. Чернега, В. Білозубенко, О. Гохберг. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. – 207 с.
42. Чумаченко. М. Нові рішення сучасних проблем регіоналістики / М.Г. Чумаченко // Економіка України, 2003. – № 2 – С. 88–90.
43. Шумпетер Й. Теория экономического развития: капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер – М. : ЭКСМО, 2008. – 864 с.
44. Александрова А.Ю. Международный туризм [Електронний ресурс] : учебник / А.Ю. Александрова. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 470 с. – Режим доступу : http://tourlib.net/books_tourism/aleks1.htm.
45. Биржаков М.Б. Введение в туризм / М.Б. Биржаков. – СПб. : Герда, 2007. – 320 с.
46. Гуляев В.Г. Туризм: Экономика и социальное развитие / В.Г. Гуляев. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 304 с.
47. Долматов Г.М. Международный туристский бизнес: история, реальность и перспективы. Серия «Учебные пособия» / Г.М. Долматов. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 320 с.
48. Мальська М.П. Туризм у міжнародному і національному вимірах. Історія і сучасність : монографія / Мальська М.П., Рутинський М.Й., Паньків Н.М. – Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 268 с.
49. Поклонова Е.В. Международный туризм: оценка состояний и тенденций : монография / Е.В. Поклонова. – М. : Финансы и кредит, 2008. – 232 с.
50. Прейгер Д. Розвиток іноземного туризму в Україні в контексті розбудови міжнародних транспортних коридорів / Д. Прейгер, І. Малярчук // Економіка України. – 2001. – № 6. – С. 20–28.
51. Сенин В.С. Организация международного туризма : учеб. для студ. вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент» / В.С. Сенин. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 398 с.
52. Смаль І. Особливості і проблеми розвитку міжнародного туризму у контексті глобалізаційних процесів [Текст] / І. Смаль // Вісн. Львів. ун-ту. – Серія «Міжнародні відносини». – 2008. – Вип. 24. – С. 327–335.
53. Чижиков Г.Д. Бізнес-асоціації в умовах інтеграції України в світове господарство : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.05.01 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Г.Д. Чижиков. – Донецьк, 2006. – 40 с.
54. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 16–28.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

55. Бандурин А. Историко-правовой анализ генезиса корпораций / А. Бандурин // «Экономика России: основные направления совершенствования» : сб. науч. тр. № 4 / под науч. ред. А.В. Бандурина. – М. : Консалтинг XXI век, 2003. – 196 с.
56. Булганина С. Природа и структура экономических субъектов : монография / С.Н. Булганина. – Оренбург : ГОУ ВПО ОГУ, 2003. – 340 с.
57. Белозубенко В.С. Онтология интеграционных процессов на уровне регионов мира / В.С. Белозубенко, А.С. Усова // Науч. тр. Донец. нац. техн. ун-та. – Серия «Экономическая» : сб. науч. тр. – Донецк : ДонНТУ, 2005. – Вып. 31. – С. 79–86.
58. Бухвалов А.В. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента / А.В. Бухвалов, В.С. Катькало // Рос. журн. менеджмента. – 2005. – Т. 3. – № 1. – С. 75–84.
59. Гладун А.Я. Онтологии в корпоративных системах / А.Я. Гладун, Ю.В. Рогушина // Корпоративные системы. – 2006. – № 1. – С. 23–28.
60. Гэлбрейт Д. Новое индустриальное общество. Избранное / Д. Гэлбрейт – М. : ЭКСМО, 2007. – 1200 с.
61. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В.М. Горбатов. – Х. : ИНЖЕК, 2006. – 592 с.
62. Голикова Ю. Организация и управление корпорациями в мировой экономике / Ю.А. Голикова – Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2005. – 96 с.
63. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 240 с.
64. Коммонс Дж. Институциональная экономика / Дж. Коммонс // Экон. вест. Ростов. гос. ун-та. – 2007. – Т. 5. – № 4 – С. 59–70.
65. Коуз Р.Г. Природа фирмы: происхождения, эволюция, развитие / Р.Г. Коуз, Г. Демзетц, О.Д. Харт ; за ред. О. Вильямсон, С.Дж. Винтер ; пер. з англ. В.А. Куликов. – К. : А.С.К., 2002. – 335 с.
66. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем / Г.Б. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – 240 с.
67. Розанова Н.М. Эволюция взглядов на природу фирмы в экономической науке / Н.М. Розанова, И.В. Зороастрова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.intuit.ru/department/itmngt/microecon/11/>
68. Минс Г. Метакапитализм и революция в электронном бизнесе: какими будут компании и рынки в XXI веке / Г. Минс, Д. Шнайдер ; пер. с англ. – М. : Альбина Паблишер, 2001. – 280 с.
69. Спенсер Г. Личность и государство / Герберт Спенсер ; пер. с англ. ; Фонд Либеральных программ «Свободный мир». – Челябинск : Социум, 2007. – 199 с.
70. Страхова Л. Корпорация: сущность и эволюционное развитие / Л.П. Страхова, А.Е. Бартнев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 23–30.
71. Уманців Ю. Інституційні основи формування інтегрованих корпоративних структур / Ю.М. Уманців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/et/2012_2/6_uman.pdf. – Дата звернення : 01.09.2011.
72. Фурботн Э. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / Э. Фурботн, Р. Рихтер ; пер. с англ. под ред. В.С. Катькало, Н.П. Дроздовой. – СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 702 с.

73. Якунин В. Идеология экономической политики: проблема российского выбора : монография / В. Якунин, В. Багдасарян, С. Сулакшин – М. : Научный эксперт, 2008. – 288 с.
74. Любимова Л. А. Интеграционные процессы в управлении предприятиями туристского и гостиничного бизнеса / Л.А. Любимова // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов. – 2011. – № 12.
75. Карпова Г.А. Гостиничные цепи в РФ / Г.А. Карпова, С.Н. Ковалев. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 16 с.
76. Абросимов В. Системный подход к организации виртуальной компании / В. Абросимов, А. Иванченко // Директор ИС. – 2007. – № 02. – С. 12–21.
77. Антонов Г. Формирование интегрированных образований в химии и нефтехимии России (маркетинговый подход) / Г. Антонов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.e-xecutive.ru/publications/specialization/article_1271
78. Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности : монография / А.Я. Бутыркин. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.
79. Гончарова Н.В. Напрями розвитку інтеграційних процесів у сфері фінансової підтримки малого підприємництва / Н.В. Гончарова // Фінанси України. – 2003. – №7. – С. 70–78.
80. Кузьмін О. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств : монографія / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, О.Й. Вівчар, Л.І. Мельник ; за наук. ред. О.Є. Кузьміна. – Стрий : Укрпол, 2005. – 250 с.
81. Манілич М. Трансформація регіонального економічного механізму : монографія / М.І. Манілич. – Чернівці : Книги-XXI, 2004. – 164 с.
82. Момот Т.В. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління акціонерними товариствами: теорія, методологія і практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра економ. наук: спец. 08.07.03 «Економіка будівництва» / Т.В. Момот. – Харків, 2006. – 40 с.
83. Основи стійкого розвитку / [за заг. ред. М.Г. Мельника]. – Суми : Університ. кн., 2005. – 654 с.
84. Окландер М.А. Модернізація концепції маркетингу у ХХІ столітті в межах парадигми сталого розвитку України / М.А. Окландер // Економіст. – 2010. – № 11 (289). – С. 23–25.
85. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена [Текст] / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Рос. журн. менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 25–50.
86. Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: соображения по поводу неудач рынка / О.И. Уильямсон // Теория фирмы ; пер. с англ. под общ. ред. В.М. Гальперина. – СПб. : Эконом. шк., 1995. – С. 33–53.
87. Чапаев Н.К. Структура и содержание теоретико-методологического обеспечения педагогической интеграции : дис. ... д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 / Н.К. Чапаев. – Екатеринбург, 1998. – 408 с.
88. Азар В. И. Экономика туристского рынка / В.И. Азар, С.Ю. Туманов. – М. : ИПК госслужбы, 1998. – 238 с.
89. Александрова А.Ю. Структура туристского рынка / А.Ю. Александрова – М. : Пресс-Соло, 2002. – 384 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

90. Балабанов И.Т. Экономика туризма : учеб. пособие / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
91. Гайдук А.Б. Процеси глобалізації та концентрації як фактор розвитку європейського та світового туристичних господарств / А.Б. Гайдук // Регіональна економіка. – 2003. – № 1. – С. 227–233.
92. Добровольська А.Б. Формування ринку міжнародного туризму в Україні і організаційні пріоритети його розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.05.03 / А.Б. Добровольська // Ін-т світової економіки і міжнар. відносин НАН України. – К., 1997. – 19 с.
93. Mundt I. M. Internationale Strategien von Tourismusunternehmen / in: Internationales Tourismus-Management : Herausforderungen, Strategien, Instrumente / hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. – Munchen : Vahlen, 2002. – P. 127–151.
94. Клейменов А.М. Инновационные процессы в развитии туризма / А.М. Клейменов, Б.И. Сергеев // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 52. – Т. 2. – С. 62–66.
95. Freyer W. Tourismus. Einfuhrung in die Fremdenverkehrsokonomie. 8. Auflage. Oldenburg, Munchen, 2006. – p. 212.
96. Freyer W. Expansionsstrategien von touristischen Dienstleistungsunternehmen / in: Internationales Tourismus-Management: Herausforderungen, Strategien, Instrumente / hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. – Munchen: Vahlen, 2002. – P. 42–68.
97. Тенденции и методики развития мирового туризма / под ред. А.В. Шлевкова. – Одеса, 2003. – 55 с.
98. Буряк П.Ю. Інтегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку Україні. – Л. : Логос, 2003. – 564 с.
99. Винслав Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России / Ю. Винслав, В. Дементьев, А. Мелентьев, Ю. Якутин // Рос. экон. журн. – 1998. – № 11, 12. – С. 27–41.
100. Авдашева С.Б. Теория организации отраслевых рынков / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. – М. : Магистр, 1998. – 320 с.
101. Вишневський В.П. Фіскальні наслідки вертикальної інтеграції підприємств / В.П. Вишневський, О.О. Амоша // Фінанси України. – 2002. – № 6. – С. 3–10.
102. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
103. Дибач І.Л. Особливості економічної інтеграції невеликих підприємств / І.Л. Дибач // Наук. пр. Миколаїв. держ. гуманітар. ун-ту : наук.-метод. журн. «Економічні науки». – 2008. – Т. 89. – Вип. 76. – С. 95–103.
104. Дементьев В.В. Экономика как система власти / В.В. Дементьев. – Донецк : Каштан, 2003. – 403 с.
105. Корольчук О.П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні : [монографія] / О. П. Корольчук – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 216 с.
106. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний / Патрик Гохан. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 741 с.
107. Кузьмин С.С. Корпоративный рост: модели и методы : монография / С.С. Кузьмин – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 184 с.
108. Митрохина О.Н. Формирование и развитие интегрированных корпоративных образований в промышленности : автореф. дис. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством:

- региональная экономика; экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» / О.Н. Митрохина. – Саратов, 2007. – 41 с.
109. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности / О.В. Михайлов.– М. : Изд-во «Познавательная книга плюс», 1999.– 592 с.
110. Пивоваров С.Э. Постприватизационное развитие предприятий, комплексов, отраслей / С.Э. Пивоваров.– СПб. : Питер, 2004.– 384 с
111. Пономаренко В.С. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики / В.С. Пономаренко, В.М. Горбатов, Н.А. Кизим. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 344 с.
112. Соколенко С.И. Производственные системы Глобализации. Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст : монография / С.И. Соколенко. – К. : Логос, 2002. – 646 с.
113. Седова Н.В. Интегрированные структуры в агропромышленном комплексе российской экономики : монография / Н.В. Седова – М. : МАКС-Пресс, 2010. – 312 с.
114. Арифиллин М.В. Транснациональные гостиничные сети: становление, развитие, современные тенденции [Текст] / М.В. Арифиллин // Научный вестник МГИИТ. – 2010. – № 2. – С. 7–11.
115. Браймер Р.А. Основы керування в індустрії гостинності / Р.А. Браймер. – К : Аспект Пресс, 2013. – 382 с.
116. Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес / Ю.Ф Волков. Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 348 с.
117. Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–90-е годы / В.С. Катькало // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. 5. «Экономика». – 1999. – Вып. 2 (№ 12). – С. 21–38.
118. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм : учеб. для вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 1071 с.
119. Филипповский Е.Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства [Текст] / Е.Е. Филипповский, Л.В. Шмарова. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 176 с.
120. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний [Электронный ресурс] / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – Режим доступа : <<http://www.cfin.ru/press/management/1999-6/13.shtml>>
121. Тараш Л.И. Интегрированные корпоративные структуры: сущность, содержание, классификация / Л.И. Тараш, Ф.С. Дерментли // Економіка промисловості. – 2002. – №2 (16). – С. 3–12.
122. Кизим М. Управління створенням і розвитком видатної корпорації : монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, І.В. Ялдин. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 208 с.
123. Туган-Барановский М. Избранные сочинения / М. Туган-Барановский. – В 2-х т. ; науч. ред. и автор вступ. ст. Л.И. Дмитриченко. – Т.1 : Очерки из новейшей истории политической экономии и социализма. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 357 с.; Т. 2. Основы политической экономии. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 686 с.
124. Горбатов В.М. Интегрированные структуры бизнеса: сущность понятий и классификация / В.М. Горбатов // Економіка промисловості. – Донецьк : Ін-т економіки промисловості НАН України. – 2006.– № 2.– С. 33–41.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

125. Глущенко В.В. Інтегровані структури суб'єктів господарювання: визначення, сучасний стан господарювання та розвиток / В.В. Глущенко, Ю.В. Параніч. – Харків : СПД ФО Лібуркіна, 2005. – 64 с.
126. Кизим М.О. Механізми організації, стійкого функціонування і розвитку великомасштабних економіко-виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» / М.О. Кизим. – К., 2001. – 40 с.
127. Рид Стэнли Фостер. Искусство слияний и поглощений / Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2014. – 957 с.
128. Юлдашева О. Межфирменная кооперация: сетевые формы организации бизнеса [Электронный ресурс] / О. Юлдашева, В. Катенев, С. Полонский // Общерос. полноцвет. журн. «Новости Электротехники». – отраслевое информ.-справоч. издание – 2009. – №3 (57). – Режим доступа : <http://www.news.elteh.ru/arh/2007/44/29.php>
129. Данильчук В.Ф. Особенности формирования и развития туристических предприятий : монография / В.Ф. Данильчук. – Донецк : НАН Украины ; Ин-т экономики пром-сти, 2006. – 240 с.
130. Морозова М.А. Методология устойчивого развития сетевых предпринимательских структур в национальном гостиничном бизнесе Российской Федерации : монография / М.А. Морозова, В.П. Попков. – СПб. : Астерион, 2010.
131. Драчева Е.Л. Экономика и организация туризма. Международный туризм : учеб. пособие / Е.Л. Драчева, Ю.В. Забаев, Д.К. Исмаев. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2010. – 576 с.
132. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В.С. Катькало ; С.-Петербур. гос. ун-т, фак. менеджмента. – СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
133. Куш С.П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / С.П. Куш, А.А. Афанасьев // Рос. журн. менеджмента. – 2004. – Т. 2 – № 1. – С. 33–52.
134. Чернышев А.В. Гостиничная индустрия: проблемы теории и практики технологии управления / А.В. Чернышев. – М. : Агентство рекламы «Товарищ», 2000. – 256 с.
135. Балабаниць А.В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми : монографія / А.В. Балабаниць. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 509 с.
136. Владимирова И.Г. Компании будущего: организационный аспект / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2.
137. Георгіаді Н.Г. Інтегровані системи управління економічним розвитком машинобудівних підприємств : монографія / Н.Г. Георгіаді. – Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2009. – 336 с.
138. Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги : метод. рек. Организационные структуры. Консалтинг. – Изд. 4-е, доп. и перераб. / А.Р. Горбунов – М. : Глобус, 2002. – 256 с.
139. Грачева М. Корпоративное управление: основные понятия и результаты исследования российской практики / М. Грачева, Д. Карапетян // Управление компанией. – 2004. – № 1. – С. 42–49.

140. Авдашева С. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах / С. Авдашева, В. Дементьев // Рос. экон. журн. – 2000. – № 1. – С.14.
141. Пушкар О.І. Постанова задачі формування системи інтегрованого управління групою підприємств / О.І. Пушкар, Ю.Є. Жуков // Вісник ХНУ. – 2004. – № 634. – С. 215–220.
142. Жуков Ю.Є. Розробка системи управління альянсами [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <<http://www.eprints.ksame.kharkov.ua/2537/1/.pdf>>. – Дата звернення 01.09.2014.
143. Кизим Н.А. Крупномасштабные экономико-производственные системы: организация и хозяйствование / Н.А. Кизим. – Харьков : Бизнес-информ, 1999. – 228 с.
144. Крюков А.Ф. Совершенствование системы управления в вертикально интегрированных компаниях / А.Ф. Крюков, О.И. Крюкова, И.Ю. Савченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 31–39.
145. Макулов А.С. Теория интегрированного управления: структуры, методы, модели / А.С. Макулов. – УГАТУ, 2006. – 248 с.
146. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями : наук. вид. / Г.В. Назарова. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2004. – 408 с.
147. Сіменко І.В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І.В. Сіменко. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 394 с.
148. Старк Д. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия / Д. Старк // Эконом. социология. – 2001. – Т. 2. – № 2. – С. 115–132.
149. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями / Г.В. Широкова. – СПб. : Изд-во С.–Петербур. ун-та, 2005. – 432 с.
150. Эллиот Т. Интегрированные бизнес-системы : Экспресс-курс / Тревор Эллиот, Дейв Герберт ; пер. с англ. Т. Новиковой. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 272 с.
151. Хачатуров А.Е. Современный интеграционный менеджмент / А.Е. Хачатуров, А.Н. Белковский. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 272 с.
152. Хэнфилд Р. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности / Р. Хэнфилд, Э. Николс : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2003. – 416 с.
153. Pompl W. Internationalisierung im Tourismus / W. Pompl // Internationales Tourismus-Management: Herausforderungen, Strategien, Instrumente/hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. – Munchen : Vahlen, 2002.
154. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія. / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
155. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
156. Лесникова, О.В. Управление инновациями на предприятиях индустрии гостеприимства [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / О.В. Лесникова. – М., 2009. – 26 с.
157. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма России в современных условиях : учеб. пособие для студ. вузов / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – М. : Кнорус, 2007. – 416 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

158. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики : монография / [И.П. Булеев, Н.Д. Прокопенко, Н.Е. Брюховецкая, Г.О. Маландина]. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2007. – 526 с.
159. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників : монографія / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
160. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография / В.А. Василенко. – К. : Центр учеб. лит., 2005. – 648 с.
161. Галпин Т. Дж. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний : Методы и процедуры интеграции на всех уровнях орг. иерархии. / Тимоти Дж. Галпин, Марк Хэндон; [пер. с англ. и ред. Э.В. Кондуковой] – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2005. – 237 с.
162. Горбатов В.М. Модель стадий развития интегрированных структур бизнеса / В.М. Горбатов // Бизнес Информ. – 2006. – № 4. – С. 21–33.
163. Жуков Ю.Є. Інтегроване управління групами підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю.Є. Жуков. – Х., 2006. – 254 с.
164. Ивашковская И.В. Становление корпорации в контексте жизненного цикла организации / И.В. Ивашковская, Г.Н. Константинов, С.Р. Филонович // Рос. журн. менеджмента. – 2004. – № 4. – С. 19–34.
165. Ковальчук Т.Т. Актуалітет політики розвитку : монографія / Т. Ковальчук – К. : Знання, 2009. – 310 с.
166. Лепа Н.Н. Моделирование управления развитием предприятий : монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкарь и др. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – 348 с.
167. Львов Д.С. Экономика развития / Д.С. Львов. – М. : Экзамен, 2002. – 512 с.
168. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики / Р.М. Нуреев. – М. : ИНФРА, 2001. – 240 с.
169. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О.В. Раєвнева. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 364 с.
170. Руденко Л.В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : монографія / Л.В. Руденко. – К. : Кондор, 2004. – 478 с.
171. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / [Л. І. Федулова, В. П. Александрова, Ю. М. Бажал та ін.] ; ред. Л.І. Федулова. – К. : Основа, 2005. – 550 с.
172. Черенков В.И. Глобальная маркетинговая среда: опыт концептуальной интеграции / В.И. Черенков. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2003. – 367 с.
173. Цопа Н.В. Управление развитием промышленных предприятий: методология, модели, методы : монография / Н.В. Цопа / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк ; Симферополь : АРИАЛ, 2010. – 320 с.
174. Бойко М.Г. Цілісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
175. Гайдук А. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації / А. Гайдук // Регіональна економіка. – 2006. – № 2. – С. 204–211.

176. Євдокименко В.К. Регіональна політика розвитку туризму (Методологія формування. Механізм реалізації) / В.К. Євдокименко. – Чернівці : Прут, 1996.– 288 с.
177. Лапыгин, Ю.Н. Стратегическое развитие гостиничного комплекса региона : монография / Ю.Н. Лапыгин, Е.Е. Лаптева. – Владимир : ВГПУ, 2003. – 164 с.
178. Смирнова М. Формирование гостиничной сети: концепция, методы, практика / М. Смирнова // Гостиничное дело. – 2005. – нояб. – С. 25–30.
179. Мацола В. Рекреаційно-оздоровчо-туристичний комплекс (питання, теорії, методологія, практики) : [монографія] / В. Мацола. – Львів : ІРД НАН України, 1998. – 278 с.
180. Нюренбергер Л.Б. Организационные и социально-экономические аспекты функционирования туристской отрасли / Л.Б. Нюренбергер, Н.Н. Егорова. – Кемерово : КузГТУ, 2009. – 210 с.
181. Економічні проблеми ХХІ століття: міжнародний та український виміри / [О.І. Амоша, Р.М. Березюк, І.Й. Гладій та ін.] ; за ред. С.І. Юрія та Є.В. Савельєва. – К. : Знання, 2007. – 595 с.
182. Большев О.Н. Методические особенности стратегического управления формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры [Текст]: автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управления народным хозяйством (маркетинг)» / О.Н. Большев. – Калининград, 2009. – 24 с.
183. Бурдак І.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища / І.Г. Бурдак, Т.А. Климович, Ю.Л. Рудь // Нові технології : наук. вісн. КУЕІТУ. – 2009. – № 1 (23). – С. 105–109.
184. Белоусов Я. І. Об'єднані підприємства: стратегії інтеграції / Я. І. Белоусов // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту імені Володимира Даля. – 2009. – № 10 (140). – Ч. 1. – С. 17–20.
185. Брусильцева Г.М. Теоретичні та практичні аспекти формування стратегії інтеграції промислових підприємств / Г.М. Брусильцева // Економіка розвитку. – 2007. – № 2. – С. 114–116.
186. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова.– Луганск : Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. – 316 с.
187. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией / М.И. Круглов – М. : Рос. деловая лит., 1998. – 768 с.
188. Гохберг Л. Стратегия интеграционных процессов в сфере науки и образования / Л. Гохберг, Г. Китова, Т. Кузнецова // Вопросы экономики. – 2008. – № 7. – С. 112–128.
189. Дегтярьова О.О. Вплив стратегії розвитку на операційну діяльність та організаційну структуру корпорації /О.О. Дегтярьова// Механізм регулювання економіки, 2003. – № 2. – С. 147–151.
190. Замазій О.В. Інтеграція та ринкова взаємодія у реалізації стратегії розвитку підприємства : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.06.01 / О.В. Замазій. – Хмельницький : Хмельниц. нац. ун-т, 2006. – 224 с.
191. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. – М. : Альпина Паблицер, 2001. – 244 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

192. Клейнер Г. Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов ; под ред. С.А. Панова, Г.Б. Клейнера. – М. : Экономика, 1997. – 286 с.
193. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием : монография / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко. – К. : Либра, 2006. – 384 с.
194. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – Питер, 2011. – 800 с.
195. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
196. Наумов В.Н. Стратегическое взаимодействие бизнес-субъектов в маркетинговых каналах : автореф. дис. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управления народным хозяйством (маркетинг)» / В.Н. Наумов. – СПб., 2008. – 37 с.
197. Орехов С.А. Статистические аспекты исследования диверсификации корпораций : монография / С.А. Орехов. – М. : ИНИОН РАН, 2001. – 212 с.
198. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К. : Наук. думка, 1999. – 496 с.
199. Шершньова З.Г. Стратегічне управління : підручник / З. Шершньова. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
200. Бойко М.Г. Управління взаємовідносинами зі споживачами туристичних послуг [Електронний ресурс] / М.Г. Бойко // Ефективна економіка. – 2013. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2314>
201. Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів : монографія / М. Борушак. – Л. : ІРД НАН України, 2006. – 288 с.
202. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма : учеб. пособие [для студ. высш. учеб. заведений] / Н.И. Кабушкин. – 4-е изд. – Мн. : Новое знание, 2004. – 432 с.
203. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестн. С.-Петербур. ун-та. – Сер. 8. «Менеджмент». – 2002. – Вып. 4 (№ 32). – С. 20–42.
204. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления / В.А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 479 с.
205. Морозов М.А. Экономика и предпринимательство в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие / М.А. Морозов. – М. : Академия, 2006. – 288 с.
206. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристической фирмой : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
207. Нагорська М.М. Конкурентні переваги фірми та їх вплив на розвиток регіону / М.М. Нагорська // Економіка і управління. – 2012. – № 3. – С. 8.
208. Олексин І.І. Інтеграція стратегій управління продуктивністю та якістю обслуговування в готельному підприємстві [Текст] / І.І. Олексин // Наук. журн. ЛНТУ України. – 2010. – Вип. 20 (5). – С. 131–136.
209. Папирян Г.А. Стратегический менеджмент в глобальной гостиничной отрасли / Г.А. Папирян // Рос. журн. менеджмента. – 2007. – Т. 5. – № 2. – С. 117–136.
210. Полонский С.Ю. Стратегическое управление прибыльным ростом корпорации в условиях институциональной экономики : монография / С.Ю. Полонский. – СПб. : Изд-во СПбГАСУ, 2007. – 233 с.

211. Скобкин, С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма [Текст] : учеб. пособие // С.С. Скобкин. – М. : Магистр; ИНФРА-М, 2010. – 432 с.
212. Цьохла С. Ю. Трансформація рекреаційної діяльності та розвиток регіональних ринків курортно-рекреаційних послуг (методологія, аналіз і шляхи вдосконалення) : [монографія] / Світлана Юрійвна Цьохла. – Сімферополь, Таврія, 2008. – 352 с.
213. Алексеев І.В. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп : монографія / І.В. Алексеев, М.К. Колісник, А.С. Мороз. – Л. : Вид-то Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – 132 с.
214. Ареф'єва О.В. Методологічні проблеми управління та організації функціонування інтегрованих виробничих систем : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.02. – Харків, 1998. – 40 с.
215. Бандурин А. В. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России / А.В. Бандурин, Л.Ф. Зинантулин. – М. : БУКВИЦА, 1999. – 212 с.
216. Жданов В.В. Управління діяльністю промислових підприємств в процесі інтеграції : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / В.В. Жданов. – Запоріжжя : Запорізь. ін-т держ. та муніципал. упр., 2006. – 177 с.
217. Денисов А. Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией / А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. – М. : Дело и Сервис, 2002. – 416 с.
218. Крамчанінова М.Д. Теоретико-методологічні засади партнерства та стратегічних альянсів у менеджменті промислових підприємств // Вісн. Львів. комерц. акад. – Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2005. – Вип. 18. – Ч. 2. – С.150–154.
219. Кузьмін О. Економічні проблеми злиття підприємств / О. Кузьмін, Р. Шуляр // Економіка України. – 2003. – № 12. – С. 85–110.
220. Коль О.Д. Экономический потенциал туристских предпринимательских структур крупного города: теория и методология : монография / О.Д. Коль. – СПб. : Изд-во Политех. ун-та, 2010. – 135 с.
221. Управление крупным промышленным комплексом в транзитивной экономике : монография / под общ. ред. Ю.Г. Лысенко, Н.Г.Гузя. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2003. – 670 с.
222. Матицин А.К. Вертикальная интеграция: теория и практика / А.К. Матицин. – М. : НОВЫЙ ВЕК, 2002. – 368 с.
223. Мильнер Б. Организация создания инноваций (горизонтальные связи и управление) / Б. Мильнер, Т. Орлова – М. : ИНФРА-М, 2013. – 286 с.
224. Михайлов Н.И. Правовая организация финансово-промышленных групп в России: состояние и перспективы / Н.И. Михайлов. – М. : Вольтерс Клувер, 2005. – 392 с.
225. Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / И.К. Адизес; пер. с англ. В. Кузина – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
226. Попов Е.В. Эволюция институтов миниэкономики / Е.В. Попов. – М. : Наука, 2007. – 550 с.
227. Рудык Н.Б. Структура капитала корпораций: теория и практика / Н. Б. Рудык. – М. : Дело, 2004. – 271 с.
228. Тогунов И.А. Модель интегрированной системы организации / И.А. Тогунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 3 – С. 137–140.
229. Уманців Г.В. Холдингові компанії та фінансово-промислові групи у сучасній економіці / Г.В. Уманців. – К. : ВІРА-Р, 2002. – 429 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

230. Фирсанова О.В. Методология процесса взаимодействия субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента : автореф. дис. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / О.В. Фирсанова. – СПб., 2003. – 38 с.
231. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х. Холл ; пер. с англ. Е. Нестеровой, Т. Принцевой ; под ред. И.В.Андреевой – СПб. : Питер, 2001. – 509 с.
232. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств / Л.М. Чепурда, С.С. Беляева, М.В. Плахотнікова та ін.– К. : Професіонал, 2005. – 272 с.
233. Чухрай Н. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики : монографія / Н. Чухрай, О. Гірна. – Л. : Інтелект-Захід, 2007. – 232 с.
234. Якубовський С.О. Інвестиційна діяльність транснаціональних корпорацій та її вплив на конкурентоспроможність національних економік / С.О. Якубовський. – О. : ОРІДУ УАДУ, 2002. – 394 с.
235. Бондаренко Г. А. Економіка туризму / Г. А. Бондаренко. – К. : Дніпро, 2007. – 399 с.
236. Бикташева Д.Л. Менеджмент в туризме : учеб. пособие / Д.Л. Бикташева, Л.П. Гиевая, Т.С. Данова. – М., 2007. – 272 с.
237. Бупоря Н. І. Економіка туризму / Н.І. Бупоря. –К. : Знання, 2005. – 503 с.
238. Бутко И. Туристический бизнес. Основы организации / И.И. Бутко, Е.А. Ситников, Д.С. Ушаков. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 383 с.
239. Гайдук А. Інтегроване туристичне підприємство, комплекс – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації / А. Гайдук // Регіональна економіка. – 2008. – № 2. – С. 204–211.
240. Куш С.П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / С.П. Куш, А.А. Афанасьев // Рос. журн. менеджмента. – 2004. Т. 2. – № 1. – С. 33–52.
241. Ленон Дж. Джон. Управление индустрией туризма. Лучший опыт деятельности национальных организаций и агентств по туризму / Дж. Джон. Ленон, Х. Смит, Н. Кокерелл, Дж. Трю ; пер. с англ. – М., 2008. – 272 с.
242. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – 2-ге вид. / М.П. Мальська, В.В. Худо. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 368 с.
243. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія / Г.Т. П'ятницька. – К. : Логос, 2006. – 568 с.
244. Саак А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2007. – 512 с.
245. Черчик Л.М. Стратегічний потенціал рекреаційної системи регіону: теорія, методологія, оцінка : [монографія] / Л.М. Черчик, Н.В. Коленда. – Луцьк : ЛНТУ, 2008. – 224 с.
246. Менеджмент туристичної індустрії: навч. посіб. / [І.Д. Кузьменко, Т.М. Ореховська, І.М. Школа та ін.] ; за ред. І.М. Школи. – Чернівці : Книги-XXI, 2005. – 596 с.
247. Економічні системи : монографія / за ред. Г.І. Башнянина. – Л. : Вид-во комерц. акад. України, 2011. – Т. 2 – 496 с.
248. Шемаєва Л.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства із зовнішнім середовищем : наук. вид. / Л.Г. Шемаєва. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2007. – 280 с.

-
-
249. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління: монографія / В.А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко. – К. : Знання, 2007. – 287 с.
 250. Задоя А.О. Міжнародна економіка / А.О. Задоя. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 416 с.
 251. Семенов Г.А., Створення кластерних об'єднань в умовах нової економіки : монографія / Г.А. Семенов, О.С. Богма. – Запоріжжя : КПУ, 2008. – 244с.
 252. Технологічний імператив стратегії соціально-економічного розвитку України : монографія / [Л.І. Федулова, Ю.М. Бажал, В.Л. Осецький та ін.] ; за ред. Л.І.Федулової ; НАН України ; Ін-т економіки та прогнозування. – К. : 2011. – 656 с.
 253. Ткач А. Інституційна економіка. Нова інституційна економічна теорія : навч. посіб. / А.А. Ткач. – К. : Центр навч. л-ри, 2007. – 304 с.
 254. Азарян О.М. Ринок туристичних послуг: моніторинг і розвиток комплексу маркетингу : монографія / О.М. Азарян, Н.Л. Жукова. – Донецьк : Вид-во ДонМУ, 2002. – 241 с.
 255. Зорин И. В. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности :учебник/ И.В. Зорин, Т.П. Каверина, В.А. Квартальнов и др. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 406 с.
 256. Єрмаченко В. Е. Влияние развития туристической отрасли на перераспределение ресурсов в масштабах макрорегионов / В.Е. Єрмаченко, Н.А. Дехтярь // Бізнес Інформ. – 2009. –№ 4 (3). – С. 50–54.
 257. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник. / В.К. Кіптенко. – К. : Знання, 2010. – 502 с.
 258. Мармуль Л.О. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств : монографія / Л.О. Мармуль, О.А. Сарапіна. – К. : ННЦ ІАЕ, 2006. – 182с.
 259. Medlik S. Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality. Third edition / S. Medlik. – UK: Elsevier Science, 2003. – 273 p.
 260. Анискин Ю. Корпоративное управление инновационным развитием : монография / под ред. Ю.П. Анискина. – М. : Омега-Л, 2007. – 411 с.
 261. Асаул А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А.Н. Асаул. – СПб. : Ин-т проблем эконом. возрождения ; Гуманистика, 2013. – 288 с.
 262. Бондар І.К. Інноваційні технології управління корпораціями. Корпоративний капіталізм: передумови становлення [кол. монографія] / І.Бондар. – К. : Вид. дім «Корпорація», 2007. – 456 с.
 263. Бухвалов А.В. Корпоративное управление как объект научных исследований / А.В.Бухвалов // Рос. журн. менеджмента. – 2005. – Т. 3. – № 3. – С. 81–96.
 264. Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов : монография / Голубев М.П. – Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 521 с.
 265. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні : монографія / В.М. Гриньова, О.Є. Попов. – Харків : Вид-во ХДЕУ, 2003. – 324 с.
 266. Довгань В. Корпоративне управління: інституціональні аспекти: [монографія]. / В.Довгань, І.Малик. – К. : Нац. техн. ун-т України «Київ. політех. ін-т», 2006. – 338 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

267. Коллис Д.Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход / Д.Д. Коллис, С. Монтгомери. – Олимп-бизнес, 2007. – 371 с.
268. Козаченко В.Г. Корпоративне управління : [підручник] / В.Г. Козаченко, А.Е. Воронкова. – К. : Лібра, 2004. – 368 с.
269. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Е.В. Ленский.– Мн.: Армата-Маркетинг, Менеджмент, 2001.– 480 с.
270. Лессер Б. Корпоративне управління в сучасних умовах : [монографія] / [Б. Лессер, П. Гайдучкий, І. Бондарчук та ін.]. – К. : К.І.С., 2004. – 306 с.
271. Масютин С.А. Корпоративное управление: опыт и проблемы : монография / С.А. Масютин. – М. : Финстатинформ, 2003. – 280 с.
272. Момот Т. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження : [монографія] / Т. Момот. – Х. : Харк. нац. акад. міськ. госп-ва, 2006. – 380 с.
273. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції : [монографія] / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Халімон. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2008. – 178 с.
274. Птащенко Л.О. Особливості розвитку корпоративних утворень на сучасному етапі ринкових відносин у Україні / Л. Птащенко // Формування ринкових відносин в Україні : [зб. наук. пр.]. – 2008. – № 7 – С. 52–57.
275. Полонский В. Г. Корпоративное управление в непроизводственной сфере / В.Г. Полонский, С.В. Белоусова, А.М. Білоусов. – Херсон : ОЛДИ-плюс, 2009. – 460 с.
276. Супрун Н.А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління : монографія / Н.А. Супрун. – К. : КНЕУ, 2009. – 270 с.
277. Енциклопедія корпоративного управління (у трьох томах) / [І.К. Бондар, М.В. Чечетов, В.І. Науменко, Л.О. Птащенко та ін.] ; за ред. І.К. Бондар. – К. : Вид. дім «Корпорація», 2006.
278. Уманців Ю. Корпоративні структури у глобальному конкурентному просторі : монографія / Ю. М. Уманців. – К. : ННЦ ІАЕ, 2012. – 407 с.
279. Храброва И. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И.А. Храброва. – М.: Издат. Дом «АЛЬПИНА», 2000. – 198 с.
280. Цуглевич В.Н. Корпоративный менеджмент в условиях нестабильного рынка / под общ. ред. Н.П. Тихомирова. – М. : Экзамен, 2003. – 320 с.
281. Морозова М.А. Сетевой гостиничный бизнес: теория и практика : монография / М.А. Морозова. – СПб. : СПбГИЭУ, 2009. – 206 с.
282. Пискунов М.С. Корпоративное управление развитием туристского комплекса на основе роста деловой активности : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / М.С. Пискунов. – М., 2004. – 169 с.
283. Шаховских Ю.Н. Суццность и содержание проблем формирования и развития корпоративного маркетинга в туризме и гостеприимстве / Ю.Н. Шаховских // Педагогические науки. – 2010. – № 5. – С. 114–116.
284. Амоша М.І. Формування кластерної моделі соціально-економічного розвитку міста / М.І. Амоша, К.В. Некрасова // Економіка будівництва і міського господарства. – 2005. – № 1. – С. 13–18.
285. Афанасьев М. Мировая конкуренция и кластеризация экономики / М. Афанасьев, Л. Мясников // Вопросы экономики. – 2005. – № 4. – С. 75–86.

286. Bergman E. M. Industrial and Regional Clusters : Concepts and Comparative Applications / Edward M. Bergman, Edward J. Feser [Електронний ресурс] // On-line Web Book in Regional Science, Regional Research Institute, West Virginia University. – 1999. – 150 p. – Режим доступу : www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm.
287. Berg L. Growth clusters in European cities : an integral approach / Leo van den Berg, Eric Braum, Willem van Winden // *Urban Studies*. – 2001. – Т. 38. – Vol. 1. – P. 185–205.
288. Білорус О.Г. Економічна система глобалізму / О.Г. Білорус ; НАН України ; Ін-т світової економіки і міжнар. відносин ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2003. – 357с.
289. Войнаренко М. Кластери як полюси зростання конкурентоспроможності регіонів / М. Войнаренко // *Економіст*. – 2008. – № 10. – С. 27–30.
290. Волкова Н.Н. Промышленные кластеры / Н.Н. Волкова, Т.В. Сахно. – П. : Асми, 2005. – 272 с.
291. Иванов Ю.Б. Концептуальные основы формирования стратегии развития промышленного кластера в машиностроении / Ю.Б. Иванов, А.А. Пилипенко // *Бизнес-информ*. – 2006. – № 6. – С. 26–35.
292. Єрмошенко М.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластеро-об'єднаних підприємств : монографія / М.М. Єрмошенко, Л.М. Ганущак-Єфіменко. – К. : Нац. акад. управ., 2010. – 236 с.
293. Соколенко С. Проблеми і перспективи посилення конкурентоспроможності економіки України на основі кластерів / С. Соколенко // *Економіст*. – 2008. – № 10. – С. 31–35.
294. Каніщенко Н.Г. Кластеризація як чинник конкурентоспроможності національної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 / Н.Г. Каніщенко. – К., 2009. – 27 с.
295. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М Кастельс ; пер. с англ. О.И. Шкаратана. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
296. Ковальова Ю.М. Механізм регулювання соціально-економічного розвитку регіону на основі формування кластерів / Ю.М. Ковальова // *Актуальні проблеми економіки*. – 2008. – №4 (82). – С. 179–187.
297. Маршалл А. Принципы экономической науки. – 8-е изд. Т.1 / Альфред Маршалл. – М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. — 408 с.
298. Митенев В.В. Теоретико-методологические основы кластерных систем / В.В. Митенев, И.М. Гулый [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://journal.vscs.ac.ru/php/jou/36/art36_03.php
299. Павлюк А. П. Кластерна модель регіональної економіки: теоретико-методологічні засади / А. П. Павлюк // *Наук.-теорет. екон. журн. «Продуктивні сили України»*. – 2009. – №1 (005). – С.105–115.
300. Похильченко О. А. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності деревообробних підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. Похильченко – Л., 2011. – 314 с.
301. Родионова Л. Н. Кластеры как форма интеграции инвестиционных ресурсов [Електронний ресурс] / Л.Н. Родионова, Р.Ф. Хайруллин. – Режим доступу : http://www.ogbus.ru/authors/Rodionova/Rodionova_4.pdf.
302. Розенфельд С. Внедрение кластеров в экономику : учеб. пособие / С. Розенфельд ; пер. с англ. – М. : Изд. Дом «Вильямс», 2000. – 418 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

303. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці : монографія / С.І.Соколенко. – К. : Логос, 2004. – 848с.
304. Сорока Р.Ю. Промислова політика та кластеризація економіки [Електронний ресурс] / Р. Ю. Сорока // Держ. упр.: удосконалення та розвиток. – 2010. – № 2. – Режим доступу : <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=104>.
305. Третьяк В.П. Кластеры предприятий : монография / В.П. Третьяк. – Иркутск : Изд-во Байкал. гос. ун-та экономики и права, 2011. – 176 с.
306. Харт Д.А. Инновационные кластеры: основные идеи [Електронний ресурс] / Д.А. Харт // Публикации Ин-та регион. инновац. систем. – Режим доступу : <http://www.innosys.spb.ru/?id=886>.
307. Чужиков В. Кластери як об'єкт державного регулювання / В.Чужиков // Вісн. Укр. акад. дер. упр. при Президентіві України. – 2001. – № 4. – С. 160–167.
308. Шерешева М.Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков : автореф. дис. на соиск. уч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / М.Ю. Шерешева. – М., 2006. – 49 с.
309. Александрова А.Ю. Кластеры в мировой индустрии туризма / А.Ю. Александрова // Вест. Моск. ун-та. – 2007. – № 5. – С. 43–62.
310. Бойко М.Г. Кластери як інноваційна форма економічного розвитку регіонів / М.Г. Бойко, Г.І. Михайліченко // Вісн. ДІТБ. – 2013. – № 16. – С. 16–25.
311. Гоблик В.В. Формування кластерів у рекреаційно-туристичному комплексі (на прикладі Закарпатської області): дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Гоблик Владислав Володимирович. – Ужгород, 2009. – 215 с.
312. Гудзь П.В. Механізми розвитку курортно-рекреаційних територій у сучасних умовах : автореф. дис. на здобуття наук. ступення д-ра екон. наук : 08.10.01 / НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон. – прав. дослідж. – Донецьк, 2003. – 36 с.
313. Колесник О.О. Кластерна модель розвитку туризму в Україні / О.О. Колесник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2009_1/09kootvu.pdf. – Дата звернення : 15.09.2014.
314. Крайник О. Туристичний кластер регіону як форма соціального діалогу: управлінський аспект / О. Крайник, М. Біль // Наук. вісн. «Демократичне врядування». – 2009. – № 4.
315. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О.О. Любіцева. – 2-е вид., переробл. та доповн. – К. : Альтерпрес, 2003. – 436 с.
316. Мальська М.П. Готельний бізнес: теорія та практика : підручник / М.П. Мальська, І.Г. Пандяк. – К. : Центр навч. л-ри, 2012. – 472 с.
317. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І. Михайліченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
318. Нездоймілов С. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід / С. Нездоймілов. – Одеса : Астропринт. – 2009. – 304 с.
319. Прочан А.О. Використання кластерних технологій в туризмі / А.О. Прочан [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/NPM_2006/Economics/10_prochan%20a.%20o.doc.htm
320. Свірідова Н.Д. Організаційно-економічне забезпечення регіональної політики залучення іноземних інвестицій : автореф. дис. ... д-ра екон. наук / Н.Д. Свірідова. – Донецьк : Ін-т екон.-прав. дослідж. НАН України, 2006. – 34 с.

-
-
321. Семенов В. Регіональний вимір рекреаційно-туристичної діяльності : монографія / В. Семенов, М.Балджи, В. Мозгальова ; за ред. В. Семенова. – Одеса : Оптимум, 2008. – 201 с.
 322. Соколенко С.И. Перспективы развития кластеров туризма в Украине/ С.И. Соколенко // Бизнес-партнер. – Севастополь, 2004. – 3 (67). – С. 13.
 323. Холовей Дж.К. Туристический бизнес / Дж. К. Холовей, Н. Тейлор ; пер с англ., 7 изд. – К. : Знання, 2007. – 798 с.
 324. Швец И.Ю. Качественные критерии оценки эффективности деятельности туристического кластера / И.Ю. Швец // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 67. – С. 139–142.
 325. Бабій Л.В. Мережа як базова організаційна форма інформаційно-глобальної економіки [Текст] / Л.В. Бабій // Вісн. Київ. нац. ун-ту імені Тарас Шевченка. – 2004. – №72. – С. 33.
 326. Баринов В.А. Развитие сетевых формирований в инновационной экономике [Текст] / В.А. Баринов, Д.А. Жмуров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – № 1. – С. 20–30
 327. Дягтерёва С.В. К вопросу о содержании сетевых отношений и их месте в институциональной структуре национальной экономики [Текст] / С.В. Дегтярёва, А.А. Земляков // Вест. Омск. ун-та. – 2010. – № 1. – С.110–115. – (Серия «Экономика»).
 328. Грив Г. Преимущество сетей. Как извлечь максимальную пользу от альянсов и партнерских отношений / Генрих Грив, А. Шипилов – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 259 с.
 329. Куперман В.Г. Сетевая экономика / В.Г. Куперман [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.tula.net/tgpu/ebusiness/chapter1_1.htm. – Дата звернення : 19.09.2014.
 330. Метелева Е.Р. Разработка теоретико-методологических положений сетевого подхода [Текст] / Е.Р. Метелева // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №3 (59). – С. 69–72.
 331. Новиков Д. Сетевые структуры и организационные системы [Текст] : монография / Д.А. Новиков. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 102 с.
 332. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрель // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 67–83.
 333. Пауэлл У. Смит-Дор Л. Сети и хозяйственная жизнь / Пауэлл У. Смит-Дор Л. // Экономическая социология. – 2003. – Т4. – №3. – С.61–105.
 334. Пожидаев Р.Г. Формирование стратегических альянсов и межфирменных сетей как способ достижения долгосрочно растущей рентабельности бизнеса [Текст] / Р.Г. Пожидаев // Вестник ВГУ. – 2007. – № 2. – С. 63–70. – (Серия «Экономика и управление фирмой»).
 335. Петропавлов И. Сетевые формы организации в современных хозяйственных системах [Текст] / И.А. Петропавлов // Креативная экономика. – 2007. – № 4, 3.
 336. Рюэгг-Штюром Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? [Текст] / Й. Рюэгг-Штюром, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 68–72.
 337. Стерлигова А.Н. Теоретико-методологические основы уровневой интеграции деятельности компании в условиях сетевой конкуренции/ А.Н. Стерлигова. – М. : Изд-во МГОУ, 2008. – 201 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

338. Стрелец И.А. Сетевая экономика / И.А. Стрелец. – М. : Эксмо, 2008. – 208 с.
339. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных отношений и создания совместных предприятий / Р.Л. Уоллес [пер. с англ.]. – М. : Добрая книга, 2005. – 288 с.
340. Федулова Л. І. Концептуальні засади економіки знань [Текст] / Л. І. Федулова // Економічна теорія. – 2008. – № 2. – С. 37–59.
341. Боголюбов В.С. Сетевая организация как конкурентное преимущество предприятий инфраструктуры туризма. / В.С. Боголюбов, Г.С. Сологубова // Вест. ИНЖЭКОН. –Серия : Экономика. –2009. – № 3. –С. 61–66.
342. Горіна Г.О. Переваги та недоліки мережевої форми організації міжнародного бізнесу / Г.О. Горіна // Інноваційна економіка. – Т., 2011. – № 3. – С. 207–211.
343. Зайцева М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі / М. Зайцева // Вісник ЗНУ. – 2012. – №2 (8). – С. 55–65
344. Иванова Л.О. Світовий досвід застосування концепції маркетингу та франчайзингових систем у готельному бізнесі [Текст] / Л.О. Иванова // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2010. – № 5. – Т. 4. – С. 172–177.
345. Кобяк М.В. Международный опыт управления многофункциональными гостиничными комплексами и цепями / М.В. Кобяк // Науч. вест. МГИИТ. – 2009. – Т. 1. – № 1. – С. 78–84.
346. Куш С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках : монография / С.П. Куш ; С.-Петербург. гос. ун-т, фак. менеджмента. – СПб. : Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. – 272 с.
347. Родигин Л.А., Глобальные объединения и стратегические союзы на российском рынке туриндустрии / Л.А.Родигин, М.В. Спирякин // Финансы и кредит. – 2013. – № 2. – С. 54–58.
348. Морозова М.А. Методология устойчивого развития сетевых предпринимательских структур в национальном гостиничном бизнесе : монография / М.А. Морозова, В.П. Попков – СПб. : Астерион, 2010.
349. Талдыкин А.С. Международный опыт развития гостиничного бизнеса и его значение для России : автореф. дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук : 08.00.14 / А.С. Талдыкин. – М., 2008. – 20 с.
350. Бобина М. Стратегические межфирменные альянсы / Бобина М. // Вопр. экономики. – 2002. – №4. – С.96-110.
351. Гребешкова О.М. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств [Електронний ресурс] / О.М. Гребешкова, Г.В. Махова. – Електрон. текстові дані (136 Кб). – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znpchdtu/./4_Grebeshkova.pdf>. – Дата звернення : 19.09.2014.
352. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон ; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. – СПб. : Питер, 2009. – 384 с. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
353. Пушкарь А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : науч. изд. / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Харьков : Кросс-Роуд, 2006. – 440 с.
354. Зобов А.М. Стратегические альянсы в системе маркетинговых стратегий компании / А.М. Зобов // Маркетинг. – 2007. – №2 (93).– С. 3–15.
355. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс / С. Карделл ; пер. с англ. К. Ткаченко. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 256 с.

356. Карпухина Е.А. Международные стратегические альянсы: опыт исследования / Е.А. Карпухина. – М. : Дело и сервис, 2004. – 176 с.
357. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг : монографія / за ред. Ю. П. Лебединського. – Ужгород : Патент, 2003. – 192 с.
358. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р.Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 24–32.
359. Струк Н.С. Організаційно-економічні засади формування ділового партнерства підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Струк Наталія Семенівна. – Л., 1997. – 179 с.
360. Уэлборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе / Р. Уэлборн, В. Костен ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2004. – 336 с.
361. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен; пер. с англ. – М. : Мир, 1980. – 406 с.
362. Чернега О.Б. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы [Текст] : монография / О.Б. Чернега, О.В. Озарина. – Донецк : ДонГУЭТ им. Туган-Барановского, 2005. – 221 с.
363. Озарина О.В. Організаційно-економічний механізм формування стратегічних альянсів підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О.В. Озарина. – Донецьк, 2004. – 20 с.
364. Шульгіна Л.М. Елементи системи маркетингу співпраці туристичних підприємств / Л.М. Шульгіна // Вісн. Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – Спец. вип. – К. : КНУТД. – 2005. – № 4 (24). – С. 157–161.
365. Шукліна В.В. Методичні підходи до формування партнерських відносин між туристичними підприємствами / В.В.Шукліна // Бізнес-Навігатор : наук.-вироб. журн. – Херсон, 2011. – №3 (24). – С. 58–67.
366. Татаринцева А. С. Планування і регулювання партнерських відносин в туризмі : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 / А.С Татаринцева. – Запоріжжя, 2009. – 218 с.
367. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. – 236 с.
368. Алексеев И.В. Стратегії та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / І.В. Алексеев. – К., 2002. – 40 с.
369. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю : монографія / І.В. Балабанова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2008. – 538 с.
370. Воронкова А.Е. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Х. : ІНЖЕК, 2008. – 427 с.
371. Економіка України: підсумки перетворень та перспективи зростання / за ред. В.М. Гейця. – К. : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2000. – 432 с.
372. Геєць В.М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В.М. Геєць. – К. : Ін-т економіки та прогнозування. – Фенікс, 2003. – 1008 с.
373. Герасимчук З.В. Конкурентоспроможність регіону: теорія, методологія, практика : монографія / З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська. – Луцьк : Надстир'я, 2008. – 248 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

374. Поташева Г.А. Синергетический подход к управлению : монография / Г.А. Поташева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 160 с.
375. Горняк О.В. Розвиток теоретичних підходів до аналізу взаємозв'язків ринкових структур, конкуренції та концентрації / О.В. Горняк, В. В.Філіпович // Економічна теорія. – 2009. – № 1. – С. 67–80.
376. Деркач М.І. Об'єднання підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності / М.І. Деркач // Актуальні проблеми економіки. – К. : НАУ, 2004. – № 10. – С. 89–101.
377. Жамойда О. А. Організація управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : монографія / О. А. Жамойда. – Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 319 с.
378. Эванс Ф.Ч. Оценка компаний при слияниях и поглощениях: Создание стоимости в частных компаниях/ Ф.Ч. Эванс, Д.М. Бишон ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2004. – 332 с.
379. Ковальська Л.Л. Оцінка конкурентоспроможності регіону та механізми її підвищення : монографія / Л.Л. Ковальська. – Луцьк : Надстир'я, 2007. – 420 с.
380. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В.А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.
381. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 453 с.
382. Прахалад К.К. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями / К.К. Прахалад, В. Рамасвами [пер. с англ.]. – М. : Олимп-бизнес, 2006. – 352 с.
383. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Н.П. Тарнавська. – Т. : Екон. думка, 2008. – 570 с.
384. Сухарев О.С. Информационная экономика: знание, конкуренция и рост : монография / О.С. Сухарев. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 270 с.
385. Шинкаренко В.Г. Формирование конкурентной стратегии автотранспортного предприятия : монография / В.Г. Шинкаренко. – Х. : ИНЖЕК, 2006. – 248 с.
386. Економіка логістичних систем : монографія / М. Василевський, І. Білик, О. Дейнега, М. Довба, Є. Крикавський. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.
387. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : [монографія] / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
388. Баумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме / Л. В.Баумгартен. – М. : Академия, 2007. – 352 с.
389. Градинарова А.А. Комплексная динамическая модель прогнозирования уровня конкурентоспособности предприятий турбизнеса / А.А. Градинарова. – Донецк : ДонНУ, 2007. – Вып. 10. – С. 266–275.
390. Кузнецова Н.М. Науково-методичні підходи до визначення стратегічних напрямів конкурентоспроможності готельних підприємств / Н.М. Кузнецова // Вісн. соціально-екон. дослідж. – 2011. – №41 (2). – С. 54–59.
391. Леонтьева Ю.Ю. Стратегические направления развития туризма в Украине / Ю.Ю. Леонтьева // Економіка розвитку. – 2007. – №1. – С. 45–47.

392. Нездоймінов С.Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід : монографія / С.Г. Нездоймінов. – Одеса : Астропринт, 2009. – 304 с.
393. Рогачев А.Ф. Повышение конкурентоспособности гостиничного бизнеса в рыночных условиях / А.Ф. Рогачев, И.В. Скопина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 5 (43). – С. 37–45.
394. Ополченев И.И. Маркетинг в туризме: Обеспечение рыночной позиции : учеб. пособие. – М. : Советский спорт, 2003. – 186 с.
395. Швец И.Ю. Стратегическое управление конкурентоспособностью туристического предприятия / И.Ю. Швец // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 57. – Т. 2. – С. 54–58.
396. Алтунин А.Е. Модели и алгоритмы принятия решений в нечетких условиях : монография / А.Е. Алтунин, М.В. Семухин. – Тюмень : Изд-во Тюмен. гос. ун-та, 2010. – 352 с.
397. Архієреєв С.І. Трансакційні витрати в умовах ринкової трансформації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 080101 / С.І. Архієреєв. – Х., 2002. – 32 с.
398. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк ; 2-е изд. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. – 552 с.
399. Богма О.С. Синергетичний ефект як одна з найважливіших складових процесу створення кластерів / О.С. Богма // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2007. – № 1. – С. 43–45.
400. Голубев М.П. Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / М.П. Голубев. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
401. Поташева Г.А. Синергетический подход к управлению : монография / Г.А. Поташева. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 160 с.
402. Генске М.А. Оценка эффективности и неэффективности слияний и поглощений / М.А. Генске // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 73–79.
403. Винслав Ю. Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции/ Ю. Винслав // Рос. экон. жур. – 1998. – № 5. – С. 71–81.
404. Экономическое обоснование и оценка эффективности проектов создания корпоративных структур / С.Б. Гальперин, М.В. Дороднева, Ю.В. Мишин, Е.В. Пухова ; под ред. С.Б. Гальперина. – М. : Изд. дом «Новый век». – Ин-т микроэкономики. – 2001. – 56 с.
405. Иванова О.П. Эффективность интеграции: методы оценки / О.П. Иванова. – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2002. – 79 с.
406. Капица С. П. Синергетика и прогнозы будущего / С.П. Капица, С.П. Курдюмов, Г.Г. Малинецкий. – М. : Наука, 1997. – 285 с.
407. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Вильямс, 2006. – 384 с.
408. Князева Е.Н. Основания синергетики. Синергетическое мировидение / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. – М. : КомКнига, 2005. – 240 с.
409. Левшин Л.М. Синергизм интегрирования системы менеджмента качества промышленного предприятия / Л.М. Левшин. – Красноярск : СибГТУ, 2006. – 127 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

410. Корольчук О.П. Критерії ефективності управління вертикальними маркетинговими системами / О.П. Корольчук // Наук. вісн. ПУСКУ. – 2007. – С. 63–69. – № 2 (22). – (Серія: Економічні науки).
411. Кузьмін О.Є. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій : монографія / О.Є. Кузьмін, І.В. Алексєєв, О.Г. Мельник та ін. ; за ред. О.Є. Кузьміна. – Л. : Растр-7, 2013. – 428 с.
412. Косачев Ю.В. Исследование экономической эффективности вертикально-интегрированных структур : монография / Ю.В. Косачев. – М. : ВЦ РАН, 2002. – 46 с.
413. Стерлигова А.Н. Операционная интеграция процесса управления: результаты исследования практики использования / А.Н. Стерлигова // Интегрированная логистика. – 2005. – №7. – С. 18–24.
414. Пожидаев Р.Г. Современные сетевые организации: теоретические основания экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ [Текст] / Р.Г. Пожидаев // Вестник ВГУ. – № 2. – 2009. – С. 5–14.
415. Решетило В.П. Экономическая синергетика институциональных изменений : монография / В.П. Решетило. – Харьков : Прометей-Пресс, 2006. – 288 с.
416. Чернавский Д.С. Синергетика и информация / Д.С. Чернавский. – М. : Изд-во УРСС, 2004. – 288 с.
417. Якутин Ю. Корпоративные структуры: вариант типологизации и принципы анализа эффективности / Ю. Якутин // Рос. экон. журн. – 1998. – № 4. – Режим доступа : <http://www.re-j.ru/archive/1998>
418. Боголюбов В.С. Эффективное развитие туризма (методологические аспекты) : монография / В.С. Боголюбов, С.А. Боголюбова, М.А. Морозова, Г.С. Сологубова, С.А. Степанова. – СПб. : СПбГИЭУ, 2010.
419. Котанс А.Я. Технология социально-культурного сервиса и туризма : учеб. пособие для вузов / А.Я. Котанс. – М. : Флинта: МПСИ, 2010. – 383 с.
420. Даниленко Н.Н. Туризм и устойчивое развитие региона: социальный и институциональный аспекты : монография / Н.Н. Даниленко, Н.В. Рубцова. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. – 158 с.
421. Мамутова М.В. Экономический механизм функционирования туристической индустрии в условиях глобализации экономики / М.В. Мамутова, И.В. Димеденко // Прометей : региональный сб. науч. тр. по экономике. – Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2002. – Вып. 3 (9). – С. 40–50
422. Сидорова А.В. Управление развитием предприятий туристического бизнеса : монография / А.В. Сидорова, И.В. Димеденко. – Донецк : Каштан, 2009. – 170 с.
423. Туризм і місто: досвід, проблеми та перспективи / за заг. ред. І.М. Писаревського ; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 288 с.
424. Цьохла С.Ю. Особенности оценки социальной эффективности туристической деятельности / С.Ю. Цехла // Экономика Крыма. – 2010. – № 2 (31). – С. 79–82.
425. Парфіненко А.Ю. Національна держава і міжнародний туризм у вимірах глобалізації : навч. посіб. / А.Ю. Парфіненко. – Харків : Бурун Книга, 2009. – 127 с.
426. Вінник О. Проблеми правового регулювання корпоративних і партнерських відносин : монографія/ О. Вінник.– К. : НДІ Приват. права і підприємництва НАПрІ України, 2010. – 166 с.

427. Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство: теория и практика / [В.Г. Варнавский, А. В. Королев, В. А. Клименко и др.]; Гос. ун-т; Высш. шк. экономики. – М. : Изд. Дом Гос. ун-та Высш. шк. экономики, 2010. – 287 с.
428. Головінов О.П. Декржавно-приватне партнерство в інноваційній сфері [Електронний ресурс] / О.П. Головінов // Вісн. екон. науки України. – 2010. – № 1. – С. 47–51. – Режим доступу : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/venu/2010_1/7.pdf
429. Зельднер А.Г. Концептуальные основы становления и функционирования государственно-частного партнерства (науч. докл.) / А.Г. Зельднер. – М. : Ин-т экономики РАН, 2010. – 38 с.
430. Клинова М. В. Государство и частный капитал в поисках прагматичного взаимодействия / М. В. Клинова. – М. : ИМЭМО РАН, 2009. – 122 с.
431. Ляшенко В.І. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України : монографія / В.І. Ляшенко, О.І. Амоша, С.С. Аптекар, Л.М. Кузьменко, Р.В. Кузьменко та ін. – Донецьк. – Т : Економічна думка ТНЕУ, 2011. – 848 с.
432. Ситнік І.В. Управління інтеграційними процесами національної економіки : монографія / І. В. Ситнік. – Донецьк : Цифрова типографія, 2011. – 352 с.
433. Стародубцева О.І. Напрямки державного впливу на процеси злиттів/поглинань / О.І. Стародубцева // Наук. пр. ДонНТУ. Серія: Економічна. – Вип. 38–3. – Донецьк : ДонНТУ, 2010. – С.48–54.
434. Циганкова М.О. Ідентифікація інвестиційного партнерства держави та бізнесу / М.О. Циганкова // Економіка і прогнозування. – 2006. – № 2. – С. 101–116.
435. Близнюк А.М. Розмежування повноважень центрального та місцевих органів виконавчої влади у сфері туризму / А.М. Близнюк, Н.Й. Конішева, Л.І. Давиденко // Вісник ДІТБ. – 2009. – № 10. – С. 87–93.
436. Бухаріна Л. М. Шляхи вдосконалення механізмів державного регулювання туризму в Україні / Л.М. Бухаріна // Держава та регіони. – Сер. «Державне управління». – 2008. – № 2. – С. 33–39.
437. Дмитренко В.М. Державне регулювання регіонального рекреаційно-туристичного комплексу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. держ. упр. : спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» / В.М. Дмитренко. – Запоріжжя, 2008. – 20 с.
438. Ефимова О.С. Система взаимодействия государства и бизнеса при использовании туристических ресурсов региона / О.С. Ефимова, Л.И. Попова // Вест. Тюмен. гос. ун-та. – 2011. – № 11. – С. 110–114.
439. Козловський Є.В. Державне регулювання в галузі туризму: становлення та розвиток в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. – К., 2008. – 20 с.
440. Муталиева А.А. Сочетание частного и публичного интересов в правовом регулировании туристской деятельности / А.А. Муталиева // Евраз. юрид. журн. – 2011. – № 42. – С. 85–88.
441. Туризм як національний пріоритет : кол. монографія / І.М. Писаревський; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2010. – 284 с.
442. Бахтизин А.Р. Агент-ориентированные модели экономики / А.Р. Бахтизин. – М. : Экономика, 2008. – 279 с.
443. Бир С. Мозг фирмы / С. Бир ; пер. с англ. – М. : Радио и связь, 1993. – 416 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

444. Etzkowitz Henry. The triple helix: university-industry-government innovation in action / Henry Etzkowitz. – New York; London : Routledge, 2008. – 164 p.
445. Геєць В. М. Розроблення механізмів впровадження приватно-публічного партнерства (ППП) в сфері житлово-комунального господарства України (Наук. звіт (проміжний) з наук.-дослід. роботи) [Електронний ресурс] / Валерій Михайлович Геєць. – Режим доступу : <http://zhkh.kpi.ua/DocLib1/Forms/AllItems.aspx>.
446. Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки: теоретико-методологічний аспект : монографія/ С.А. Єрохін – К. : Світ Знань, 2002. – 528 с.
447. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави : монографія / Я.А. Жаліло. – К. : НІСД, 2009. – 336 с.
448. Клебанова Т.С. Моделирование экономической динамики / Т.С. Клебанова, Н.А. Дубровина, О.Ю. Поляков, Е.В. Раевнева, А.В. Милов, Е.А. Сергиенко. – Х. : ИНЖЭК, 2004. – 244 с.
449. Косачев Ю.В. Экономико-математические модели эффективности финансово-промышленных структур / Ю.В. Косачев. – М. : Логос, 2004. – 248 с.
450. Узагальнена модель регіональних економічних систем : [монографія] / [під наук. кер. і ред. В.Р. Кучеренко]. – Одеса : Автограф, 2005. – 420 с.
451. Полянська Н.О. Моделювання процесів взаємодії авіаційних суб'єктів / Н.О. Полянська // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Д. : ДНУ, 2009. – Т. I. – Вип. 247. – С. 30–46.
452. Проданова Л.В. Економічне зростання й економічний розвиток: забезпечення сталості економічної системи : монографія / Л.В. Проданова. – Донецьк : Східний Вид. дім, 2011. – 400 с.
453. Ромашкина Г.Ф. Сетевые компании и конкурентоспособность: теория и модели [Текст] / Г.Ф. Ромашкина // Известия Междунар. ин-та финансов, управ. и бизнеса. – 2005. – Вып. 2. – С. 251–277.
454. Скобелев П.О. Открытые мультиагентные системы для оперативной обработки информации в процессах принятия решений: дис. ... д-ра техн. наук / Петр Олегович Скобелев : спец. 05.13.01. – Самара, 2003. – 418 с.
455. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге ; пер. с англ. – М. : Олимп – Бизнес, 2003. – 408 с.
456. Сергеева Л.Н. Моделювання структури життєздатних соціально-економічних систем : монографія / Л.Н. Сергеева, А.В. Бакурова. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 200 с.
457. Тарасов В.Б. От многоагентных систем к интеллектуальным организациям: Философия, психология, информатика / В.Б. Тарасов. – М. : Эдиториал УРСС, 2002. – 352 с.
458. Антюфеев Г.В. Модели распределения ресурсов мегаполиса между секторами туристического бизнеса / Г.В. Антюфеев, Н.Н. Жигирев, Ш.У. Низаметдинов // Экономика и математические методы. – 2002. – Т. 38. – № 4. – С. 39–48.
459. Карташевская И. Ф. Оптимизация процессов управления туристскими ресурсами партнеров на региональном уровне / И.Ф. Карташевская // Культура народов Причерноморья. – 2009. – № 45. – С.49–52.
460. Філософія інтеграції: монографія / за заг. ред. В.Д. Бондаренка, Ф.Г. Ващука. – Ужгород : ЗакДЕУ, 2011. – 544 с.

461. Скопенко Н.С. Теоретичне обґрунтування інтеграції суб'єктів господарювання / Н.С. Скопенко // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. ; за заг. ред. Ю.І. Єханурова, А.В. Шегди. – Вип. 26. – К. : Київ. університет, 2011 – С. 187–195.
462. Хаустова В.Є. Методологічні підходи до визначення сутності поняття «інтеграція суб'єктів господарювання» / В.Є. Хаустова, І.Г. Курочкіна // Проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С.53–63.
463. Коновалюк А. Экономическая сущность понятия «интеграция» / А.Коновалюк // Вестн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. Т.2 – С. 202–205.
464. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>. – Дата звернення : 07.09.2014.
465. Новый французско-русский словарь (онлайн версия) [Електронний ресурс] .– Режим доступу: <http://slovari.yandex.ru/>
466. Большой (Советский) энциклопедический словарь / под ред А.М. Прохорова. – 2-е изд. – М. : Большая Рос. энцикл., 1986–2002. – 1456 с.
467. Словарь иностранных слов / под ред. И.Ф. Локшина, Ф.Н. Петрова. – М. : Гос. изд-во иностранных и национальных словарей, 1954–1979. – 620 с.
468. Винограй Э.Г. Общая теория организации и системно-организационный подход / Э.Г. Винограй. – Томск : Изд-во Томс. ун-та, 1989. – 336 с.
469. Волкова В.Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями / В.Н. Волкова, А.А. Емельянов. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 848 с.
470. Словарь лингвистических терминов / под ред. О.С. Ахманова. – М. : Гос. изд-во иностран. и нац. словарей, 1966–2004. – 461 с.
471. Словник іншомовних слів (онлайн версія) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rozum.org.ua>
472. Голубова Г. Роль педагогічних інтеграційних технологій у навчально-виховному процесі вишу / Г. Голубова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/gvphdpi/2012_24/58_62.pdf
473. Політичний енциклопедичний словник / упоряд. В.М. Горбатенко. – К. : Генеза, 2004. – 736 с.
474. Овчаренко Н. Модели современных интеграционных процессов / Н.Овчаренко.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.xserver.ru/user/msipr/>
475. Философский энциклопедический словарь / ред. Е.Ф. Губский, Г.В. Кораблева, В.А. Лутченко. – М. : ИНФРА-М, 1997–2003. – 576 с.
476. Woolfe R. The Nature of Counselling Psychology. Handbook of Counselling Psychology / R. Woolfe, W. Dryden. – London : Sage, 1996 . – P. 3–20.
477. Философский энциклопедический словарь / гл. ред. Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев и др. – М.: Совет. энцикл., 1983–1989. – 836 с.
478. Спенсер, Герберт. Синтетическая философия : в сокр. изложении Говарда Коллинза ; пер. с англ. / Г. Спенсер. – К. : Ника-Центр ; Вист-С, 1997. – 511 с.
479. Grencavage L.M. Professional Psychology / Lisa M. Grencavage; John C. Norcross// Research and Practice. –Vol 21(5). – Oct 1990. – С. 372–378.
480. Современный словарь иностранных слов. – М. : Рус. язык, 1993. – 740 с.
481. Управление организацией : Энцикл. слов. / под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова, В.Н. Гунина. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 822 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

482. Теоретические основы понятия «интеграция» и принципы ее осуществления [Текст] / И. О. Сорокина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – С. 3–6.
483. Игнатъев Н.О. понятии экономической интеграции хозяйствующих субъектов / Н. Игнатъев [Электронный ресурс] – Режим доступа : http://economicarggu.ru/2012_3/ignatev.pdf. – Дата звернення : 07.09.2014.
484. OED. Online. [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.oed.com>
485. Merriam-Webster Online Dictionary [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.m-w.com/dictionary/integration>. – Дата звернення : 07.09.2014.
486. Українська радянська енциклопедія. – 2-е вид. – К. : Голов. ред. УРЕ, 1975. – Т. 4. – 560 с.
487. Большой энциклопедический словарь : в 2 т./ гл. ред. А.М. Прохоров. – М. : Совет. энцикл., 1991–2002. – 1456 с.
488. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К. : Ірпінь ; ВТФ Перун, 2005. – 1728 с.
489. Chase R.B. Operations Management for Competitive Advantage. McGraw-Hill/R.Chase, N.Aquilano, R.Jacobs /Irwin, Inc., 2000.
490. Stevenson W. J. Operations Management: 9th Edition / W. J.Stevenson – Rochester Institute of Technology. – 2006.
491. Delen D. Integrated modeling:the key to holistic understanding of the enterprise / D. Delen, N.P. Dalal, P.C. Benjamin // Association for Computing Machinery. Communications of the ACM. – New York. – Vol. 48. – Iss. 4 (Apr 2005). – P. 107–112.
492. Handfield R. Integrating Suppliers into New Product Development / R. Handfield, B. Lawson // Research Technology Management. –Vol. 50. – No. 5 (September – October 2007). – P. 44–51.
493. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ / Ю.П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.
494. Организация логистических систем. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. А.В. Кириченко. – СПб. : Питер, 2004. – 50 с.
495. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – 2-е изд., доп. – Таганрог : ТРТУ, 2003. – 94 с.
496. Хицков И. Интеграционные связи в агропромышленном производстве / И. Хицков, Н. Митина, Е. Фомина // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 9. – С. 9–17.
497. Правдина Н. В. Исследование централизации и децентрализации интеграционных процессов [Текст] / Н. В. Правдина. // Тезисы докл. XXXVII науч.-техн. конф. УлГТУ «Вузовская наука в современных условиях». – Ульяновск, 2003. – Ч 2. – С. 66–69.
498. Карх Д.А. Интеграционные процессы в розничной торговле : науч. изд. [Текст] / Д.А. Карх, В.М. Гаянова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008.
499. Суханова В. Інтеграційні об'єднання економічних суб'єктів / В. Суханова [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://www.tv.ua-referat.com/Інтеграційні_об'єднання_економічних_суб'єктів. – Дата звернення : 11.09.2014.
500. Токмакова І.В. Дослідження сутності інтеграційних процесів як складової стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту / І.В. Токмакова.,

- Ж.С. Костюк // Вісн. економіки транспорту і промисловості.– 2012. – Вип. 38. – С. 248–251.
501. Фрунзе И. Механизм оценки эффективности интеграции экономических субъектов / И. Фрунзе [Электронный ресурс] – Режим доступа : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Ek/2011_1-3/8.pdf. – Дата звернення : 17.09.2014.
502. Сартори Дж. Искажение концептов в сравнительной политологии / Дж. Сартори // Полис. – 2003. – № 5. – С. 67–77.
503. Большая советская энциклопедия : в 30 т. / [гл. ред. А.М. Прохоров]. – М. : Совет. энцикл., 1972.
504. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 1999. – 895 с.
505. Мещерякова С.А. Развитие интеграции производства в рыночной экономике : дис. ... канд. экон. наук. : спец. 08.00.01 – «Эконометрическая теория» / С.А. Мещерякова. – Казань, 2002. – 176 с.
506. Белоусова О.В. Системный анализ и оценка эффективности процессов управления корпоративными слияниями (на примере страховых компаний) : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством» / О.В. Белоусова. – М., 2003. – 167 с.
507. Антонов А.В. Системный анализ / А.В. Антонов. – М. : Высш. шк., 2004. – 454 с.
508. Скорянська І. Міжрегіональні інтеграційні процеси в Україні: тенденції та перспективи розвитку/ І. Скорянська – Л., ІРД НАН України, 2009. – 392 с.
509. Гатаулин А.М. Экономическая теория : толковый терминолог. слов. / А.М. Гатаулин. – М. : Колос, 1998. – С. 24.
510. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети : монография / М.Ю. Шерешева – М. : Экон. фак. МГУ ; ТЕИС, 2006. – 320 с.
511. Radding A. The push to integrate / A.Radding // InformationWeek. – Manhasset. – № 671 (Mar 2). – 1998. – P. 1A–8A.
512. Джонсон Дж. Современная логистика. – 8-е изд. / Дж. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мэрфи : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2009. – 546 с.
513. Johnson J. C. Contemporary Logistics: Seventh Edition. / J. C. Johnson, D. F. Wood, D. L. Wardlow., P.R. Jr. Murphy–Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1999.
514. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Ф.Р. Джейкобз, Н.Дж. Аквиланов. – М. : Вильямс, 2001. – 950 с.
515. Клевлин А.И. Организация гармоничного производства (теория и практика) : учеб. пособие / А.И. Клевлин, Н.К. Моисеева. – М. : Омега-Л, 2003. – 360 с.
516. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. ред. В.И. Сергеева. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с.
517. Chen D. Enterprise-control system integration – an international standard/ D.Chen // International Journal of Production Research. London. – Vol. 43. – Iss. 20 (Oct 15). – 2005. – P. 4335–4357.
518. Craighead C.W. The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities / C.W. Craighead, J. Blackhurst, M.J. Rungtusanatham, R.B. Handfield // Decision Sciences. – 38(1). – 2007. – P. 131–156.
519. Jonker J. Systems thinking for the integration of management systems/ J.Jonker, S.Karapetrovic // Business Process Management Journal. – Bradford. – Vol. 10. – Iss 6. – 2004. – P. 608–615

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

520. Біленький О. Генезис понятия «интеграция» / О.Біленький [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://archive.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/e_apk/2010_12/10_12_32.pdf
521. Greer D.F. Industrial Organization and Public Policy; 3 rd. / D.F. Greer. – N.Y., 1992.
522. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Формы, рынки, «отношенческая» контрактация / О.И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 702 с.
523. Фомин Д.А. Развитие интеграции в АПК Сибири : монография / Д.А. Фомин, Н.С. Храпцов, И.В. Щетинина. – Новосибирск : Изд-во Рос. акад. с.-х. наук.– 1998. – 130 с.
524. Побединский И. М. Концептуальные основы интеграционных процессов // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. – № 86. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-integratsionnyh-protsessov> (дата обращения: 23.08.2013).
525. Колупанов М. Агропромышленная интеграция: сложный тезаурус / М. Колупанов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.priyuki.net/agropro-myshlennaya-integraciya-slozhnyj-tezaurus/>
526. Чайнов А.В. Крестьянское хозяйство : [монография] / А.В. Чайнов. – М. : Экономика, 1989. – 491 с.
527. Уваров В.В. Инновационное развитие российских компаний на основе международной интеграции : монография / В.В. Уваров. – М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 224 с.
528. Голозубова Н. Інтеграція як форма економічного партнерства між постачальниками сировини та виноробними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н.В. Голозубова. – Одеса, 2011. – 250 с.
529. Интегративные тенденции в современном мире и социальный прогресс / [М.И. Володин, М.В. Розов, П.А. Гриценко и др.] ; под ред. М. Розова. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1989. – 232 с.
530. Аванесов Г.М. Интеграции как форма иерархической организации ассоциаций / Г.М. Аванесов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://grigri.socionet.ru/files/08-Ava_GM-3.PDF. – Дата звернення : 07.09.2014.
531. Yoshinara E. The strategy diversification at the Japanese enterprise. / E.Yoshinara, A.Sakuma, K.Itami – Tokyo : Nipon Keirai, 1999.
532. Douglas R. Corporate financial management / R. Emery Douglas, John D. Finnerty. – New Jersey : Prentice Hall, 1997.
533. Абутидзе З.С. Управление качеством и реинжиниринг организаций : учеб. пособие / З.С. Абутидзе, Л.Н. Александровская, В.Н. Бас и др. – М. : Логос, 2003. – 328 с.
534. Короткова Г.П. Принципы целостности / Г.П. Короткова. – Л. : ЛГУ, 1968. – 164 с.
535. Christy B. Today's tech strategy? Integrate, integrate, integrate/ B. Christy, S. Muldavin // Journal of Property Management. – Chicago. – Vol. 66. – Iss. 4 (Jul/Aug 2001). – P. 69–73.
536. Marquardt M. Integrated Performance Improvement: Managing Change Across Process, Technology, and Culture / M. Marquardt, K. Smith, J. Brooks // Performance Improvement. Silver Spring. – Vol. 43. – Iss. 10 (Nov/Dec 2004). – P. 23–26.

-
-
537. Попов А.А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория (политическая экономия)» / А.А. Попов. – Воронеж, 2004. – 192 с.
538. Wang T.N. Integrated process planning and scheduling/rescheduling--an agent-based approach / T.N. Wang, C.W. Leung, K.L. Mak, R.Y. Fung // International Journal of Production Research. London. – Vol. 44. – Iss. 18/19 (Sept. 15, 2006). – P. 36–27.
539. Гончаров С. М. Тлумачний словник економіста / С. М. Гончаров, Н.Б.Кушнір. – Рівне : НУВГП, 2008. – 268 с.
540. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения: учеб. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. / Е.Ф. Авдокушин. – М. : Маркетинг, 1999. – 264 с.
541. Тихонова Е.О. Сущность интеграции в системе малого и среднего предпринимательства [Текст] / Е.О. Тихонова // Управление в социальных и экономических системах : сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза : РИО ПГСХА, 2007. – С. 24–27.
542. The Dictionary of Political Analysis / Jack C Piano, Robert E.Riggs, Helenah S. Robin. – ABC – Clio, Santa Barbara (Calif., USA), Oxford (Great Britain), 2000.
543. Коноплицький В.А. Економічний словник : Тлумачно-термінолог. / В.А. Коноплицький, Г.І. Філіна. – К. : КНТ, 2007. – 580 с.
544. Мартынович В.И. Развитие интеграционных процессов в масложировой промышленности: дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05. / Вадим Иванович Мартынович. – Саратов, 2007. – 214 с.
545. Журова Л.И. Механизмы формирования стратегии интеграции интегрированных экономических системах / Л.И.Журова // Вестн.к Волжс. ун-та им. В.Н.Татищева – 2009. – № 17. – С. 180–191.
546. Юхновська Ю.О. Розвиток корпоративних інтегрованих структур в машинобудуванні : дис. канд. экон. наук : спец. 08.00.04 / Юхновська Юлія Олександрівна. – Запоріжжя, 2011. – 222 с.
547. Кондратюк А. Системно-синергетичні підходи до визначення сутності поняття «інтеграція» / А. Кондратюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal//soc_gum/znptdau/2012_2_5/18-5-30.pdf
548. Родионова О.А. Интеграция в сфере агропромышленного производства: тенденции, механизм реализации : монография / О.А. Родионова. – М. : Всерос. НИИ экономики, труда и упр. в сел. хоз-ве (ВНИЭТУСХ), 2000. – 172 с.
549. Суханова И.Ф. Закономерности развития интеграционных отношений России в условиях становления рыночной экономики : дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 / Ирина Федоровна Суханова. – М., 2001. – С. 412.
550. Дибач І.Л. Економічна інтеграція в сфері невеликих підприємств / І.Л. Дибач // Перспективные инновации в науке, производстве и транспорте 2007 : сб. науч. тр. : Междунар. науч.-практ. конф. (г. Одесса, 1–15 июня 2007 г.) Т. 7. Экономика. – Одесса : Черноморье, 2007. – С. 55–61.
551. Томпсон Артур А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А. Артур Томпсон, А. Дж. Стрикленд : пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 928 с.
552. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П. Дженстер, Д. Хасси. – М. : Вильямс, 2004. – 368 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

553. Минцберг Генри Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозеф Лампель. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 368 с.
554. Стерлигова А.Н. Уровни интеграции управления организацией / А.Н. Стерлигова // Прикладная логистика. – 2005. – № 11. – С. 42–54.
555. Земляна Г.С. Форми інтеграції промислових підприємств в умовах трансформаційної економіки [Електронний ресурс] / Г.С. Земляна // Вісн. НУК. – Режим доступу : <http://ev.nuos.edu.ua/content/formi-integratsiipro mislovikh-pidpriemstv-v-umovakh-transformatsiinoi-ekonomiki>
556. Miles R. Causes of failure in network organizations [Текст] / R.E. Miles, C.C. Snow // California Management Review. – 1992. Summer. – С. 53–72
557. Miles R. E. Fit, failure and the hall of fame: how companies succeed or fail [Текст] / R.E. Miles, C.C. Snow. – Free Press : N.Y., 1994.
558. Горіна Г. Міжнародні готельні мережі: стратегії розвитку в умовах глобалізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.02 / Г.О. Горіна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2011. – 20 с.
559. Кравчук Н.М. Теоретичні підходи до визначення категорії «стратегічні альянси» / В.В. Матвеев, Н.М. Кравчук // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : Наук. журн. – Вип. 1–2. – К. : Книжкове вид-во НАУ. – 2008. – С. 696–701.
560. Козьменко С.М. Теоретичне підґрунтя банківсько-страхової інтеграції / С.М. Козьменко, К.В. Багмет // Вісник НБУ. – 2012. – № 2 (192). – С. 22–27.
561. Попов А.А. Трансфертное финансирование в концепциях эффективности экономической интеграции : монография / под ред. В.В. Гаврилова. – Воронеж : Воронеж. гос. ун-т, 2003. – 174 с.
562. Філіпенко А. Бігравітаційний варіант міжнародної економічної інтеграції України // Економічний часопис. – 2006. – № 5–6. Режим доступу : <http://soskin.info/ea/2006/5-6/20060501.html>
563. Мичурин О.Ю. Научно-исторические предпосылки объективной закономерности интеграционных процессов. Методологический аспект / О.Ю. Мичурин // Вестн. АГТУ. – Сер. «Экономика». – 2010. – № 1. – С. 7–15.
564. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
565. Мовсесян А.Г. Роль информационных и финансовых факторов в интеграции и транснационализации / А.Г.Мовсесян //Вестн. Москов. ун-та. – Сер. «Экономика». – 1998. – № 2. – С. 22–29.
566. Буряк П.Ю. Методологічні основи створення фінансового-промислових груп / П.Ю. Буряк // Фінанси України. – 2003. – № 11. – С. 25–35.
567. Шерешева М.Ю. Межорганизационные информационные системы в сетевом межфирменном взаимодействии / М.Ю. Шерешева // Рос. журн. менеджмента. – 2006. – Т. 4. – № 1. – С. 55–76.
568. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
569. Бауэрсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок. – М. : Олимп-Бизнес, 2006. – 640 с.
570. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник. – 7-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М., Дело, 2005. – 448 с.

-
-
571. Бушмелева Г. В. Адаптивное управление промышленным предприятием в конкурентной среде : монография / Г.В. Бушмелева. – Екатеринбург : Изд-во Ин-та экономики УрО РАН. – 2008. – 502 с.
572. Гринько Т.В. Управління адаптивним інноваційним розвитком промислових підприємств: економічне обґрунтування та концептуальні засади [Текст] : монографія / Т.В. Гринько. – Донецьк : НАН України ІЕП, 2011. – 352 с.
573. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 432 с.
574. Федулова Л.І. Інноваційна економіка : підручник / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2006. – 480 с.
575. Фаснахт Р. Стратегическое пространство для альтернатив маркетинговых решений / Р. Фаснахт // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 87–90.
576. Суспицын С.А. Развитие методов измерения пространственных трансформаций экономики / С.А. Суспицын // Регион: экономика и социология. – 2007. – № 4. – С. 3–18.
577. Матеріали Вікіпедії – вільної енциклопедії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>. – Дата звернення : 08.09.2014.
578. Богданов А.А. Тектология. (Всеобщая организационная наука). – В 2-х кн. : Кн. 2 / редкол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) [и др.] / Отд-ние экономики АН СССР ; Ин-т экономики АН СССР. – М. : Экономика, 1989. – 351 с.
579. Буторина О. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития : монография / О. Бутоина. – М. : Наука, 2002. – 212 с.
580. Голик В. Приватизация, права собственности и мотивация / В. Голик // Вопросы экономики. – 1991. – № 6. – С. 133–144.
581. Олейник А. Н. Институциональная экономика. / А.П. Олейник. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 416 с.
582. Скоробогатов А. С. Институциональная экономика / А.С Скоробогатов. – СПб. : ГУВШЭ, 2006. – 160 с.
583. Шастико А.Е. Новая институциональная экономическая теория / А.Е. Шастико. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Эконом. фак. МГУ ; ТЕИС, 2002. – 591 с.
584. Градосельская Г. В. Социальные сети: обмен частными трансфертами / Г.В. Градосельская [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nir.ru/socio/scipubl/sj/sj99-grado.html>. – Дата звернення : 17.09.2014.
585. Семеркова Л. Маркетинг взаимодействия как отражение диалектики объективного и субъективного факторов / Л. Семеркова, Г. Бикова // Маркетинг. – 2009. – № 2 (81). – С. 29–36.
586. Радаев В.В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм / В.В. Радаев // Российский журнал менеджмента. – 2014. – Т. 3. – № 2. – С. 99–108.
587. Котов А. А. Финансово-промышленные группы в переходной экономике России: автореф. дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.01 / А.А. Котов. – Воронеж : Воронеж. гос. ун-т, 2000. – 25 с.
588. Калашникова Н. И. Хозяйственные связи между предприятиями: содержание, функционирование, управление : монография / Н.И. Калашникова. – Саратов : Изд-во Саратов. ун-та, 1988. – 111 с.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

589. Кэмпбелл Д. Стратегический менеджмент : учебник / Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон ; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М. : Изд-во «Прспект», 2003. – 336 с.
590. Сторчевой М. Экономическая теория фирмы: систематизация / М. Сторчевой // Вопросы экономики. – 2012. – № 9. – С. 41–66.
591. Шерешева М.Ю. Типы сетевого межфирменного взаимодействия / М.Ю. Шерешева // Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимодействия : докл. участников Сети мастерства. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. – С. 24–59.
592. Чудновская С.Н. Интеграция и квантификация процессов менеджмента : дис. ... д-ра наук : спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством. – М., 1999.
593. Щербина В.С. Господарське право України : навч. посіб. – 2-е вид., перероб і доп. – К. : Юрінком Інтер, 2001. – 384 с.
594. Егорова Н.Е. Применение количественных методов для анализа сетевых структур / Н.Е. Егорова // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 1. – С. 255–266.
595. Либман А.М. Модели региональной интеграции / А.М. Либман, Б.А. Хейфец. – М. : Экономика, 2011. – 333 с.
596. Мягких И. Проблемы формування інтегрованих бізнес-структур / И. Мягких // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 66–70.
597. Голубева С. Актуальные аспекты теории транснациональной кооперации предприятий / С. Голубева // Рос. экон. журн. – 1996. – № 10. – С. 94–106.
598. Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы / Ю.В. Игнатишин. – СПб. : Питер, 2005. – 208 с.
599. Balassa V. The theory of Economic Integration / V. Balassa. – Homewood, Illinois : Richard D. Irvin. – 1961. – 304 p.
600. Асаул Н.А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов инвестиционно-строительного комплекса / Н.А. Асаул. – СПб. : Гуманистика, 2004. – 280 с.
601. Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом / А.Б. Фельдман. – М. : Финанс. акад. при Правительстве РФ, 2009. – 107 с.
602. Челнокова О. Ю. Интеграция хозяйствующих субъектов в российской экономике : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08. 00. 01 / О. Ю. Челнокова. – Волгоград, 2004. – 25 с.
603. Омарова Н.Ю. Классификация видов взаимодействия предпринимательских структур на потребительском рынке / Н.Ю. Омарова, Ф. Любимов // Рос. предпринимательство. – 2008. – № 1. – Вып. 1 (104). – С. 68–72. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/4795/>
604. Гостева И. С. Поняття та види інтегрованих підприємств / И. С. Гостева // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту імені Володимира Даля. – Вып. 20. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2009. – С. 229–237.
605. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57 000 слов / под ред. Н.Ю. Шведовой. – 14-е изд. стереотип. – М. : Рус. яз., 1983. – 816 с.
606. Новейший словарь иностранных слов и выражений. – М. : АСТ ; Харвет 2007. – 976 с.
607. Онушкин В.Г. Образование взрослых: междисциплинарный словарь терминологии / В.Г. Онушкин, Е. И. Огарев. – СПб. : РАО ИОВ, 1995. – 232 с.

608. Осипов Ю. М. Основы теории хозяйственного механизма / Ю.М. Осипов. – М. : Изд-во МГУ, 1994.
609. Оценка бизнеса /под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 736 с.
610. Токмаков В. И. Интеграция производства в современной экономической системе: сущность и основные тенденции развития : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.01 / В. И. Токмаков. – Волгоград, 2001.
611. Шишкина Н.В. Вектор и эффективность транзитологической парадигмы АПК / Н.В. Шишкина. – Воронеж : Центр.-Чернозе. книж. изд-во, 2003. – С. 380.
612. Иванова О.П. Формирование межрегиональных интегрированных компаний: маркетинговый подход / О.П. Иванова. – Кемерово : Кузбассвуиздат, 2002. – 176 с.
613. Гарнер Д. Привлечение капитала / Д. Гарнер, Р. Оуэн, Р. Конвей ; пер. с англ. – М. : Джон Уайли Энд Сайз, 1995. – 464 с.
614. Господарський Кодекс України від 16. 01 2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page11.
615. Про промислово-фінансові групи в Україні : Закон України від 21.11.1995 № 437/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
616. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 № 3528-IV (зі змінами від 24.07.2009). – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?Nreg=3528-15&c=1#Card>
617. Гранди Т. Слияния и поглощения. Как предотвратить разрушение корпоративной стоимости, приобретая новый бизнес [Текст] / Тони Гранди ; [пер. с англ.]. – М. : Эксмо, 2008. – 240 с.
618. Депаμφилис Дональд. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризация компаний. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы [Текст] / Дональд Депаμφилис ; [Пер. з англ.]. – 3-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с.
619. Об'єднання підприємств : Положення (Стандарт) бухгалтерського обліку 19 : затв. Наказом М-ва фінансів України від 7 лип. 1999 р. № 163 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.buhgalter911.com/Res/PSBO/PSBO19.aspx>
620. Барр Р. Политическая экономия : В 2 т. / Р. Барр. – М. : Междунар. отношения. – Т. 1. – 1995. – 608 с.
621. Зименков Р. Зарубежная деятельность американских ТНК: стратегия, направления, формы // МЭиМО. – 2001. – № 11–12. – С. 36–48.
622. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 448 с.
623. Про затвердження положення (стандарту) бухгалтерського обліку 20: Наказ М-ва фінансів України від 07.07.99 зі змінами та доповн. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0553-99>
624. Брусильцева Г.М. Особливості розвитку форм інтеграційних структур : матеріали четвертої Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України». – Т. 4. – Д. : ПДАБА, 2007. – С. 13–16.
625. Якутин Ю.И. Интегрированные корпоративные структуры в экономике России / Ю.И. Якутин. – М. : Знания-Прес. – 2009. – С. 20–25.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

626. Гарафонова О.І. Організаційний механізм реструктуризації інтегрованих корпоративних структур : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. І. Гарафонова. – К., 2006. – 21 с.
627. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами / П.В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1998. – 264 с.
628. Мінченко М.В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів / М.В. Мінченко, Л.П. Чижов, А.В. Фрояков. – Суми : Університ. книга, 2004. – 442 с.
629. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие. – М. : Рус. Деловая лит., 1999. – 187 с.
630. Паппэ Я.Ш. Олигархи: Экономическая хроника 1992–2000 / Я.Ш. Паппэ. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 25 с.
631. Кузьмин В.П. Принцип системности в теории и методологии / В.П. Кузьмин. – М. : Политиздат, 1980. – 162 с.
632. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Е.В. Ленский ; под ред. О.Н. Сосковца. – Минск : Армита-Маркетинг, менеджмент, 2001. – 480 с.
633. Мортон М.С. Поиски организационных форм XXI века / М.С. Мортон // РЖ. Сер. Экономика. – 1996. – № 4. – С. 53–55.
634. Войнаренко М.П. Кластерные модели объединения предприятий в Украине [Текст] / М.П. Войнаренко // Экономическое возрождение России. – 2007. – № 4 (14). – С. 68–82.
635. Скопеко Н. Інтеграційна взаємодія підприємств харчової промисловості України : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.0.04 / Н.С. Скопко ; НУХТ. – К., 2012. – 598 с.
636. Хоменко І.В. Словник логічних термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ebooktime.net/book_315_glava_56_%.....html
637. Економічна енциклопедія : У 3-х т. / С.В. Мочерний (від.ред.) та ін. – К. : Академія, 2002 – 952 с.
638. Національні стандарти бухгалтерського обліку в Україні / Упоряд. А. Тузова. – Х. : Фактор, 2013. – 428 с.
639. Политология : Энцикл. слов. / общ. ред. и сост. Ю.И. Аверьянов. – М. : Диалектика, 1993. – 431 с.
640. Козик В. Экономический симбиоз и новые формы индустриальных объединений [Текст] / В. Козик, Ю. Сидоров // Экономика Украины. – 2011. – № 10 (591). – С. 88–95.
641. Мочерний С.В. Економічна теорія : підручник / С.В. Мочерний. – К. : Академія, 2004. – 856 с.
642. Гапоненко В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, А.А. Безпалько, А.С. Власков. – М. : Осъ-89, 2007. – 208 с.
643. Словопедія : Економічна енцикл. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://slovopedia.org.ua/>
644. Новая философская энциклопедия [Электронный ресурс] / сайт Ин-та философии РАН. – Режим доступа : <http://iph.ras.ru/elib/2736.html>
645. Про кооперацію : Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 5. – С. 35. Ред. від 04.08.2013. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1087-15http>

646. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 7-е изд., доп. и перераб. – М. : Ин-т новой экономики, 2011. –1472 с.
647. Большой экономический словарь / под ред. А.Б. Боржова. – 7-е изд., доп. и перераб. – М. : Книжный мир, 2004. –896 с.
648. Рудык Н.Б. Конгломеративные слияния и поглощения. Книга о пользе и вреде непрофильных активов / Н.Б. Рудык. – М. : Дело, 2005. – 223 с.
649. Новицкий Е.Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями / Е.Г. Новицкий. – М. : БУКВИЦА, 2001. – 163 с.
650. Словарь современных экономических и правовых терминов / под ред. В.Н. Шимова, В. С. Каменкова. – М. : Амалфея, 2002. – 816 с.
651. Вікісловник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wiktionary.org/wiki/%D1%86%D0%B5%D0%BD>
652. Мельничекно С.В. Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій / С.В. Мельниченко, Н.В. Ведмідь, М.В. Боровська, Л.Д. Романчик. – К. : КНЕУ, 2013.
653. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-III від 11 січ. 2001 р. (редакція від 11.08.2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
654. Brandenburger А.М. «Co-opetition» / А.М. Brandenburger, В.Ј. Nalebuff // Harper Collins Business, Hammersmith. – London, UK. – 1996. – 321 p.
655. Itami Hiroyuki with Roehl Thomas H. Mobilizing Invisible Assets, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1987.
656. Лийв Э.Х. Инфодинамика. Обобщенная энтропия и негэнтропия / Э.Х. Лийв. – Таллинн, 1998. – 200 с.
657. Краснов Г.А. Условие возникновения синергетического эффекта при интеграции экономических систем / Г.А. Краснов, В.В. Виноградов, А.А. Краснов // Вест. Нижегород. ун-та им. Н.И. Лобачевского. – 2009. – № 4. – С. 219–222.
658. Усов Л. С. Исследование энтропии как инструмента анализа и прогнозирования эффективности инновационной деятельности (концепция) / Л.С. Усов, Г.А. Краснов, В.В. Виноградов, А.А. Краснов // Инновации. Специальный выпуск. – 2009. – №1. – С. 38–43.
659. Новейший философский словарь / А.А. Грицанов. – 3-е изд., испр. – Минск : Книжный Дом, 2003. – 1280 с. – (Мир энцикл.).
660. Матеріал із Наук. б-ки «Буковина» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/33154/> <http://buklib.net/books/33154/>
661. Босовська М.В. Теоретичні засади інтеграційного процесу / М.В. Босовська // Економічний часопис-XXI. – 2013. – № 5–6. – С. 60–63.
662. Блауберг И.В. Становление и сущность системного подхода / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – М. : Наука, 1973. – 284 с.
663. Бажанова А.І. Організація та інвестування інтегрованих виробничо-господарських структур : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 «Організація управління, планування і регулювання економікою» / А.І. Бажанова. – Л., 2003. – 20 с.
664. Федулова Л. І. Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2007. – № 3. – С. 9–31.

Розділ 1. Теоретичні засади дослідження інтеграційних процесів

665. Зятковський І.В. Інтегровані корпоративні структури в умовах транзитивної економіки: відповідність нормам світової господарської та правової практики / І.В. Зятковський // Журн. європ. економіки. – 2005. – № 4. – С. 481–496.
666. Новачків Т.В. Теорія організації [Електронний ресурс] / Т.В. Новачків. – Режим доступу : <http://co.zapitai.com.ua/text/7461/index-1.html?page=10>
667. Кучин Б.Л. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Б.Л. Кучин, Е.В. Якушева. – М. : Экономика, 1990. – 157 с.
668. Енджейчик И. Современный туристский бизнес. Экстратегии в управлении фирмой / Ирена Енджейчик ; [пер. с польск.]. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 320 с.
669. Миротин Л.Б. Логистика интегрированных цепочек поставок : учебник / Л.Б. Миротин, А.Г. Некрасов. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.
670. Мазаракі А.А. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А.А. Мазаракі, М.В. Босовська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 299–308.
671. Босовська М.В. Формування інтеграційних структур в туризмі: теоретичні та праксеологічні аспекти / М.В. Босовська // Сучасні концепції, передумови та перспективи розвитку підприємств України / кол. монографія. / за заг. ред. К.Ф. Ковальчука. – Д. : ІМА-прес, 2012. – 352 с.
672. Туристські дестинації: теорія, управління, брендинг : монографія / [А. Мазаракі, Т. Ткаченко, С. Мельниченко, М. Бойко, Н. Ведмідь, Г. Михайліченко, М. Босовська та ін.] ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 388 с.
673. Босовська М.В. Генеза інтеграційних процесів у туризмі / М.В. Босовська // Удосконалення економічних механізмів управління сучасними системами підприємств, корпорацій, галузей регіонів, країн : монографія / за заг. ред. Ю. Драчука, В. Швеця – Луганськ : Луган. нац. ун-т ім. Т.Г. Шевченка, 2014. – С. 15–22.
674. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / [А. Мазаракі, Т. Ткаченко, С. Мельниченко, М. Бойко, Н. Ведмідь, Г. Михайліченко, М. Босовська ; заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
675. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі: теорія та практика розвитку / М.В. Босовська // Вісн. ДІТБ. – № 17. – Сер. «Економіка та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому». – Донецьк : ДІТБ. – 2013. – С. 129–135.
676. Босовская М.В. Теоретические основы интеграции: мультидисциплинарный подход / М.В. Босовская // Проблемы современной науки. Экономические науки : сб. науч. тр. – Вып. 7. Ч. 3. – Ставрополь : Логос, 2013. – С. 118–125.
677. Босовская М.В. Теоретические основы интеграционных процессов в сфере туристического бизнеса / М.В. Босовская : сб. тр. Гос. ун-та Акакия Церетели (посвящен 80-летию ун-та и 20-летию фак. бизнеса, права и соц. наук). – Ч. 1. – Грузия, Кутаиси. – 2013. – С. 377–381.
678. Босовська М.В. Еволюція інтеграційних процесів у туризмі / М.В. Босовська // Вісн. ЧТЕІ КНЕ. – Вип. 3. – 2014.
679. Босовська М.В. Семантична та функціональна структуризація інтеграційних процесів / М.В. Босовська // Бізнес інформ. – № 5. – 2014. – С. 18–25.

-
-
680. Босовська М.В. Форми інтеграції суб'єктів господарювання в туризмі / М.В. Босовська : зб. наук. пр. Черкас. держ. технолог. ун-ту. Серія : Економічні науки. – Вип. 36. Ч. 1. Т. 2. – 2014. – С. 82–90.
681. Босовська М.В. Методологічні напрями дослідження інтеграційних процесів / М.В. Босовська // Економічний простір : зб. наук. пр. – 2014. – № 85. – С. 36–44.
682. Босовська М.В. Теоретичне обґрунтування інтеграції / М.В. Босовська // Вісн. Маріупол. держ. гуманітар. ун-ту. Серія «Економіка». – 2014. – № 7 – С. 109–114.
683. Босовська М.В. Когнітологія інтеграційних процесів в економіці / М.В. Босовська // Економіка і держава. – 2014. – № 7. – С. 37–40.
684. Босовська М.В. Теоретико-методологічні підходи соціоекономічної феноменології інтеграційних процесів / М.В. Босовська // Інвестиції: практика та досвід. – 2014. – № 14. – С. 50–57.
685. Босовская М.В. К вопросу функционального обоснования интеграционных процессов / М.В. Босовская // Актуальные вопросы развития современного общества : материалы 4-й междунар. научн.-практ. конф. Т.1 (18 апр. 2014 г., г. Курск). – Курск : Юго-Запад. гос. ун-т, 2014. – С. 147–151.
686. Босовская М.В. Эволюционное развитие интеграционных процессов в туризме / М.В. Босовская // Актуальные проблемы инновационного развития экономики : материалы междунар. научн.-практ. конф. (9–10 апр. 2014 г., г. Белгород). В 3-х ч. Ч. 2. – Белгород : Белгород. ун-т кооперации, экономики и права, 2014. – С. 177–181.
687. Босовская М.В. Приоритетные организационные формы интегрирования субъектов туристической деятельности / М.В. Босовская // Инновационное развитие общества в период модернизации (экономические, социальные, правовые, философские закономерности и тенденции) : материалы междунар. научн.-практ. конф. (24 марта 2014 г., Саратов-Новосибирск). – В 4-х ч. Ч. 1. – Саратов : Наука, 2014. – С. 83–85.
688. Босовская М.В. Теоретические основы интеграции / М.В. Босовская // Модернизация и развитие современного инновационного общества: экономические, социальные, правовые, философские тенденции : материалы междунар. научн.-практ. конф. (26 марта 2013 г., Саратов). – В 4-х ч. Ч. 1. – Саратов : Наука, 2013. – С. 120–122.

Розділ 2

ІМПЕРАТИВИ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ТУРИЗМІ

2.1. Передумови та особливості інтеграційної взаємодії туристичних підприємств

Механізм якісних суспільних змін, реалізований через інтеграцію, є атрибутом еволюції, поступової експансії процесів життєдіяльності людини та вищої форми розвитку суспільства та соціально-економічних процесів в умовах турбулентності. Його реалізація потребує методологічного визначення можливостей отримання переваг та створення додаткових перспектив внаслідок реалізації інтеграційних процесів та визначення недоліків, які обмежують зазначені відносини.

Унікальні конкурентні переваги, які притаманні сучасним інтегрованим системам, доцільно подати у розрізі дев'яти блоків: фінансові управлінські, ресурсні (операційні), маркетингові (ринкові), інформаційні, науково-технологічні, екологічні, соціальні та інфраструктурні (рис. 2.1).

Разом з великою кількістю переваг інтеграційних форм організації бізнесу інтегрована система має певні недоліки та складності реалізації. Залежно від гіпотез деяких дослідників, висуваються різні погляди на недоліки та слабкі сторони інтегрування.

Існування полеміки, фрагменти якої висвітлено нижче, підтверджує необхідність розгляду як переваг, так і проблем та протиріч досліджуваного явища Так, за Д. Ендовицьким та В. Соболевою [1], до проблем, пов'язаних із формуванням інтеграційних процесів, належать: багатоетапність методик реалізації інтеграції; складна економічна природа інтеграційних угод; відмінності у стратегіях поведінки, інтересах учасників; проблеми обґрунтування та реалізації управлінських рішень.



Рис. 2.1. Переваги інтеграційних процесів

Джерело: складено автором.

Сталінська Г.О. істотними недоліками інтеграції вважає слабкість безпосереднього контролю над процесами та залежність від роботи партнерів [2, с. 38]; втрату управління через зростання масштабу; різнорідність більшості частин, що підлягають інтеграції; наявність певної непов'язаності між собою окремих частин; складність створення єдиних стандартів управління. На думку Р. Фурбонт, Р. Ріхтера [3, с. 424], до виникнення вищенаведених проблем призводять такі фактори, як: втрата управління через зростання масштабу; різнорідність більшості суб'єктів, що підлягають інтеграції; наявність неузгодженості та розбалансованості окремих структурних частин, складність створення спільної системи управління.

Складність механізмів інтеграційних процесів дозволяє виявити ряд проблем та протиріч, пов'язаних із посиленням опору персоналу змінам та відсутністю досвіду роботи менеджерів у нових умовах [4; 63], неможливістю забезпечити синергію логістично асиметричними учасниками [5, с. 39], складністю отримання конкурентних переваг економічно слабкими агентами [6, с. 99]; розрізненістю корпоративної культури та очікувань персоналу [63], нерівномірністю посилення впливу і влади між агентами [7], низькою захищеністю членів, звуженням спеціалізації, гальмуванням підприємницької ініціативи [8].

Узагальнивши теоретичні дослідження та практичний досвід, нами зроблено висновок про необхідність структурування складнощів та протиріч інтеграції за джерелами їх виникнення відносно економічного суб'єкта (зовнішні та внутрішні), що у подальшому надасть можливість не лише визначати недоліки, але й передбачити та не допускати настання негативних наслідків у діяльності інтегрованих суб'єктів господарювання завдяки розробленню та реалізації дієвих управлінських механізмів (рис. 2.2).

Передумови для формування висновків щодо особливостей та чинників інтеграційної взаємодії визначаються як тенденціями структурних трансформацій в економіці, так і характером внутрішніх мотивів та чинників суб'єктів господарювання, які спонукають їх до інтеграції.



Рис. 2.2. Проблеми, протиріччя та складності розвитку інтеграційних процесів

Джерело: складено автором.

Теоретичне осмислення проблеми розвитку інтеграційних процесів на різних ієрархічних рівнях економічної системи, дозволило зробити висновок про відсутність чіткого методологічного обґрунтування передумов та мотиваційних чинників інтегрування. Зокрема, В. Радаєв досліджує причини інтеграційних трансформацій у теоретичному світлі інституційної теорії. На його думку, саме ринкові чинники закладають зміст, конфігурацію та мотиви зв'язків між господарськими суб'єктами [9]. Подальший розвиток зазначеного підходу здійснено з позицій стратегічного управління Д. Лі, М. Пітерсом та Р. Хізріч, які висловили думку, що основним стимулом до інтегрування є можливість досягнення стратегічних цілей через тримання конкурентних переваг на ринку [10,11]. Науковий дискурс більшості вітчизняних та зарубіжних вчених свідчить про використання одностороннього методичного підходу до визначення передумов економічної інтеграції. Так, А. Гордєєв основним мотивом розвитку інтегрованих формувань вважав здатність прискорювати розповсюдження нововведень [12, с. 24], А. Матицин – зниження трансакційних витрат [13, с. 24], Р. Коуз – оптимізацію витрат [14–15], П. Нуєно, Т. Сакакі – збільшення обсягу ресурсів [16,17]; А. Томпсон, А. Стрікленд, К. Фей, Д. Гарнер, Р. Оуен, Р. Конвей – подолання обмежень з метою доступу на нові ринки [18, 19, 20]; С. Мельниченко, П. Нуєно, Ж. Устервельд – можливість одержання інформації [21, 16], Р. Фатхутдінов, С. Соколенко, С. Пивоваров, Л. Саломатіна – необхідність трансферту технологій [22, 23, 24], Е. Петтігрю, С. Массіні, Т. Нумагамі – потребу у здобутті нових знань [25], М. Портер, Е. Мюррей, Дж. Мехон – створення синергії [26,27], В. Дементьєв, Б. Мільнер – дослідження інтеграційних мотивів з позицій упущеного ефекту [28,29, 30] тощо.

Критичний аналіз зазначених підходів свідчить про акцентування уваги на пошуку внутрішніх організаційних мотивів та стимулів до інтеграції. Разом з тим теоретичні міркування деяких науковців базуються на необхідності

врахування впливу зовнішніх чинників як передумов інтеграційної активності суб'єктів господарювання, а саме: поглиблення та ускладнення суспільного поділу праці відкриває нові можливості координації дій у межах певних видів діяльності та територій [31, 32]; прогресуюча глобалізація стимулює створення об'єднань та переливання капіталів у розрізі країн [33, 34, 35, 36]; технічний прогрес потребує колективного підходу до використання ресурсів і компетентностей для реалізації бізнес-проектів [37, 23, 38]; ускладнення конкуренції забезпечує стимули спільного пошуку конкурентних переваг та завоювання ринкових позицій лідерства [26, 39, 40, 41]; зміна ролі держави у регулюванні економіки актуалізує розроблення координаційних, інституціональних і правових механізмів реалізації інтеграційних рішень [42]; циклічність економічного розвитку економіки сприяє посиленню інтеграційної активності як для економії витрат у періоди економічного спаду, так і для отримання додаткових ресурсів у періоди економічного зростання [43, 31].

Слід зазначити, що жоден із вищезазначених факторів не може бути єдиною достатньою умовою для розвитку інтеграції. Методологічним обґрунтуванням створення інтегрованого формування як оптимальної моделі розвитку діяльності має бути поєднання декількох мотивуючих факторів та умов. Результати щодо варіантів групування та систематизацію передумов інтеграції суб'єктів господарювання у теоретичній площині наукових досліджень наведено у табл. 2.1.

Залежність та обумовленість факторів зовнішнього середовища, передумов, мотивів та видів інтеграції досліджували Г. Антонов та О. Іванова [44]. Основними причинами та цілями інтеграції ними визнано посилення конкурентної позиції через об'єднання ресурсів для отримання «ефекту масштабу»; зростання внутрішнього потенціалу через взаємну спеціалізацію, спільне створення вартості з метою виходу на нові ринки; одержання нових компетентностей та знань для можливості отримання необхідних навичок. Ю. Якутін

виділив чотири блоки мотивів, що спонукають до інтеграції: зміцнення ринкових позицій, отримання фінансових вигод, формування синергічного ефекту, поєднання ресурсів [45]. А. Пилипенко пов'язав стимули та причини інтегрування із сумісністю цілей та намірів, подібністю ресурсів та компетентностей; наявністю знань, досвіду та взаємними очікуваннями [63, с. 373]. Ю. Іванов запропонував класифікувати фактори за галуззю їх дії на мотиви інтеграції на організаційні, економічні, науково-технічні, інформаційні та соціальні [46, с. 26–40]. Ю. Жуковим [52] проведено систематизацію та деталізацію передумов інтеграції з позиції зовнішніх, обумовлених циклами ділової активності, і внутрішніх, індивідуальних для кожного підприємства причин (табл. 2.1).

Згідно з міркуваннями О. Чернеги та О. Озаріної, передумови інтегрування економічних суб'єктів доцільно структурувати за способом дії інтеграційних процесів на революційні та еволюційні [47]. І. Дибач пропонує розглядати їх за ендогенними та екзогенними групами умов [48]. О. Замазій запропонувала варіацію таксономії чинників та мотивів інтегрування у ринковому середовищі за рівнями економічної системи (на внутрішньому (регіональному та національному ринку) та з позиції забезпечення активності учасника в інтеграційному процесі (інтегруючий, інтегрований) [49].

В основу формування чинників системної цілісності передумов інтеграції покладено різні методологічні підходи до інтерпретації умов формування інтеграційних процесів, зосереджено увагу на різних аспектах щодо їх групування. Отже, можна констатувати неусталеність методологічних позицій щодо цієї проблеми через неузгодженість підходів та їх сутнісно-змістовне наповнення і відсутність систематизації передумов інтеграційних трансформацій. Це не дає змогу дослідникам визначити привабливість інтеграції для всіх учасників відносин.

Теоретичне підґрунтя формування передумов і стимулів інтеграційних процесів

<p>М. Портер [26]</p> <p>Отримання синергетичного ефекту; зниження ризиків господарської діяльності і невизначеність середовища існування; підвищення ефективності за рахунок розширення виробництва; формування спільних баз знань</p>	<p>П. Нуено, А. Томпсон, А. Стрікланд, Ю. Іванов [16; 18, с.189; 50]</p> <p>Необхідність об'єднання більшого обсягу різних ресурсів для додаткових можливостей; доступ на нові ринки, що синтезують різні сфери діяльності та засновані на гібридних технологіях, що вимагають спеціальних компетентностей; подолання правових обмежень вільного доступу на зарубіжний ринок; відхід від дублювання інвестицій і витрат на НДДКР; зниження ризиків і невизначеності; трансферт технологій; підвищення ефективності в міру розширення виробництва; можливість одержання інформації;</p>	<p>Є. Ленський [51, с. 17]</p> <p>Отримання додаткових вигід шляхом концентрації виробництва та набутого досвіду; посилення монополістичних вигід та переваг; зниження витрат на розвиток підприємства завдяки масштабу; використання фінансового потенціалу для виконання науково-дослідних робіт; зростання ефективності (у результаті зниження витрат, податків, отримання синергії); досягнення вигіді переваг від взаємного використання технологій без придбання ліцензій; зайняти позицію лідера на ринку</p>	<p>В. Дементьев, Б. Мільнер, Ю Якутін [28, 29, 45]</p> <p>Подолання «замикаючих» ефектів, характерних для ринкової економіки (дефіцит обігових коштів, асиметричність інформації, вхідні бар'єри на ринках тощо); противага державної координації економічної діяльності (дефіцит координації, експансія державного контролю та ін.) з метою запобігання «втраченому» ефекту</p>	<p>О. Вільханський, А. Наумов [99]</p> <p>Встановлення стабільних господарських зв'язків між підприємствами за ланцюгом створення вартості; досягнення збалансованої діяльності підприємств; зниження операційних витрат шляхом збільшення масштабів діяльності і підвищення цінової конкурентоспроможності; нагромадження капіталу для інноваційного розвитку; створення сприятливих умов для диверсифікації, яка забезпечує гнучкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі підприємства і можливості маневрування ресурсами</p>
---	--	--	--	--

Закінчення табл. 2.1

<p>Ю. Жуков [52, с.14]</p>	<p>М. Деркач [53]</p>	<p>Г. Антонов, О. Іванова [42, с. 25–27]</p>	<p>Н, Скопенко [54, с. 188]</p>	<p>А. Пилипенко [63, с. 373]</p>
<p>Створення більш дієвої збутової мережі; диверсифікація напрямів діяльності; формування виробничо-збутових ланцюгів; оптимізація структури управління; виділення різних типів господарських центрів; освоєння ринків; податкове і фінансове планування; розвиток ЗЕД; зростання стійкості; протидія ризикам; зростання іміджу</p>	<p>Можливість взаємодоповнення ресурсів; придбання великих контрактів; отримання переваг на ринку капіталу; зайняття монопольного становища; збільшення доступу до інфраструкції (know how); економія на роботах з розробки нових продуктів; підвищення вартості компанії і отримання нею нового статусу; прагнення диверсифікувати бізнес для підвищення рівня його захищеності від зміни ринкової кон'юнктури</p>	<p>Посилення конкурентної позиції через об'єднання ресурсів для отримання «ефекту масштабу», зниження трансакційних витрат; зростання внутрішнього потенціалу через взаємну спеціалізацію та партнерство; спільне створення вартості з метою виходу на нові ринки; здобуття нових компетентностей та знань для можливості отримання необхідних навичок</p>	<p>Прагнення підприємця до зниження ризиків, рівня витрат і обсягу індивідуальної відповідальності (обмеження зобов'язань) та збільшення економічного потенціалу (єдність фінансових, технологічних та інтелектуальних можливостей); реакція на зміну зовнішнього середовища (глобалізація, динамізм і невизначеність економічних умов функціонування, зростання конкуренції, коливання ринкової кон'юнктури, концентрація виробництва та монополізація ринків, руйнування господарських зв'язків)</p>	<p>Наявність сумісності цілей та намірів (спільність потреб, стратегії, ринків, можливості для координації та контролю); подібність відносно ресурсів та компетентностей (прояв синергії, зростання потенціалу, перерозподіл ресурсів; подолання некерованості); наявність різних знань та досвіду у різних сферах (стимулювання інновацій, економія витрат, подолання економічних обмежень); виникнення взаємних зобов'язань між учасниками (перерозподіл ризиків, підвищення ринкової влади, зниження невизначеності, формування репутації)</p>

Джерело: узагальнено на основі джерел таблиці.

З метою розв'язання зазначених проблем запропоновано систематизацію та класифікацію чинників та умов інтеграції у площині зовнішнього (табл. 2.2) та внутрішнього (табл. 2.3) середовища господарської діяльності стосовно сфери дії, визначено їх кореляцію з мотивами та цілями інтеграції та запропоновано вплив на реалізацію стратегічних можливостей учасників. Основними зовнішніми характеристиками, що визначають передумови інтеграційних процесів, є стан економіки, економічна політика держави, кризові явища в економіці, характер конкуренції, інституційні чинники, регіональні особливості, структура ринків, характер господарських зв'язків, наявність адміністративних перешкод, розвиток науково-технічного прогресу, особливості галузевого розвитку, інформаційне забезпечення, соціально-культурні та екологічні умови.

Складові зовнішнього середовища

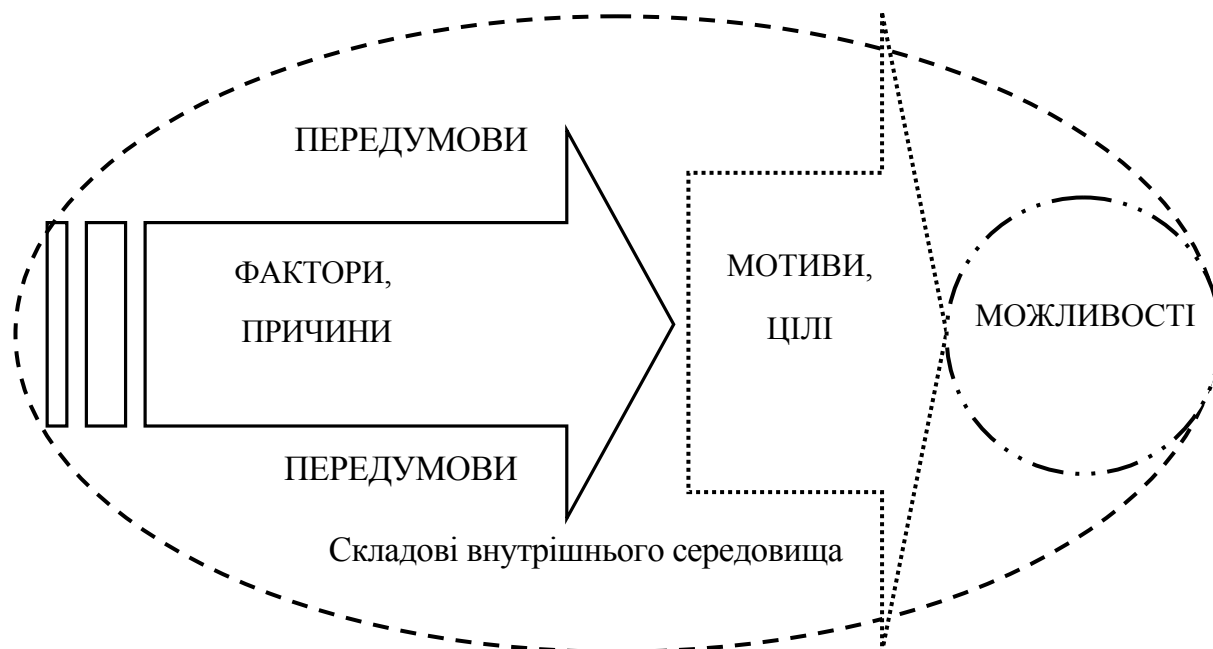


Рис. 2.3. Формалізована модель формування передумов для інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 2.2

Структуризація зовнішніх передумов інтеграції суб'єктів туристичної діяльності

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
<i>Економічні</i>			
Стан економіки	Глобалізаційні тенденції та інтернаціоналізація	Формування взаємних зобов'язань між суб'єктами	Зростання капіталізації; конвергенція економічних систем; створення конкурентного середовища на ринку; забезпечення отримання синергетичного ефекту суб'єктами туристичної діяльності
		Прагнення до монополізації (мотив монополії)	Експансія на зарубіжні ринки; посилення ринкової влади суб'єктів туристичної діяльності
	Невизначеність зовнішнього середовища	Прагнення нейтралізації дії негативних чинників; перерозподіл ризиків, відповідальності; прагнення до забезпечення стабільності	Зростання життєздатності, стійкості підприємств та організацій
	Економічні ризики	Прагнення знизити ризикованість діяльності в умовах невизначеності; реалізація антикризових програми та стратегій	Зниження загального ступеня ризикованості діяльності у галузі туризму

Продовження табл. 2.2

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
Економічна політика держави	Наявність податкового навантаження	Прагнення знизити податкове навантаження	Перерозподіл податкової відповідальності; зниження трансакційних витрат
		Можливості регулювання рентабельності	Зниження собівартості послуг; зростання прибутковості та рентабельності діяльності
		Переливання капіталу	Диверсифікація туристичної діяльності ринків; міжнародне співробітництво
	Ускладнення умов ведення бізнесу	Удосконалення майнових відносин	Ефективність матеріально-технічної бази туризму
		Зв'язки з публічним сектором	Розвиток програм стратегічного партнерства
	Жорсткість регулювання зовнішньоекономічної діяльності	Прагнення знизити витрати на зовнішньоекономічну діяльність; пошук партнерів на зарубіжних ринках; маневрування	Зниження (зростання) прибутків; розширення ринків
Кризові явища в економіці	Інфляція, скорочення бюджетного фінансування, зниження купівельної спроможності населення	Зниження потреби в оборотному капіталі	Зменшення залежності від постачальників; економія через ефект «масштабу»
		Збереження купівельної спроможності; управління попитом	Стабілізація ринкових умов; забезпечення збереження обсягів діяльності
		Внутрішнє ціноутворення	Керованість руху фінансів; контроль цін
	Інвестиційна криза	Потреба в інвестиціях	Спільні бізнес-проекти;

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.2

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
			самоокупність; залучення іноземних інвестицій
	Фінансова криза	Потреба в капіталі	Спільні фінансові проекти; зовнішні інвестиції; консолідація ресурсів; мінімізація «втрачених» вигід
		Збереження ринкової влади	Диференціація ринку; розподіл ринків
		Отримання активів за заниженою ціною	Залучення фінансових ресурсів (партнерів)
	Загроза банкрутства	Прагнення до стабільності; підвищення стійкості	Диверсифікація, розподіл ризику
		Розширення діяльності шляхом виходу на зарубіжні ринки	Активізація ЗЕД; зростання валютних надходжень в країну; збільшення прибутків
Характер конкуренції	Концентрація виробництва та монополізація ринків	Зміцнення конкурентної позиції на ринку	Зростання ринкової частки
		Отримання монополістичних переваг	Контроль цін, зростання прибутків
		Отримання ринкової влади	Вплив на ринкову кон'юнктуру
		Реструктуризація галузей	Конкурентні переваги у межах галузі
		Мінімізація витрат	Зниження витрат через «ефект масштабу»; аутсорсингу
		Встановлення монопольних цін (цінова дискримінація)	Контроль ринку; цінове регулювання
	Зростання конкуренції на ринку	Зміцнення конкурентної позиції на ринку	Отримання конкурентних переваг

Продовження табл. 2.2

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
		Отримання додаткових ресурсів та компетентностей	Отримання синергетичного ефекту
		Отримання ринкової влади	Влада на ринку, ринкове положення
		Захист від конкуренції	Переваги перед конкурентами (цінові, якості)
		Збільшення частки ринку	Зростання обсягу доходу та прибутку
		Розподіл сфер впливу	Ринкова влада
		Можливість консолідувати інвестиційні ресурси	Зростання інвестиційних ресурсів; доступ до додаткових ресурсів
Інституційні умови	Зростання впливу інституційних факторів	Рівень трансакційних витрат	Зниження трансакційних витрат
	Здійснення координаційних, інституціональних і правових засобів підтримки корпорацій та об'єднань	Інтеграція виробничої та обслуговуючої систем, наукової та інвестиційної діяльності; розвиток міжнародної кооперації	Створення транснаціональних компаній та інтегрованих структур
Регіональний розвиток	Економічний розвиток регіонів	Прагнення зберегти регіональні туристичні комплекси	Розвиток туристичних комплексів та центрів
		Можливість забезпечити діяльність та розвиток підприємств регіону	Розвиток підприємництва на рівні регіонів
		Створення туристичних кластерів	Створення та розвиток туристичних кластерів
Організаційно-управлінські			
Структура галузей економіки та ринків	Зближення секторів економіки та галузей	Розширення діяльності шляхом виходу на зарубіжні ринки	Формування непрофільних активів; диверсифікація діяльності; збільшення присутності на ринку; економічні вигоди

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.2

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
	Регіональна співпраця	Формування туристичних кластерів	Збільшення прибутків, зниження операційних витрат, отримання синергії
Адміністративні перешкоди	Відносини з органами влади	Зміцнення зв'язків з публічним сектором	Реалізація проектів публічно-приватного партнерства
		Удосконалення майнових відносин	Зниження інтеграційних обмежень
		Лобіювання інтересів	Сумісність цілей та намірів
Характер господарських відносин та зв'язків	Руйнування господарських зв'язків	Необхідність відновлення зруйнованих зв'язків і структурної перебудови виробництва.	Збалансування взаємовідносин між учасниками економічних відносин
		Узгодженість дій при виробничій кооперації	Удосконалення систем менеджменту; створення «стратегічних центрів» для координації інтеграції
		Прагнення до стабільності зв'язків	Створення інтегрованих структур
		Можливість опосередковано впливати на партнерів (прагнення «прив'язати» постачальників, споживачів, партнерів)	Розвиток стратегічного партнерства
Ринкова кон'юнктура	Коливання ринкової кон'юнктури	Можливість перепрофілювання діяльності	Ринкова рівновага
		Зміна асортиментної політики відповідно до зміни попиту	Гнучкість асортиментної політики; розвиток спеціалізованого туризму

Продовження табл. 2.2

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати	
		Диверсифікація послуг	Задоволення попиту всіх споживчих груп	
	Зростання цін	Економія за рахунок ефекту масштабу	Зниження витрат, собівартості	
	Зміна цінової політики	Диверсифікація послуг	Задоволення попиту, зростання обсягів діяльності	
	Зростання попиту	Прагнення завоювати та утримати більшу частку ринку	Збільшення чисельності споживачів, обсягу виручки	
	Перспективи розвитку ринку		Збільшення ринкової влади	Ринкові вигоди
			Збільшення ринкової вартості	Зростання вартості та привабливості бізнесу, сектору економіки
			Посилення вхідних бар'єрів у галузь	Монополізація ринку
			Отримання додаткових вигід через цінову дискримінацію	Зростання прибутку
Стан галузі туризму	Низький рівень туристичної інфраструктури	Можливості формування туристичної інфраструктури; залучення іноземних інвестицій	Проекти публічно-приватного партнерства	
	Зниження конкурентоспроможності галузі	Можливості консолідації ресурсів; удосконалення якості послуг; регулювання цін	Конкурентоспроможність галузі	
	Висока значущість відносин з органами влади (міцні позиції бюрократичного апарату)	Зниження адміністративних обмежень; Зростання державного фінансування галузі; створення позитивного туристичного іміджу країни; підвищення вагомості туризму в економіці	Пріоритетність туризму реалізація проектів публічно-приватного партнерства	

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.2

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
	Коливання туристичного попиту	Зростання попиту; зниження коливань попиту	Зростання обсягів діяльності
	Стан ринку	Зростання ринкової міцності; наявність ринкових ризиків	Зростання ринкової частки; зниження ринкових ризиків
	Пріоритетність розвитку галузі	Збереження керованості, пріоритетності	Державні програми, пільгові умови функціонування
		Стимулюючі дії держави	Отримання державних пільг та дотацій
		Отримання державних замовлень	Економія витрат, зниження ризику «втрати ринку»
		Контроль держави за отриманням платежів до бюджету	Ризик втрати контролю
		Контроль держави за діяльністю підприємств	Ризик втрати корпоративного контролю
Виробничі та науково-технічні			
Науково-дослідна діяльність	Наявність та проведення НДР; зміна техніко-технологічної складової економічного процесу	Здійснення капітало- і наукомістких проектів	Впровадження інновацій; реалізація бізнес-проектів; запобігання розпаду унікальних туристичних комплексів
		Прагнення до оптимального використання ресурсів і компетентностей	Забезпечення додаткових конкурентних переваг
		Пошук можливостей для координаційної діяльності	Збереження керованості інтегрованих утворень
		Прагнення до взаємодоповнюваності у сфері НДР	Забезпечення взаємодоповнюваності у сфері НДР
		Розширення та поєднання діяльності у сфері НДР	Активізація НДР у межах інтегрованих утворень; міжорганізаційна взаємодія у сфері НДР; забезпечення інтеграції науки з бізнесом

Продовження табл. 2.2

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
Виробництво та реалізація туристичного продукту	Зростання виробництва туристичного продукту	Оновлення туристичної пропозиції	Розвиток інноваційних туристичних продуктів; консолідована асортиментна та цінова політика
	Збільшення кількості суб'єктів туристичної діяльності	Можливості виживання, ефективного функціонування; налагодження взаємодії з іншими суб'єктами ринку	Створення умов для розвитку конкурентного середовища; конкурентні переваги; формування ринкової кон'юнктури; проекти інтеграційної взаємодії, стратегічні партнерства, взаємовигідна співпраця
	Зростання витрат малих суб'єктів господарювання	Прагнення до скорочення операційних витрат	Зниження операційних витрат (витрат на розробки, виробництво і просування товарів та послуг)
Інформаційні			
Інформаційне забезпечення	Недосконалість інформаційної взаємодії	Можливості впровадження інформаційних систем та технологій	Формування інтегрованих інформаційних ресурсів; розвиток консолідованого інформаційного простору
	Збільшення інформаційних потоків; асиметричність інформації	Зниження невизначеності зовнішнього середовища; отримання необхідної інформації	Наявність достовірної, точної та повної інформації; оперативність управлінських рішень
	Зростання цінності інформації	Збільшення цінності інформації	Економічний та соціальний ефект спільного використання інформації

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.2

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
Соціально-культурні			
Система соціальних правил, духовних цінностей та соціальних відносин	Ускладнення потреб споживачів	Спеціалізація діяльності; позиціонування ринків; сегментація споживачів	Спеціалізований туристичний продукт
		Підвищення вимог до якості туристичного продукту	Інтегровані системи управління якістю
	Формування нового типу споживача	Можливості спеціалізованих маркетингових досліджень та створення спеціалізованого інноваційного туристичного продукту; диверсифікація діяльності; персоніфікація споживачів	Задоволення попиту
		Формування іміджу, бренду, громадської думки	Прагнення до підвищення значущості в економіці, статусу перед інвесторами, партнерами; споживачами; привернення уваги іноземних туристів
Соціальний захист населення	Забезпечення соціального захисту населення	Охорона життя, здоров'я та забезпечення безпеки людини у процесі виробництва та споживання туристичного продукту	Висока якість життя людей; безпечність виробництва та споживання туристичного продукту; зростання споживання туристичного продукту

Закінчення табл. 2.2

Характеристики зовнішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
		Зростання соціального захисту населення; збереження та створення нових робочих місць; створення сприятливих умов праці, побуту та відпочинку людей	Соціальні проекти, програми; забезпечення високої якості праці
Культурний розвиток	Забезпечення культурного розвитку суспільства	Зростання культури туристичного обслуговування та туристичного споживання	Забезпечення високої культури туристичного обслуговування та туристичного споживання; створення позитивного ділового та туристичного іміджу України
Екологічні			
Охорона навколишнього середовища	Забезпечення охорони навколишнього середовища та туристично-рекреаційних ресурсів	Створення екологічно безпечного виробництва	Екологічна безпечність виробництва та обслуговування; активізація туризму
		Підвищення вимог до захисту навколишнього середовища	Захист навколишнього середовища
		Ресурсозаощадження	Раціональне використання ресурсів; економія ресурсів
		Імплементация критеріїв та принципів сталого розвитку в туризмі	Забезпечення доступності, якості та безпеки розвитку туризму; розвиток туристичних дестинацій; туристичних кластерів; туристичних центрів; активізація туризму

Джерело: систематизовано та складено автором.

Таблиця 2.3

Структуризація внутрішніх передумов інтеграції суб'єктів туристичної діяльності

Характеристики внутрішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
<i>Економічні</i>			
Стан виробничо-обслуговуючої системи	Капіталізація вартості	Комбінування взаємодоповнювальних ресурсів	Отримання унікальних ресурсів та компетентностей
		Можливість використання надлишкових засобів	Зростання рівня завантаження підприємств; збільшення доходу
	Зростання витрат виробництва	Прагнення до зниження трансакційних витрат	Зниження витрат, зростання рентабельності
		Використання можливостей ефекту масштабу	Ефект масштабу
	Наявність унікальних ресурсів	Розширення сфер діяльності	Збільшення ринкової влади
		Проникнення на нові ринки	Збільшення ринкової частки; отримання додаткових сегментів споживачів
		Прагнення взяти під контроль фінансові потоки, поточні прибутки, збільшити додану вартість	Отримання економічної влади
	Недостатнє ресурсне забезпечення	Покращання взаємодії на ринку ресурсів (сировина, матеріали, фінанси)	Отримання додаткових ресурсів та компетентностей

Продовження табл. 2.3

Характеристики внутрішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
Стан фінансової системи	Наявність вільних грошових коштів	Отримання активів за заниженою ціною	Додаткові фінансові ресурси
		Спекулятивні цілі	Продаж компанії за ціною, дорожчою від її ринкової вартості
		Мотив продажу окремими частинами	
		Розширення діяльності на ринку	Диверсифікація діяльності та послуг
		Прагнення збільшення прибутків, фінансового контролю	Збільшення доданої вартості
<i>Організаційно-управлінські</i>			
Система менеджменту	Неефективність менеджменту	Підвищення якості управління	Ефективні системи управління
	Слабкість позиції керівництва (власника) у регіоні, галузі	Прагнення підвищити рівень впливовості керівництва (власника)	Досягнення особистісних цілей
		Особисті мотиви менеджерів (власників)	
	Амбіційність власників та менеджерів	Зростання влади менеджерів і власників	Владні повноваження
		Зростання добробуту власників (менеджерів)	Отримання матеріальних вигід
		Зростання вартості компанії	Вартість бізнесу перевищує ринкові показники
		Розширення сфер діяльності	Ринкове положення, конкурентні переваги, диверсифікація діяльності

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.3

Характеристики внутрішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
		Отримання монополістичних переваг	Ринкова влада
		Прагнення бути значущим на ринку	
	Схильність до ризику	Прагнення до зниження ризиків	Мінімізація ризику
	Вірогідність ворожого захоплення бізнесу, поглинання	Збереження власності; збереження діяльності; захист існуючої організаційної форми	Активізація трансформаційних процесів на основі добровільної інтеграції
Нормативно-правові передумови діяльності	Нормативно-правове забезпечення діяльності	Подолання несприятливих нормативно-правових умов господарювання	Удосконалення нормативно-правового забезпечення
	Адміністративне регулювання діяльності	Подолання адміністративних перешкод	Створення внутрішніх корпоративних стандартів підприємств
	Організаційно-правові форми організації бізнесу	Потреба вибору оптимальної форми організації спільної діяльності	Вибір оптимальної організаційно-правової форми організації спільної діяльності
		Поява інноваційних форм спільної діяльності	Розвиток інноваційних організаційних форм інтеграційної взаємодії
<i>Виробничі та науково-технічні</i>			
Особливості технологій виробництва та обслуговування	Удосконалення технологій виробництва, розвиток інновацій	Подолання технологічної відсталості	Впровадження інноваційних технологій

Продовження табл. 2.3

Характеристики внутрішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
	Загроза часткового використання внутрішнього потенціалу	Ефективне використання ресурсів; підвищення потенціалу акторів	Збалансування виробничих потужностей; впровадження корпоративних систем бронювання; розміщення у готелях; продажу туристичного продукту
	Нестача коштів на впровадження інновацій	Отримання і впровадження ноу-хау	Консолідація зусиль у сфері НДР; модернізація основних фондів; комбінування
	Зростання вимог споживачів до якості туристичного продукту	Задоволення потреб споживачів	Створення інноваційного туристичного продукту; отримання конкурентних переваг
	Нестача кваліфікованих кадрів	Підвищення ефективності управління персоналом; удосконалення систем менеджменту	Впровадження інноваційних кадрових технологій; подолання дефіциту кадрів шляхом консолідації зусиль у сфері управління персоналом
Характер господарських зв'язків	Зниження попиту	Залучення додаткових споживачів; маркетинг співпраці	Зростання попиту, обсягів діяльності, прибутку; активізація співпраці зі споживачами та партнерами; диверсифікація діяльності; концентрація

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.3

Характеристики внутрішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
	Зниження результативності господарських зв'язків	Зміцнення господарських зв'язків	Зростання ефективності співпраці суб'єктів господарювання; консолідація ресурсів
	Зростання залежності від партнерів	Удосконалення взаємодії	Розвиток новітніх організаційних форм співпраці
Бюрократичність місцевої влади	Відсутність результативної взаємодії з місцевою владою	Налагодження взаємодії з місцевою владою	Спільні проекти бізнесу і влади; формування туристичних кластерів; преференції органів самоуправління інтеграцією; зростання якості взаємодії
<i>Інформаційні</i>			
Територіальна розмежованість суб'єктів туристичної діяльності	Слабкість інформаційного забезпечення суб'єктів туристичної діяльності та споживачів	Створення централізованих інформаційних систем	Централізація інформації; впровадження інформаційно-комунікаційних систем; створення глобальних інформаційних систем бронювання, продажу туристичного продукту та його складових
Інформаційний дефіцит	Нестача фінансових ресурсів та кадрових можливостей для отримання необхідної інформації	Отримання повної та достовірної інформації для прийняття управлінських рішень	Інтегровані інформаційні системи; консолідовані інформаційні технології

Продовження табл. 2.3

Характеристики внутрішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
<i>Соціально-культурні</i>			
Складність соціально-економічної ситуації	Зменшення кількості робочих місць	Створення нових робочих місць; навчання, перепідготовка, ротація кадрів	Зростання соціального захисту працівників; створення додаткових можливостей отримання прибутку
	Потреба удосконалення кадрового потенціалу	Підвищення якості праці на основі розвитку персоналу; удосконалення систем компенсації праці	Зростання мотивованості працівників на основі реалізації спільних кадрових проектів та консолідованої реалізації кадрових технологій
	Розвиток соціальної відповідальності бізнесу	Вдосконалення управління соціальним розвитком колективу	Сприяння підвищенню рівня добробуту працівників; додаткове стимулювання персоналу підприємства
	Зниження попиту на туристичний продукт	Стабілізація цін; зниження витрат на основі ефекту масштабу; зростання якості послуг	Мінімізація втрачених вигід; збереження ринкової частки; максимізація прибутку учасників інтеграційних процесів

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Закінчення табл. 2.3

Характеристики внутрішнього середовища	Фактори, причини та умови інтеграції	Мотиви та цілі інтегрування	Можливості та результати
Потреба у формуванні корпоративної культури	Відсутність корпоративних норм та цінностей	Формування корпоративної культури працівників	Впровадження корпоративних правил та норм; створення позитивного ділового іміджу організацій
<i>Екологічні</i>			
Потреба у ресурсозаощадженні	Зростання вартості природних ресурсів; недостатня кількість природно-рекреаційних ресурсів	Впровадження технологій щодо економії природних ресурсів	Зниження собівартості; зростання рентабельності; активізація логістики; позитивний імідж
Захист навколишнього середовища	Підвищення вимог до захисту навколишнього середовища	Дотримання екологічних норм; збереження природно-рекреаційного середовища	Впровадження екологічних стандартів

Джерело: систематизовано та складено автором.

Серед факторів і умов у межах складових елементів зовнішнього середовища, які мають пріоритетний вплив на інтеграційні процеси, можна визначити такі, як: активізація глобалізаційних тенденцій, процеси інтернаціоналізації, посилення регулювання зовнішньоекономічної діяльності, концентрація виробництва, монополізація ринків, зростання конкуренції, недосконалість правового регулювання господарської діяльності, зростання вимог споживачів, ускладнення умов ведення бізнесу, нестійкість господарських зв'язків, недосконалість інформаційної взаємодії, необхідність охорони навколишнього середовища та розвитку туристичної інфраструктури тощо. Зовнішні фактори визначають мотиви і цілі інтеграції

(формування систем взаємних зобов'язань, реалізація прагнення до монополізації ринків, розвиток стратегічного партнерства, освоєння нових ринків, створення економічних кластерів, реалізація стратегічних проектів, формування інтегрованих інформаційних систем), що надалі зможе забезпечити додаткові можливості (ринкові, економічні, соціальні і т.д.).

Структуризація внутрішніх передумов інтеграції суб'єктів господарювання дозволила виявити фактори та умови, що обумовлюють інтеграційні процеси, серед яких: капіталізація вартості, збільшення витрат підприємств, зростання потреб у ресурсах, неефективність систем менеджменту, необхідність удосконалення технологій виробництва, обслуговування та управління, зростання залежності від ділових партнерів, споживачів, органів влади, територіальна та логістична роз'єднаність суб'єктів, інформаційний дефіцит і т.д. Зазначені фактори корелюють із внутрішніми мотивами і цілями інтегрування суб'єктів: комбінування ресурсів, більш повне використання наявного потенціалу учасників, прагнення до зниження трансакційних витрат, проникнення на нові ринки, посилення ринкової влади, використання можливостей ефекту масштабу, розширення сфер діяльності, збільшення доходів і прибутків, зниження собівартості послуг, розширення можливостей фінансового контролю, зростання вартості компаній, впровадження екологічних та соціальних стандартів, формування корпоративного бренду та іміджу, отримання синергії у результаті ведення консолідованої діяльності і т.д. Отже, інтеграційні процеси сприятимуть реалізації стратегічних можливостей учасників та зростанню економічних і соціальних результатів їх спільної діяльності.

Передумови формування та розвитку інтеграційних процесів визначаються такими складовими: факторами та причинами; цілями та мотивами; можливостями, які притаманні інтеграційному процесу з точки зору закономірностей діалектики розвитку.

Логіка викладення передумов та результатів формування інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності базується на таких категоріально-понятійних одиницях, як:

– умова – обставина; особливості реальної дійсності, за яких відбувається або здійснюється що-небудь; це явище, яке формує причину або створює можливість її дії [55, с. 839];

– передумова – попередня умова існування; виникнення діяння; вихідний пункт трактування [56, с. 581;55];

– фактор (лат. *factor* – виконуючий, виробляючий) означає причину, рушійну силу якого-небудь процесу, явища, яка визначає його характер або окремі риси [57, с. 832];

– причина – явище, що обумовлює виникнення іншого явища та є приводом для яких-небудь дій [56, с. 603];

– мотив – стимулююча причина [56, с. 367], тобто внутрішня рушійна сила, що спонукає до дій;

– мета – бажаний стан об'єкта у майбутньому [56, с. 872]; уявлення про бажаний результат діяльності [55];

– можливість – це набір певних критеріїв, що дають змогу здійснити певну дію або послідовність дій [58];

– результат – кінцевий наслідок послідовності дій [58]; остаточний, кінцевий підсумок діяльності.

Таким чином, визначені передумови є об'єктивними, а процес їх впливу на діяльність агентів визначається як суб'єктивний, оскільки йому притаманні ізоморфні ознаки та можливості реалізації через систему управлінських впливів.

Зростаючий розвиток туризму в умовах подолання кризового стану національної економіки можливий лише у разі орієнтації на розвиток технологій, що здійснюється на основі інтеграції. Слушною є думка В. Гейця [59], що лише забезпечення взаємовигідного обміну інноваційними розробками на підґрунті виникнення різних форм інтеграції суб'єктів господарювання надасть змогу вивести економіку у напрямі 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 у межах інтеграційних утворень), організації (через необхідність вироблення дієвої форми співпраці агентів) й управління (для підвищення ефективності і результативності життєдіяльності інтеграційних структур). Отже, поглиблене вивчення процесів виникнення і розвитку інтегрованих об'єднань суб'єктів господарювання слід розпочинати із розгляду особливостей інтеграційних процесів суб'єктів туристичної діяльності (табл. 2.4) та впровадження нового сучасного підходу до управління – інтеграційного розвитку (табл. 2.5), який характеризується активізацією типів, рівнів, класів, видів, форм, різновидів, форматів, сфер та порядків інтеграційної взаємодії, підвищенням рівня їх значущості для національної економіки, регіонів, споживачів.

Таблиця 2.4

Особливості інтеграційних процесів у туризмі

Відмітна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
Структура ринку	Перманентна міжнародна конкуренція, нерівномірна ринкова концентрація	Консолідація у міжнародних ланцюгах створення вартості (готельних та туристичних об'єднаннях); розвиток мережевих формувань; 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

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.4

Відмітна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
Особливості споживання	Потребує врахуванням індивідуальних особливостей споживачів	Викликає необхідність покращання параметрів взаємодії зі 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 з 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 відправлення туристів за кордон (ініціативні структури); прийому та обслуговування туристів у певній країні (рецептивні); поєднання рецептивної та

Продовження табл. 2.4

Відмітна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
		ініціативної діяльності та формування інтегрованого утворення суб'єктами туристичної діяльності (консолідовані)
Пов'язаність процесів	Визначається посиленням залежності турагентської діяльності від туристичного оператора у процесі реалізації туристичного продукту; 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 туроператора 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

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.4

Відмітна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
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 у процесі створення та реалізації туристичного продукту; важливість туристичної інфраструктури	Створення туристичних кластерів; розвиток публічно-приватного партнерства з метою розвитку туристичної інфраструктури
Ресурсне забезпечення	Потреба у 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 компетентностей
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

Закінчення табл. 2.4

Відмітна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
Життєвий цикл підприємства та послуг	Скорочення життєвого циклу підприємства та туристичної послуги	Здатність пролонгувати життєвий цикл продуктів, реалізуючи їх через власну (франчайзингову) мережу агентств, при 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 у діяльності	Діяльність суб'єктів туристичного бізнесу характеризується нерівномірністю попиту через вплив сезонності (пора року; день тижня)	Розвиток дестинацій, формування кластерів, стратегічне міжорганізаційне партнерство, диверсифікація діяльності як альтернативні варіанти подолання сезонності

Джерело: складено автором.

Врахування специфічних особливостей інтеграційних процесів у туризмі потребує розроблення новітньої концепції управління інтегрованими суб'єктами господарювання. Порівняльні характеристики, притаманні старій індустріальній економіці та новітній, орієнтованій на активізацію інтеграційних процесів та економічне зростання підприємств; прогноз відповідної до зазначених тенденцій зміни сучасної моделі управління наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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

Параметри	Стара економіка (Fordist)	Новітня економіка (Neo-Fordist)	Економіка, орієнтована на інтеграційний розвиток (Post-Fordist)
<i>Макроекономічні параметри</i>			
Пріоритетний напрям взаємодії суб'єктів	Вертикальна інтеграція	Горизонтальні мережі	Вертикальна, горизонтальна, конгломеративна, паралельна, кругова інтеграція
Економічний розвиток	Поступовий, прогнозований, лінійний	Непередбачуваний	Плинний, циклічний, хаотичний
Масштаб конкуренції	Локальна	Національна	Глобальна
Ринкові умови	Стійкі	Мінливі	Гіпермінливі, турбулентні, швидкі
Зміна попиту	Повільна	Прискорена	Швидка
Рівень конкуренції у межах національної економіки	Середній	Високий	Гіпервисокий
Тип конкуренції	Великі підприємства поглинають малі	«Швидкий поглинає повільного»	Ринково активні суб'єкти інтегруються з пасивними
Географічна прив'язаність бізнесу	Низька	Середня	Висока
Життєвий цикл продукту та технологій	Довгий	Короткий	Дуже короткий
Ключовий індикатор розвитку економіки	Великі індустріальні підприємства	Великі, середні та малі підприємства	Інтегровані підприємства
Роль держави та уряду	Контроль	Регулювання	Спрямування, партнерство

Продовження табл. 2.5

Параметри	Стара економіка (Fordist)	Нова економіка (Neo-Fordist)	Економіка, орієнтована на інтеграційний розвиток (Post-Fordist)
Ринкові параметри			
Характер туристичного попиту	Стійкий, орієнтований на заможних клієнтів	Динамічний, орієнтований на масовий туризм	Динамічний, характеризується урізноманітненням індивідуальних потреб та туристичних інтересів
Туристична пропозиція	Туристичний продукт масового туризму	Стереотипна туристична пропозиція пакетних турів	Велике різноманіття видів туристичних продуктів для різних споживчих сегментів
Співвідношення попиту та пропозиції	Попит перевищує пропозицію	Пропозиція перевищує попит	Пропозиція значно перевищує попит
Цінова орієнтація	На заможних клієнтів	Стійка цінова політика; диференціація цін за асортиментом турів	На всі сегменти споживачів: диверсифікована цінова пропозиція; наявність цінкових знижок та спеціальних програм
Асортиментна політика	Вузька	Середня	Широка
Реакція на зміну попиту	Повільна	Перманентна	Превентивна
Стан конкуренції у галузі	Домінування виробника туристичного продукту	Поява конкуренції між суб'єктами туристичної діяльності	Зростаюча перманентна міжнародна конкуренція
Технології збуту	Традиційні (через мережу агентств)	Переважно традиційні, частково – нетрадиційні	Переважно нетрадиційні (прямий продаж, глобальні системи бронювання та резервування, інтернет-ресурси тощо); частково – традиційні

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.5

Параметри	Стара економіка (Fordist)	Нова економіка (Neo-Fordist)	Економіка, орієнтована на інтеграційний розвиток (Post-Fordist)
Технології ринкового впливу	Слабке використання маркетингу (реклама підприємств, а не продуктів)	Часткове використання маркетингових засобів (друкована реклама туристичних продуктів)	Активне використання маркетингових технологій (реклама, пропаганда, агресивні промоції)
Принцип маркетингу	Масовий	Прямий	Диференціація
Можливості для ринкового впливу	Спеціалізація	Галузеве та секторальне співробітництво	Інтеграція суб'єктів туристичної діяльності
Значення посередників	Тісний зв'язок агента з основним оператором	Тісний зв'язок агента з різними туроператорами	Зниження значення туристичних агентів; прямий (безпосередній) продаж продукту клієнтові безпосередньо від оператора
Господарські зв'язки	На основі договорів на реалізацію турпродукту	Одна зі сторін домінуюча	Інтеграційно-коопераційні, взаємовигідні
Людські параметри			
Ставлення до працівника	Противага, конфронтація	Об'єднання	Командна робота, об'єднання
Навики, вміння	Специфічні, вузькопрофільні, стандартизовані	Міждисциплінарні, широка спеціалізація	Широкого міждисциплінарного навчання, гнучкості, творчого підходу
Знання та освіта	Вузька спеціалізація	Позиттєве навчання працівника	Безперервне навчання людини
Результати праці	Зайнятість	Продуктивність (високий дохід)	Самореалізація
Зайнятість	Стійка	Пошук можливостей	Дії на ринку можливостей в умовах ризиків
Ставлення до працівника	Витрати	Можливість зниження витрат та отримання прибутку	Інвестиції та стратегічний потенціал

Продовження табл. 2.5

Параметри	Стара економіка (Fordist)	Нова економіка (Neo-Fordist)	Економіка, орієнтована на інтеграційний розвиток (Post-Fordist)
Внутрішні операційні параметри підприємства			
Стратегічні пріоритети	Стабільність	Гнучкість	Управління змінами
Ресурсна орієнтація	Матеріальні ресурси	Матеріальні та нематеріальні ресурси	Знання, компетентності, інформація
Екологічна складова	Активне споживання природних ресурсів	Економія природних ресурсів	Консолідоване раціональне використання та збереження природно-рекреаційного потенціалу; охорона навколишнього середовища
Дефіцит ресурсів	Фінансовий капітал	Людський ресурс	Людський та інформаційний ресурс
Зв'язок з діловим оточенням	Незалежні підприємства, нестійкі зв'язки	Співробітництво, альянси	Різноманіття інтегрованих формувань різних видів, типів та форм
Джерело конкурентних переваг	Концентрація економіки, доступ до ресурсів; наявність дешевої трудової сили; зниження витрат на основі економії на масштабах	Впровадження інновацій, забезпечення якості, орієнтація на ринок	Наявність унікальних ресурсів, знань та компетентностей; швидка реакція на зміни попиту; наявність систем управління якістю; організаційна досконалість; стратегічне партнерство; маркетинг відносин зі споживачем
Первинне джерело продуктивності	Механізація, автоматизація	Інформаційні технології	Інформаційно-комунікаційні системи та технології; інтернет-технології

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.5

Параметри	Стара економіка (Fordist)	Нова економіка (Neo-Fordist)	Економіка, орієнтована на інтеграційний розвиток (Post-Fordist)
Індикатор зростання	Матеріальні ресурси (капітал, праця, земля)	Винаходи та інновації	Знання, інновації, створення нових організаційних форм підприємств та видів партнерської взаємодії; інтеграційні стратегії
Роль інновацій в економіці	Помірна	Висока	Швидко зростаюча
Характеристика інноваційних процесів	Періодичні, лінійні	Системні, лінійні	Безперервні, систематичні
Організаційна структура	Ієрархічні, бюрократичні, лінійні	Матричні, проектні	Мережеві, плоскі, дивізійні (адаптивні), адхократичні
Операційна система	Масове обслуговування	Гнучке обслуговування	Індивідуально-орієнтоване обслуговування
Фокус діяльності	Внутрішні параметри діяльності	Цінності	Ланцюг створення цінностей; управління бізнес-процесами
Орієнтація діяльності	Витрати	Прибуток	Задоволення споживача
Фокус управління	Традиційний: планує та контролює	Стратегія розвитку	На людей (знання) та зв'язки (взаємодію)
Міра успіху	Прибуток	Максимізація прибутку в довгостроковій перспективі	Ринкова капіталізація
Реакція на зміни	Реактивність	Часткова проактивність	Проактивність
Вигоди	Вартість	Підвищення ефективності	Час
Контакти зі споживачами	Спрямовані на збут	Пошук споживачів	Утримання споживачів
Мета взаємодії зі споживачами	Припинення конфліктів	Співробітництво	Партнерство і довіра

Закінчення табл. 2.5

Параметри	Стара економіка (Fordist)	Нова економіка (Neo-Fordist)	Економіка, орієнтована на інтеграційний розвиток (Post-Fordist)
Роль держави та влади	Створення інфраструктури	Проведення приватизаційних процесів, формування приватної власності	Формування публічно-приватної взаємодії
Інтеграційні процеси	Поодинокі	Часті	Активні, всеохоплюючі
Умови інтеграційної взаємодії	Жорсткі	Відносно гнучкі	Гнучкі
Відповідальність сторін	Обмежена відповідальність кожного учасника	Командна відповідальність	Консолідована відповідальність
Параметри інфраструктури			
Форма	Жорстка (фізична)	М'яка (інформація, організація)	М'яка (інформація, організація)
Транспортні комунікації	Обмежені	Розгалужені	Розгалужені, наявність альтернативних видів
Інформаційні ресурси	Локальні мережі	Локальні системи, ресурси мережі Інтернет	Локальні та глобальні інформаційні системи та технології
Комунікації	Обмежені та формальні	Частково обмежені	Активні, відкриті
Інформаційні потоки	Незначні	Середні	Великі обсяги інформації, яка швидко змінюється
Обмін інформацією	Обмежений	Частково обмежений	Вільний

Джерело: складено автором.

Розмежування «старої» та «новітньої» економіки обумовлене суттєвими глобальними змінами. Так, стара економіка характеризується пріоритетом індустріальної сфери, зниженням темпів зростання, скороченням життєвого циклу продукту. Зазначені зміни призвели до істотних секторальних

зрушень, актуалізувавши проблему розвитку сфери. Для зазначеного періоду притаманні розвиток конкуренції на національному рівні, що забезпечило відносну стійкість ринків; зростання кількості великих підприємств на основі реалізації стратегії вертикальної інтеграції; вузька спеціалізація; зростання рівня автоматизації та механізації. Нова економіка у джерело стратегічного розвитку перетворює технології генерування знань, обробки інформації та налагодження комунікацій з метою розподілу цінностей. Основним сектором нової економіки стає п'ятий, де відпочинок є стратегічно важливим напрямом розвитку світової економіки, а її архітектурним каркасом – транснаціональні структури [60, с. 100, 157–159].

Основна причина формування пост-неоекономіки – глобалізація, що пов'язана з корінною та радикальною перебудовою ділових процесів, які відбуваються в умовах впровадження новітніх інформаційних і комунікаційних технологій. Зазначені тенденції, у свою чергу, обумовлюють зміни умов функціонування підприємств туристичного бізнесу, спонукаючи їх конкурувати у глобальному середовищі, результатом чого стало появлення інтеграційних форм функціонування підприємств і виникнення нових інтегрованих форм організації бізнесу. Таким чином, відбувається перехід до нової наукової моделі управління, в основі якої, на думку І. Владимирової, покладено інтеграційні процеси у компаніях, їх об'єднання за допомогою глобальних інформаційних систем, стратегічні альянси й інші союзи різних типів [61]. Це спонукає до розвитку новітньої економічної концепції – інтеграційного розвитку, яка змінить уявлення про сучасні ринки та іманентні умови функціонування інтегрованих підприємств та обґрунтує концептуальну та методологічну основу їх ефективного функціонування, головна увага якої концентрується на взаємопов'язаному функціонуванні безлічі різноаспектних підприємств, які входять до різних бізнес-моделей інтеграційних утворень.

В умовах формування економіки інтеграційного розвитку, яка характеризується активізацією інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання, підвищенням рівня значущості

партнерів, клієнтів для бізнесу, усвідомленням необхідності орієнтації на перспективу, а не укладанням разових угод, сформувався новий тип підприємства. Логіка діяльності сучасного підприємства визначається такими іманентними умовами та тенденціями:

- переходом від масового туризму та стереотипної туристичної пропозиції до гнучкого різноманіття видів туристичних продуктів для різних споживчих сегментів;

- фінансово-економічною кризою та адаптованістю інтегрованих підприємств до хаотичних та змінних умов господарювання;

- зміною стилю управління, який визначається відкритістю, зниженням невизначеності та зростанням довіри та відповідальності стосовно працівників, менеджерів, власників, споживачів, клієнтів та партнерів, впровадженням корпоративної культури, підвищенням соціальної відповідальності;

- створенням «критичної маси» для розвитку нових технологій і виходу на новий ринок;

- зростанням значення інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності підприємств, створенням консолідованого інформаційного простору;

- великим різноманіттям зв'язків із зовнішнім середовищем, їх стійкістю та безперервністю;

- налагодженням взаємодії та стратегічного партнерства з публічними організаціями.

Прогноз відповідної до зазначених тенденцій зміни сучасної моделі управління підприємством дозволив сформулювати нові вимоги до діяльності підприємств галузі туризму, семантичне наповнення яких розглянуто у табл. 2.6. Варто наголосити, що теоретичним підґрунтям визначення іманентних рис підприємства майбутнього в інтеграційних умовах стали дослідження І. Владимирової, яка сформувала такі базові характеристики типових інтеграційних процесів, як [61]: глобалізація, метизація, внутрішня інтегрованість підприємств; гнучкість, адаптивність та самоменеджмент; автоматизація; передбачення; командна робота; безмежність

розвитку компанії; інноваційність; орієнтація на інтереси власників, працівників, конкурентів, споживачів. Т. Іванова та В. Приходько підтримали зазначену думку та акцентували увагу на таких рисах, як: розвиток персоналу, деменедже-ризація, деструктуризація, інформатизація, віртуалізація, соціалізація [62].

Таблиця 2.6

Іманентні риси туристичного підприємства в умовах інтеграційного розвитку

Основні іманентні риси	Семантичний зміст характеристичних ознак
Глобалізація діяльності	Сучасне підприємство має розробляти та реалізовувати глобальну стратегію, що дозволить йому діяти у різних країнах на будь-якій стадії ланцюжка створення доданої вартості. Це сприятиме як діяльності на зарубіжних ринках з використанням зовнішніх ресурсів (туристично-рекреаційних, матеріальних, трудових тощо), так і залученню іноземного споживача до споживання вітчизняного туристичного продукту
Побудова діяльності на засадах стратегічного партнерства	Підприємство не обов'язково повинне займатися всіма видами діяльності щодо створення та реалізації туристичного продукту. Суб'єкти можуть стратегічно співпрацювати з партнерами для консолідованого створення вартості (виробництво туристичного продукту) або виконання певних управлінських функцій (маркетинг, продаж турів; розробка інновацій, стратегічне управління, автоматизація тощо): контракт, контрактне управління, мережа, кластер тощо
Внутрішнє інтегрування змісту та характеру управлінської діяльності	Інтегрований суб'єкт господарювання – організація з перехресними функціями управління. Замість традиційної жорсткої функціональної спеціалізації організаційна побудова характеризується матричним типом, оскільки кожне управлінське рішення буде передбачати інтеграцію та координацію континууму управлінських функцій
Організаційна гнучкість, адаптивність. Самоменеджмент	Інтегрованим суб'єктам, що діють у мінливому та турбулентному зовнішньому середовищі, важливо вміти швидко адаптуватися до змін на ринках та в ареолі середовища свого функціонування. Адаптивність – найважливіша властивість організації, яка може забезпечуватися цілеспрямованим, систематичним навчанням та розвитком працівників, включенням самоменеджменту до процесу управлінської діяльності

Продовження табл. 2.6

Основні іманентні риси	Семантичний зміст характеристичних ознак
Активне використання інформаційних технологій, глобальних інформаційних систем	Сучасне підприємство характеризується активізацією використання інформаційних технологій та систем у межах здійснення операційного процесу туристичної діяльності, розроблення та прийняття управлінських рішень. Ступінь автоматизації безпосередньо визначає ефективність внутрішньої діяльності, результати роботи, можливості консолідації виробничих та обслуговуючих процесів партнерів і досягнення стійких конкурентних переваг на ринку
Орієнтація на стратегічне передбачення, лідерство	В умовах поєднання різнорідних суб'єктів у межах партнерства, необхідність злагодженого управління, швидкі і відповідальні дії працівників можна забезпечити шляхом створення механізмів чіткого, довготермінового стратегічного передбачення, встановлення спільної мети та напрямів діяльності, на досягненні яких будуть зосереджуватись інтегровані зусилля
Горизонтальні принципи організаційної будови	Департаментизація підприємства може бути представлена горизонтальною структурою. Пірамідальні організаційні будови перетворюються у плоскі. Це сприятиме спрощеній та менш ієрархічній взаємодії ланок управління та підрозділів та забезпечить зростання персональної відповідальності працівників (індивідуумів, груп, організацій у межах стратегічного партнерства)
Пріоритет групової (командної) роботи	Основний ресурс інтегрованого утворення – працівники, які формуються в автономні групи (команди). Підприємства, спрямовані на розвиток персоналу, постійне підвищення його творчої та виробничої віддачі, зростання інтересу, освіченості, умотивованості й відповідальності працівників, стають більш успішними ніж їхні конкуренти. Це сприяє перетворенню знань у компетентності, а отже ринковому успіху
Орієнтація на власників ресурсів	В умовах залучення інвестицій до розвитку туризму має приділятися істотна увага не тільки своїм акціонерам, але й інтересам інших власників капіталу, чого вимагають закони корпоративного управління
Безмежність розміру організації	Розширення інтеграційних зв'язків між конкурентами, поставальниками, споживачами, створення інтегрованих підприємств, мереж, кластерів стирають традиційні границі підприємств. Компанії об'єднуються, щоб використати специфічні ринкові можливості, які для окремо взятих самостійних підприємств не існують. Функції і процеси, що реалізуються на міжорганізаційному рівні та в інтегрованому просторі, неможливо досягти в окремій компанії
Орієнтація на конкуренцію	Конкуренція є вирішальною умовою прискороного розвитку підприємства та організації виробництва інноваційних туристичних продуктів. Для туристичних продуктів та підприємств їхній життєвий цикл стає усе коротшим, інтеграційні процеси сприяють спільному впровадженню інновацій, реорганізації компаній, що продовжує їх життєвий цикл

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.6

Основні іманентні риси	Семантичний зміст характеристичних ознак
Орієнтація на задоволення потреб конкретних клієнтів	Ринкова орієнтація і задоволення потреб споживачів будуть залишатися ключовими факторами успіху підприємства. Успішна організація має знати поточні та майбутні проблеми клієнтів, виконувати їхні вимоги та прагнути до перевищення їхніх очікувань. Система заохочень і компенсацій з огляду на рівень задоволеності потреб клієнта, слугує дієвим механізмом отримання ринкових переваг у конкурентній боротьбі. Інтеграційні процеси є передумовою та можливістю забезпечення високої якості туристичних послуг на основі впровадження систем управління якістю на засадах стандартів ISO-9001
Інноваційність	У мінливих зовнішніх умовах інноваційність має здійснюватися вчасно й ефективно. Для реалізації цієї мети інтегровані суб'єкти мають більше можливостей: створення департаментів інновацій та НДР; розроблення інноваційних туристичних продуктів та технологій обслуговування та управління; формування кластерів, бізнес-інкубаторів, технопарків тощо
Орієнтація на додану вартість і на якість	Щоб бути конкурентоспроможними, підприємства майбутнього повинні бути впевнені у тому, що їхня діяльність забезпечує створення доданої вартості; з цією метою розвиток інтеграційних процесів відбувається між суб'єктами, пов'язаними логістично через ланцюг створення вартості (створення, реалізації та споживання туристичного продукту)
Орієнтація на створення корпоративного ділового іміджу	Корпоративний діловий імідж є ключовим нематеріальним активом інтегрованої структури, що є предметом купівлі-продажу, капіталізації та ринкової вартості бізнесу
Цінність відносин	Створення цінностей через взаємовигідні та взаємозалежні відносини між суб'єктами інтеграційної діяльності
Безперервність та систематичність взаємодії	Акцент на довгострокові бізнес-відносини, їх міцність, що досягається шляхом взаємної відповідальності між агентами, споживачами, публічними організаціями та формуванням довіри; узгодженість спільних дій
Процесний підхід	Передбачається, що бажаного результату інтегровані підприємства зможуть досягти ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управлятимуть як процесами, що зробить суб'єктів максимально адаптивними до змін у навколишньому середовищі

Закінчення табл. 2.6

Основні іманентні риси	Семантичний зміст характеристичних ознак
Системний підхід	Зорієнтований на те, що управління інтеграційними процесами як системою сприятиме підприємству результативніше та ефективніше досягти мети; управління зв'язками між учасниками інтегрованої структури сприятиме виникненню синергетичного ефекту
Постійне поліпшення	Удосконалення спільної діяльності, оптимізацію системи управління інтеграційною взаємодією учасників необхідно вважати незмінною метою функціонування та розвитку підприємства

Джерело: складено автором.

Особливості та іманентні риси туристичного підприємства в умовах інтеграційного розвитку відображають внутрішню будову інтегрованих формувань, поєднують економічні, юридичні, організаційні аспекти їх функціонування, враховують особливості зовнішнього середовища господарювання та можуть спричиняти проблеми, головні з яких наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Особливості взаємодії туристичних підприємств та проблеми організації управління інтегрованими утвореннями

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
Невідповідність між формальними та реальними правами власності	У межах інтегрованих структур цінність формальних прав власності має підкріплюватися інституційним регулюванням взаємин та встановленням суб'єктних зв'язків між агентами. Можливе як об'єднання власності і менеджменту в рамках одного суб'єкта, так і передача права управління на основі контракту	Складність регулювання відносин у континуумі «принципал-агент» зростає через різноманіття форм формалізації інтегрованого утворення, потребу інституційного забезпечення розвитку інтеграційних процесів
Зниження ефективності управління інтегрованими суб'єктами через зростання обсягів	Спричиняється різноманітністю активів у 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 і працівниками, зменшення відповідальності суб'єктів	Актуалізація проблеми невідповідності зростання підприємства та керуючої системи; неефективність організаційної структури; низька мобільність підприємства та

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.7

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
діяльності та відсутність дієвих механізмів управління інтегрованими структурами		організаційна гнучкість; зростання різноманіття організаційних схем інтеграції та потреба їх методологічного забезпечення
Нераціональна організаційна будова структури	У світовій практиці господарювання для великих інтегрованих суб'єктів вважаються більш ефективними дивізійні та 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	Велика різноманітність інтегрованих процесів потребує розроблення механізмів їх формування та розвитку, узгодження організаційної форми з цільовими орієнтирами бізнесу та потребами ринку; багатоступінчастість 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 у подальшому – механізмів розвитку цих відносин
Зміна цільової орієнтації	Процеси створення інтегрованих утворень у 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, призводить до проведення ризикованих операцій	Втрата керованості через невідповідність менеджменту вимогам середовища; виникнення конфліктів
Відсутність державної підтримки	Непрозора структура капіталу, високий ступінь переплітання власності з управлінням, широке застосування податкових схем і механізмів трансферного ціноутворення, інвестування і проведення операцій через офшорні компанії, складна економічна природа інтеграційних угод	Зниження капіталізації; ринкової вартості; проблеми продажу компанії; проблема інституційного оформлення інтеграційних угод

Продовження табл. 2.7

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
Неефективність розподілу повноважень	Складність системи розподілу повноважень між головною компанією та інтегрованими суб'єктами, головними та залежними підприємствами заважає співвіднесенню стратегічних, операційних та тактичних цілей і потреб відокремлених підрозділів	Складність консолідації діяльності, досягнення планових орієнтирів, реалізації стратегічних дій
Значне різноманіття параметрів внутрішнього середовища	Наявність структурного та вартісного різноманіття матеріальних і нематеріальних потоків (обумовлене наявністю різноманітних елементів взаємодії, етапами технологічного циклу), ринків збуту (відрізняються ємністю та еластичністю) та 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 і стимулювання діяльності; недостатня регламентованість документообігу та зниження дієвості операційних систем; розбіжності у характері виробничих операцій у межах різних видів діяльності та бізнес-процесів; відсутність рівності стимулювання за однаковий внесок 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 через територіальне та функціональне 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 компетентностей та ресурсів	Створення синергії знань та ключових компетентностей	Поява інтеграційних обмежень; проблеми розподілу ресурсів

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Закінчення табл. 2.7

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
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 у стратегіях поведінки агентів; вибір та відбір партнерів для інтеграційної взаємодії; формування систем обмеженого доступу до ресурсів; специфікація дій та прав власності; оптимізація владних повноважень	Обмеження дій та можливостей учасників, опортуністична поведінка; складність вираховування інтересів усіх учасників при розробці стратегії та аналітичних процедур
Мінімізація витрат	Зниження витрат через ефект масштабу; мінімізація витрат на управління (об'єднання управлінських функцій); зниження собівартості через комплементарності	Поява додаткових витрат: агентських, бюрократичних
Забезпечення комплексності	Вимагає охоплення усіх сторін діяльності об'єкта, всебічного 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 у процесі формування ланцюга створення вартості

Джерело: удосконалено автором на основі [1;63;64;65].

Отже можна стверджувати, що саме орієнтація на вирішення зазначених у табл. 1.7 проблем функціонування інтегрованих формувань, має бути покладена в основу дієвого механізму управління інтегрованими утвореннями та формування концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.

2.2. Аналіз структурних зрушень на ринку туристичних послуг

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 та соціальні інтереси світової, національних та регіональних економік, підприємницьких структур і споживачів. Лідери країн G20 у декларації за підсумками щорічної зустрічі, що відбулася 18–19 червня 2012 р. у Лос-Кабос (Мексика), визнали «важливість індустрії подорожей і туризму як засобу створення робочих місць, забезпечення глобального економічного зростання та розвитку» [66].

В економіках найбільш розвинених країн світу туристична галузь посідає одне із чільних місць за обсягами доходів, кількістю створених робочих місць, надходженнями до бюджету. Завдяки стрімким темпам зростання вже наприкінці минулого та на початку XXI ст. туристична галузь стала лідером світової економіки. За інформацією Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) за останні п'ять років міжнародний туристичний потік щорічно зростав на 3,8–5%, що вище середньорічних темпів зростання світової економіки (2,2%), а світова індустрія туризму у 2013 р. забезпечила відпочинок для більш ніж 1087 млн чол. За прогнозами темпи зростання туристичного потоку зберуться на рівні 3,6–5% та у 2020 р. обсяг туристів перевищить 1360 млн чол, а в 2030 р. становитиме 1809 млн чол. Кількість прибуттів туристів у світі збільшилася за 1950–2013 рр. у майже 45 разів, а обсяг надходжень від туризму зріс у 572 рази. За результатами 2013 р., галузь туризму отримала доходів понад 1150 млрд дол., щорічний приріст яких у середньому становить 6% (табл. 2.8). За прогнозом ЮНВТО «Туризм: перспектива 2030», у 2030 р. чисельність туристів у світі буде становити 1809 чол, а надходження – 1,9 трлн дол. США. Отже, більш ніж половина населення планети буде залучена до міжнародного

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

туристичного руху, а у розвитку туристичного сектору спостерігатиметься стійка тенденція до зростання [66–72].

Таблиця 2.8

Динаміка та прогноз розвитку туризму у світі

Рік	Кількість прибуттів туристів у світі				Обсяг міжнародних надходжень від туризму			
	млн чол	% змін	базовий індекс зростання, разів	ланцюговий індекс зростання, разів	млрд дол. США	% змін	базовий індекс зростання, разів	ланцюговий індекс зростання, разів
1950	25,3	100			2,1	100		
1960	69,3	273,9	2,74	2,74	6,9	328,6	3,29	3,29
1965	112,9	162,9	4,46	1,63	11,6	168,1	5,52	1,68
1970	165,8	146,9	6,55	1,47	17,9	154,3	8,52	1,54
1975	222,3	134,1	8,79	1,34	40,7	227,4	19,38	2,27
1980	278,2	125,1	11,00	1,25	106,5	261,7	50,71	2,62
1985	320,2	115,1	12,66	1,15	120,8	113,4	57,52	1,13
1990	441	137,7	17,43	1,38	273,2	226,2	130,10	2,26
1995	538,1	122,0	21,27	1,22	411,3	150,5	195,86	1,51
2000	680,6	126,5	26,90	1,26	479,2	116,5	228,19	1,17
2003	694	102,0	27,43	1,02	514,0	107,3	244,76	1,07
2004	763,2	110,0	30,17	1,10	622,7	121,1	296,52	1,21
2005	808	105,9	31,94	1,06	680	109,2	323,81	1,09
2010	940	116,3	37,15	1,16	927	136,5	441,90	1,36
2011	995	105,9	39,33	1,06	1042	112,3	496,19	1,12
2012	1035	104,0	40,91	1,04	1078	103,5	513,33	1,03
2013	1087	105,0	42,96	1,05	1159	107,5	551,90	1,07
2014 (прогноз)	1136	104,5	44,90	1,05	1202	104,5	572,38	1,05
2020 (прогноз)	1360	119,7	53,75	1,19	1560	129,8	742,86	1,30
2030 (прогноз)	1809	133,1	71,50	1,33	1900	121,8	904,76	1,22

Джерело: розроблено і розраховано автором на основі [66–72].

Графічно загальні економічні параметри розвитку туризму у світі, що відображають зміну абсолютних показників чисельності туристів та обсягів надходжень, зображено на рис. 2.4 та 2.5.

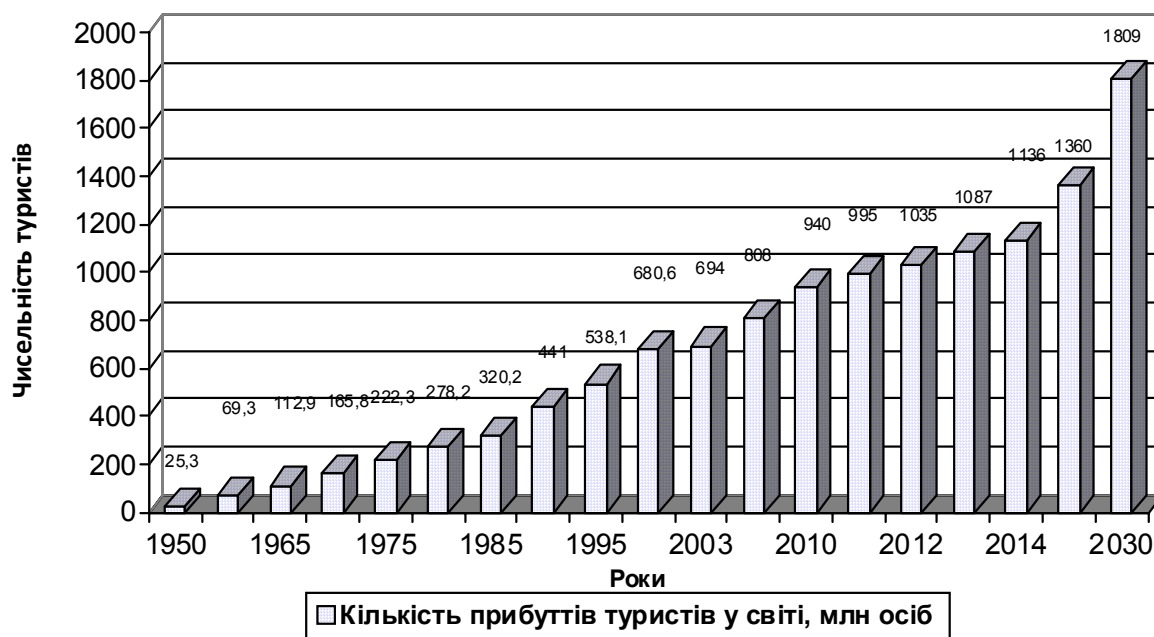


Рис. 2. 4. Динаміка кількості міжнародних туристських прибуттів у світі за 1950–2030 рр.

Джерело: розроблено і розраховано автором на основі [66–72].

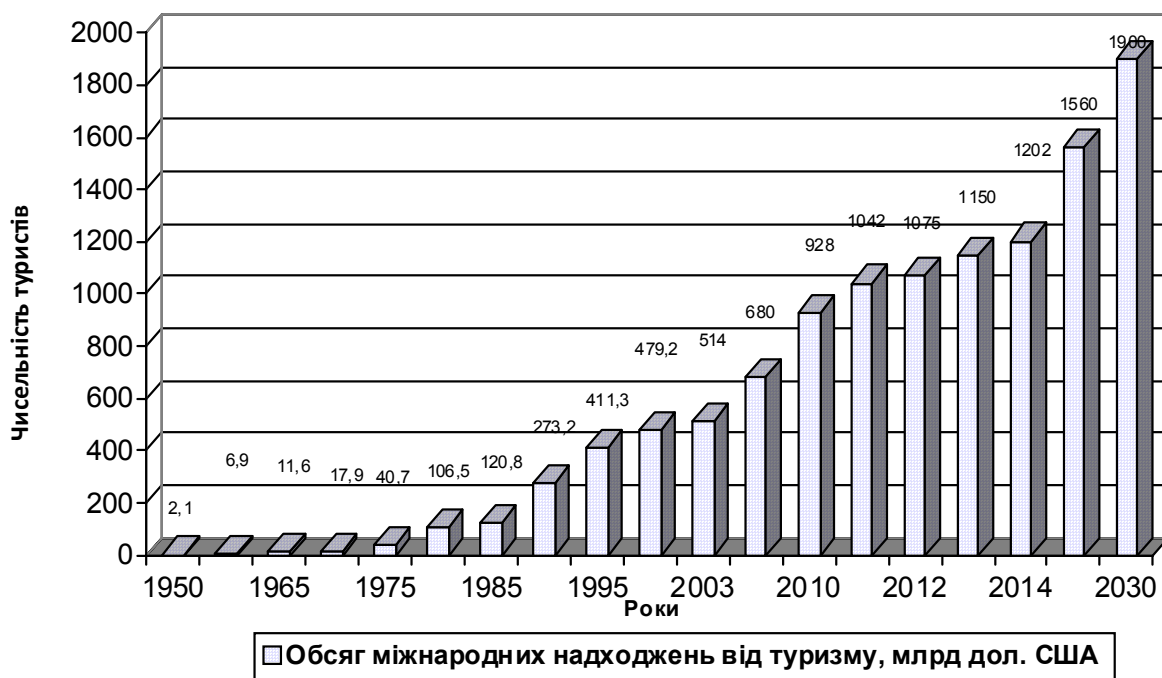


Рис. 2.5. Динаміка обсягу міжнародних надходжень від туризму у світі за 1950–2030 рр.

Джерело: розроблено і розраховано автором на основі [66–72].

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

На рис 2.6. зображено відносні показники розвитку туризму у світі – індекси зростання туристських потоків та надходжень від туризму.

Туристична активність найбільшими темпами зростала у 1950–1960 рр. (10,6%) та 1960–1970 рр. (9,1%). Саме цей період визначають як фазу масового зростання туризму [122, с. 174]. З початку 90-х років ХХ ст. середньорічні темпи зростання туристичних потоків стабілізувалися на рівні 3,8–5% та перевищують довгостроковий прогноз розвитку туристичного сектору світу до 2030 р. (до 3,8%).

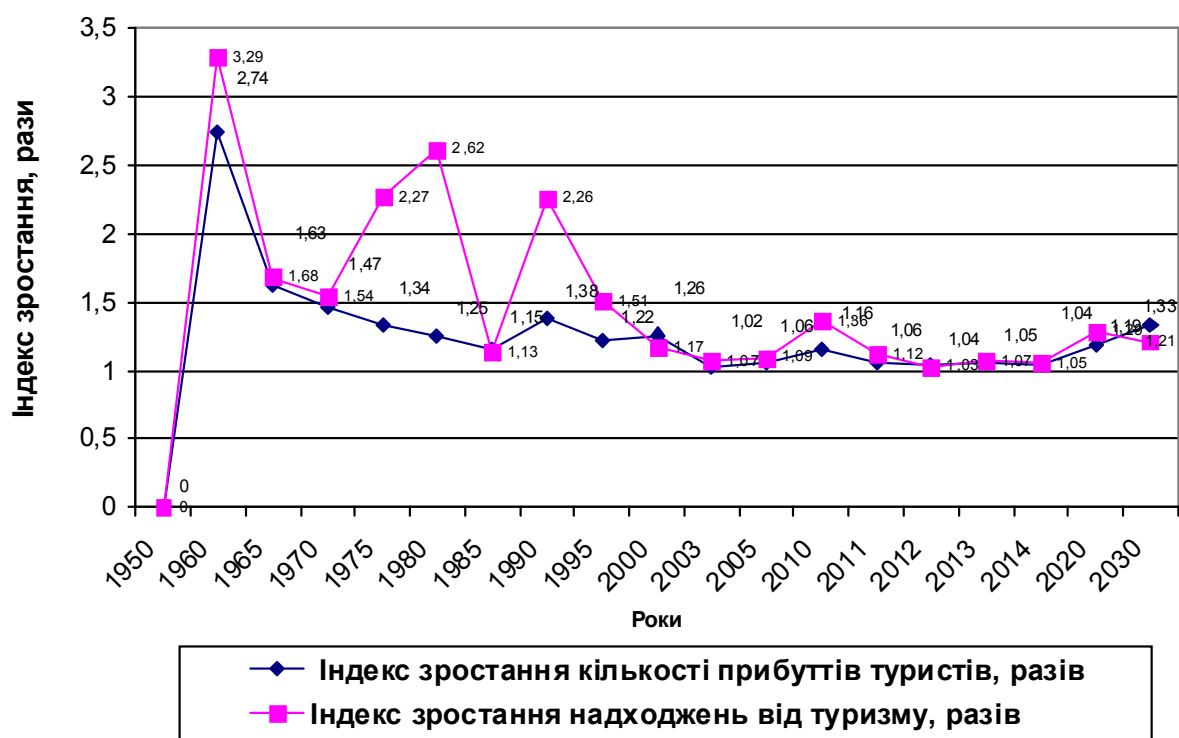


Рис. 2.6. Динаміка ланцюгових індексів зростання кількості міжнародних туристських прибуттів та обсягів валютних надходжень від туризму у світі за 1950–2030 рр.

Джерело: розроблено і розраховано автором на основі [66–72].

Структуру міжнародних туристських прибуттів у 2013 р. за метою подорожі наведено на рис. 2.7.

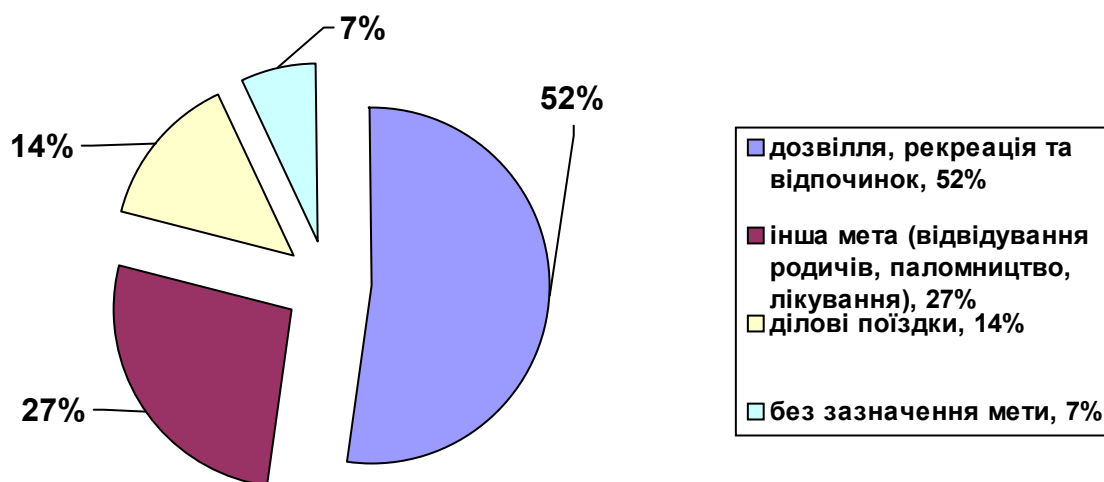


Рис. 2. 7. Структура міжнародних туристських прибуттів у 2013 р. за метою подорожі

Джерело: розроблено і розраховано автором на основі [77].

За структурою більша частина всіх міжнародних туристських прибуттів пов'язана із дозвіллям, рекреацією та відпочинком (52% або 568 млн). Другою за розміром групою сегментації туристів за метою подорожі визначено інші причини (відвідування друзів та родичів; лікування; паломництво), на їх обсяг припадає 27% (понад 293 млн) світового туристського потоку. Близько 14% (понад 152 млн) туристів здійснюють ділові поїздки та реалізують професійні цілі. Близько 7% туристів (76 млн чол) не зазначили мету подорожей.

Туристична активність неоднорідна за туристичними регіонами світу. Показники, що визначають розвиток туризму за окремими регіонами та країнами, дозволяють не тільки здійснювати оцінку розвитку туристичного ринку, але й визначати передумови щодо управління процесами, які на ньому відбуваються, та у подальшому обґрунтувати заходи міжнародного, національного та регіонального впливу на ці процеси за різними напрямками інтеграційних процесів.

Водночас туризм є потужним каталізатором соціально-економічного розвитку як розвинених, так і депресивних

країн та регіонів. Адже саме інтенсивність туристських потоків обумовлює валютні надходження, залучення інвестицій, сприяє зростанню суміжних галузей, допомагає вирішити проблему зайнятості населення та створення додаткових робочих місць, підвищує репутацію країни у міжнародній економічній спільноті. За статистикою ЮНВТО, у понад 80% країн світу в'їзний туризм входить до першої п'ятірки статей експорту, а в 40% – є основною експортною статтею; у 40% країн щорічні доходи від туризму перевищують 1 млрд дол. США.

Як видно з табл. 2.8–2.9 та рис. 2.8–2.12, обсяг та інтенсивність туристичних потоків як у світі, так і у розрізі окремих регіонів світу згідно із сегментацією ЮНВТО у різні періоди була неоднаковою. Лідируючу позицію на світовому туристичному ринку займає Європа (536,4 млн прибуттів у 2013 р. або 49,3% ринку). Разом з тим темпи зростання туристичного потоку в даному регіоні сповільнюються, щорічний приріст туристів з 2005 р. становить близько 2,9% і за прогнозами до 2030 р. її ринкова частка зменшиться до 41,7% (у 1990 р. – понад 60%). Водночас високий рівень економічного та соціального розвитку регіону, забезпеченість природно-рекреаційними та культурно-історичними ресурсами дозволяє створювати привабливі туристичні продукти, що надає можливість активно розвивати туризм, виходити на міжнародні ринки, у тому числі України.

Таблиця 2.8

Динаміка та прогноз розвитку туризму за регіонами світу за 1990–2030 рр., млн чол

	1990	1995	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013	Прогноз 2020	Прогноз 2030
Світ	434	528,0	677,0	807	883,0	948	983,0	1035	1087	1360	1809
Розвинені країни	296,0	334,0	417,0	455,0	475,0	499,0	523,0	551	581	643	772

Закінчення табл. 2.8

	1990	1995	2000	2005	2009	2010	2011	2012	2013	Прогноз 2020	Прогноз 2030
Країни, що розвиваються	139,0	193,0	256,0	344,0	408,0	441,0	460,0	484	506	717	1037
Європа	261,5	304,0	385,0	440,7	461,7	474,8	504,0	534,4	536,4	620	744
Азія і Тихоокеанський регіон	55,8	82,0	110,1	153,6	181,1	204,4	217,0	233,5	248,1	355	535
Америка	92,8	109,0	128,2	133,3	141,7	150,7	156,6	162,7	167,9	199	248
Африка	14,8	18,8	26,2	34,8	45,9	49,7	50,2	52,9	55,8	85	134
Близький Схід	9,6	13,7	24,1	36,3	52,8	60,3	55,4	51,7	51,6	101	149

Джерело: розраховано автором на основі матеріалів UNWTO Tourism Highlights, за 2012, 2014 pp. [100]

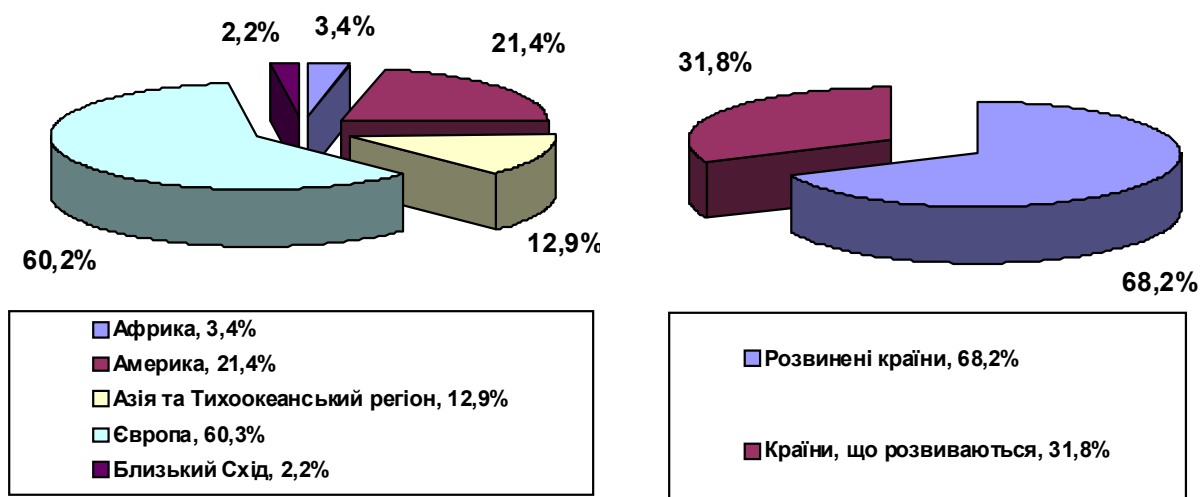


Рис. 2.8. Регіональна структура міжнародних туристичних потоків у 1990 р.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [100, 101].

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

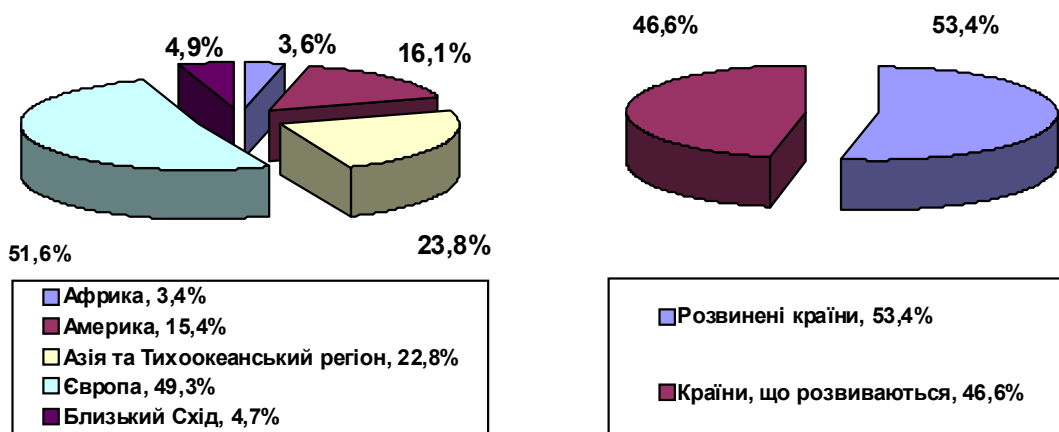


Рис. 2.9. Регіональна структура міжнародних туристичних потоків у 2013 р.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [70].

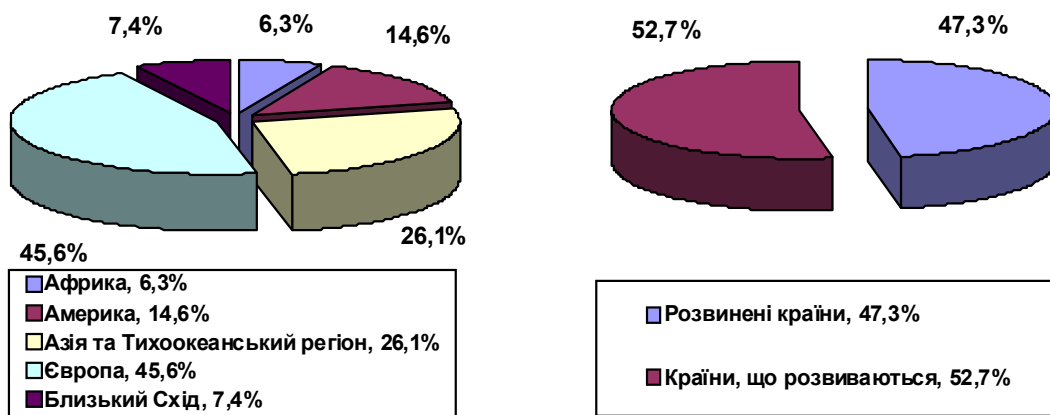


Рис. 2.10. Прогноз регіональної структури міжнародних туристичних потоків на 2020 р.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [69].

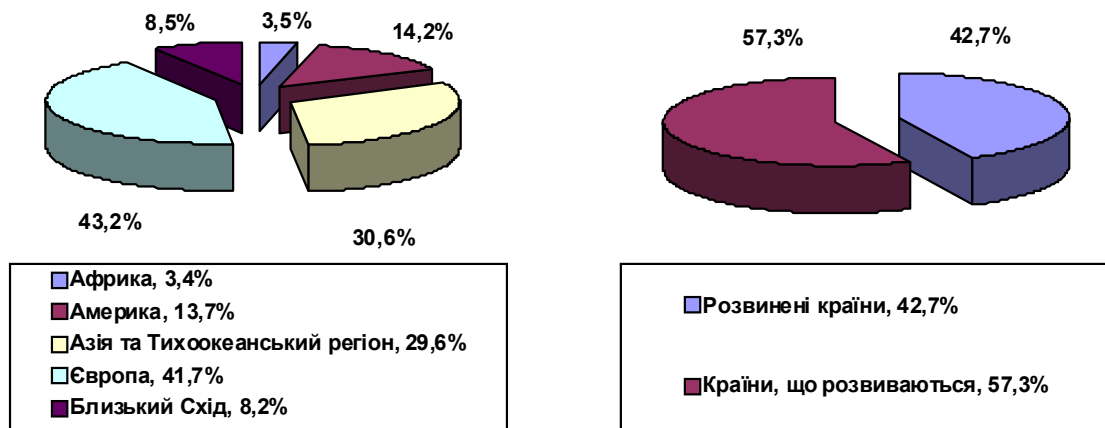


Рис. 2.11. Прогноз регіональної структури міжнародних туристичних потоків на 2030 р.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [70].

Найбільш динамічно розвивався за останні десятиліття Азіатсько-Тихоокеанський регіон (середньорічні темпи зростання кількості прибуттів за 1950–2013 рр. становили 12,5%, що майже вдвічі більші ніж середньосвітові (6,6%). У рейтингу світової туристичної системи цей регіон утримує другу позицію за обсягом туристичного потоку (248,1 млн туристів та 22,8% ринку за 2013 р., з урахуванням темпів зростання у 2030 р. планується збільшити зазначені показники відповідно до 535 млн та 29,6%).

Помірною динамікою характеризується третій континент за розміром туристичного потоку – Американський (167,9 млн туристів та 16,4% ринку). Він має найнижчі середньорічні темпи зростання кількості туристичних прибуттів з усіх регіонів світу (в середньому 2,9% з 2005 р. по теперішній час).

Африканський континент і країни Близького Сходу, відвідуваність яких збільшується швидкими темпами (середньорічний темп зростання з 1950 р. становить відповідно 8,7% та 9,6%), мають низьке абсолютне значення показника прибуттів, за 2013 р. обсяг ринку Африки у структурі світового туризму становить 55,8 млн прибуттів або 3,4% світового потоку, а Близького Сходу відповідно 51,6 млн та 4,7%. Разом з тим, враховуючи швидке зростання регіону та значні потенційні можливості для розвитку туризму, ці регіони впливають на світову динаміку туризму та його регіональну структуру.

Експерти ЮНВТО висловлюють впевненість у тому, що туризм збереже характерні для нього високі темпи зростання за умов подальшої глобалізації світової економіки, міжнародної та урядової координації туристичної системи, забезпечення належного інформування та комунікацій, сприяння розвитку державно-приватного партнерства та стратегічного співробітництва на всіх рівнях економічної системи.

Таблиця 2.9

Середньорічні темпи зростання кількості туристичних прибуттів по регіонах світу за 2000–2013 рр., %

Періоди по роках	Світ	Африка	Америка	Азія та Тихоокеанський регіон	Європа	Близький Схід
1950–1960	10,6	3,7	8,4	14,1	11,6	12,3
1960–1970	9,1	12,4	9,7	21,6	8,4	11,5
1970–1980	5,3	11,7	4,0	14,2	4,6	14,9
1980–1990	4,7	7,6	4,1	9,4	4,1	3,0
1990–2000	4,4	6,4	3,3	7,1	3,8	9,7
2000–2005	3,7	6,6	0,8	7,9	2,9	10
2005–2010	3,5	8,6	2,6	6,6	1,6	13,2
2010–2013	4,9	3,9	3,8	7	5,5	-3,7
2005–2013	3,8	6,1	2,9	6,2	2,9	4,5
1950–2000	6,8	8,3	5,8	13,2	6,5	10,2
1950–2013	6,6	8,7	5,2	12,5	6,1	9,6

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [69;70;74-77;100, 101].

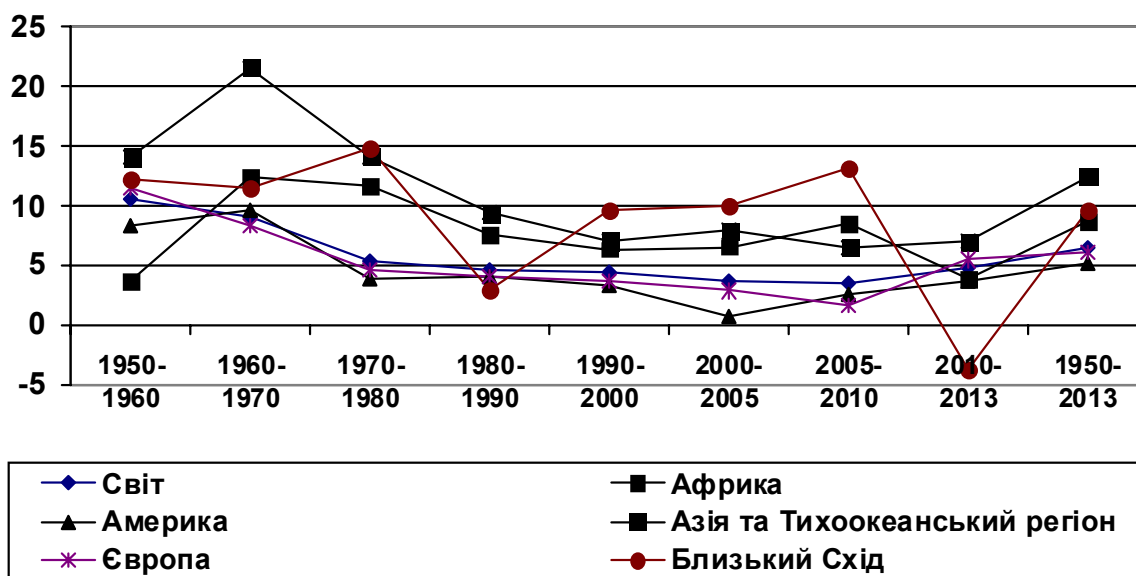


Рис. 2.12 Середньорічні темпи зростання кількості туристських прибуттів по регіонах світу за 1950–2013 рр.

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів ЮНВТО за відповідні роки [69; 70;100, 101].

Регіональний розподіл надходжень від міжнародного туризму в основному збігається з геопросторовою структуризацією туристських прибуттів (рис. 2.13. та табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка та прогноз надходжень від туризму за регіонами світу за 1960–2020 рр.

Роки	Показники	Світ	Європа	Азія і Тихоокеанський регіон	Америка	Африка	Близький Схід
1960	Обсяг надходжень, млрд дол. США	6,9	3,9	0,2	2,5	0,2	0,1
	Частка у загальній структурі надходжень, %	100	56,5	2,9	36,2	2,9	1,5
1980	Обсяг надходжень, млрд дол. США	278,2	177,5	23,6	62,3	7,3	7,5
	Частка у загальній структурі надходжень, %	100	63,8	8,5	22,4	2,6	2,7
2000	Обсяг надходжень, млрд дол. США	680,6	384,1	114,9	128,2	28,2	25,2
	Частка у загальній структурі надходжень, %	100	56,4	16,9	18,8	4,1	3,7
2010	Обсяг надходжень, млрд дол. США	927	409,3	255,3	180,7	30,4	51,7
	Частка у загальній структурі надходжень, %	100	44,1	27,5	19,5	3,3	5,6
2013	Обсяг надходжень, млрд дол. США	1159	489,3	358,9	229,2	34,2	47,3
	Частка у загальній структурі надходжень, %	100	42,2	31,0	19,8	2,9	4,1
Прогноз 2020	Обсяг надходжень, млрд дол. США	1560	698,9	425,9	277,7	84,2	74,9
	Частка у загальній структурі надходжень, %	100	44,8	27,3	17,8	5,4	4,8

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів ЮНВТО за відповідні роки [69; 70; 100, 101].

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

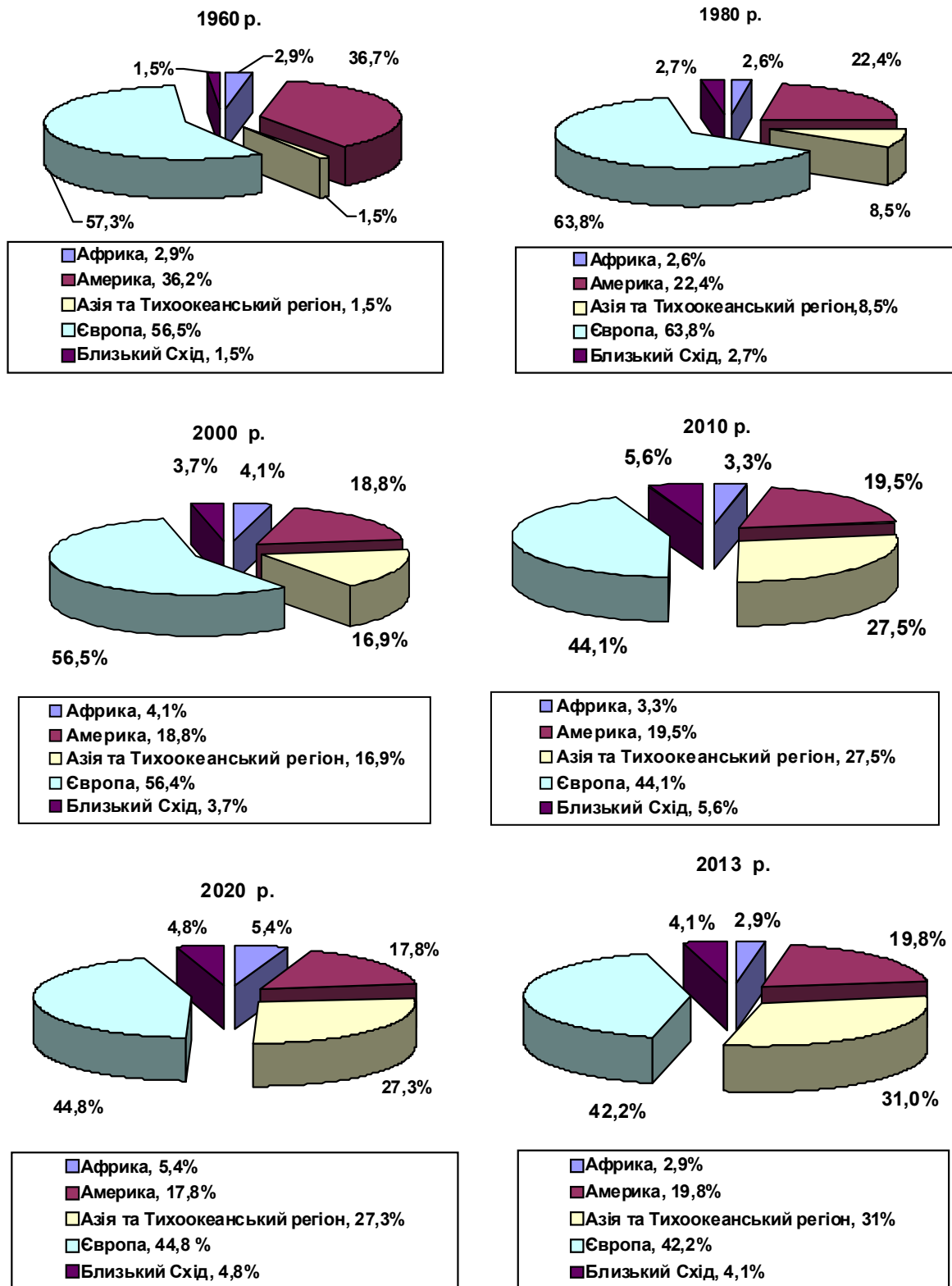


Рис. 2.13. Регіональна структура надходжень від міжнародного туризму у 1960, 1980, 2000, 2010, 2013 та 2020 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі матеріалів [69; 70; 100, 101]

Найбільший обсяг доходів серед туристських регіонів із 60-х ХХ ст. років має Європа. Однак її частка у загальному обсязі надходжень має тенденцію до зменшення (56,5% – у 1960 р.; 59,8% – 1980 р.; 47,4% – 2000 р.; 42,2% – 2013 р.), що пояснюється інтенсивним розвитком туризму в інших регіонах та геопросторовим перерозподілом світового туристичного ринку.

Економіка європейських країн досить тісно пов'язана з індустрією туризму. Туризм забезпечує близько 8% валового національного продукту європейських країн та близько 11% економічного зростання, створює від 5 до 12% робочих місць від загальної чисельності зайнятого населення у регіоні, акумулює 52% міжнародних туристичних прибуттів, обсяг яких становить 563 млн, визначивши Європу найбільш відвідуваним регіоном світу. Доходи туристичної галузі країн Європи становили у 2013 р. 490 млрд євро, за прогнозами ЮНВТО, за 20 наступних років цей показник може подвоїтись. Щорічний приріст доходів на рівні 3–4% через збільшення витрат населення на подорожування та розширення асортименту туристичного продукту сприятиме впродовж останніх 10-ти років зростанню чисельності населення, зайнятого в туризмі, до 15% [66–72; 74–77].

Отже, саме туризм відіграє інтегруючу роль у забезпеченні позитивної динаміки кількісних і якісних параметрів розвитку світової економіки, інших секторів та видів економічної діяльності (транспорту, торгівлі, виробництва сувенірів тощо), а також у формуванні мультиплікаторів покращання основних макроекономічних показників.

Із середини 60-х років ХХ ст. спостерігаються високі середньорічні темпи та збільшення частки туристичних доходів Азіатсько-Тихоокеанського регіону на світовому ринку. У результаті за 1960–2004 рр. частка цього регіону у світових доходах від туризму зростає з 2,9% у 1960 р. до 31% у 2013 р. Значна частка обсягів надходжень припадає і на Американський регіон (229,2 млрд дол. США або 19,8% за

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

2013 р.). Водночас при щорічному зростанні обсягу доходів регіону до 3,8% зменшується його частка у міжнародному туризмі (у 1960 р. це був другий регіон, який акумулював понад 36,2% світових надходжень). Незначна частка світового туристичного ринку припадає на країни Африки та Близького Сходу (5,4 та 4,8% відповідно у 2013 р.), що обумовлено економічною стагнацією цих регіонів та низьким рівнем інвестування у розвиток туристичної системи.

Економічні показники-індикатори розвитку туризму в світі та, зокрема в Україні, наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Економічні індикатори розвитку туристичної галузі України та світу у 2004–2013 рр.

Показники-індикатори	2004 р.		2013 р.	
	У світі	Україна	У світі	Україна
Кількість прибуттів туристів, млн осіб	763,2	15,5	1087	21,7
Внесок туризму у ВВП (надходження від туризму), млрд дол. США (прямий вплив)	622,7	1,1	1159	25,8 3,23
Частка України у світових надходженнях від туризму, % (прямий вплив)	-	0,14	-	0,28
Внесок туризму у ВВП, (надходження від туризму), млрд дол. США (непрямий вплив)	4217,7	4,3	6701	12,1
Частка туризму у ВВП, % (прямий вплив)	3,8	1,56	2,8	1,6
Частка туризму у ВВП, % (непрямий вплив)	9	6,2	9,5	7,4
Частка туризму в експорті послуг, %	29	3,6	30	6
Частка туризму у загальному обсязі світового експорту (світовій торгівлі)	5	1,4	6	1,6
Урядові видатки на туризм, млрд дол. США	265,3	4,32		840
Частка урядових видатків на туризм у ВВП, %	1,6	0,006		0,0002
Інвестиції в туризм, млрд дол. США	802,3	0,37	1550	1,7

Закінчення табл. 2.11

Показники-індикатори	2004 р.		2013 р.	
	у світі	Україна	у світі	Україна
Частка інвестицій на туризм у загальних обсягах інвестицій в економіку, %	6	0,1	7	0,3
Зайнятість у галузі туризму, млн осіб (прямий вплив)	73,7	0,2	89,2	0,237
Частка ринку зайнятості (прямий вплив)	1,8	1,1	1,9	1,2
Зайнятість у туризмі, млн осіб (непрямий вплив)	214,7	0,6	260	0,7
Частка ринку зайнятості (непрямий вплив), %	7,4	3,3	7,7	3,4

Джерело: побудовано автором на основі звітів ЮНВТО за 2004 та 2013 р. [100].

Так, 5% світового валового внутрішнього продукту становлять доходи від туристичної галузі, а 30% продажу послуг на планеті належать експорту туристичних послуг. У галузі туризму працює більш ніж 235 млн осіб або кожний 12 працівник. Для деяких країн туризм є основою національної економіки [67–72].

Основною детермінантою прискореного розвитку туризму є інтеграційні процеси на різних рівнях економічної системи, які спрямовані на створення туристичної інфраструктури, збереження унікальних природно-рекреаційних ресурсів, створення ефективної системи обслуговування туристичних потоків, розроблення інтегрованих туристичних продуктів. Розвиток міжнародного туристичного бізнесу ринку базується на економічному та соціальному партнерстві. При цьому варто зазначити, що вагомість туризму базується на мультиплікативному ефекті, який значно масштабніший, ніж в інших галузях економіки.

Як підкреслює польський професор І. Енджейчик, «завдяки ефекту мультиплікації одне робоче місце в туризмі створює сім нових робочих місць в інших суміжних галузях та секторах, пов'язаних з туризмом кооперативним ланцюгом» [73, с.10;].

Україна значно поступається світовим та європейським тенденціям розвитку туристичного ринку. У Європі частка

ринку України становить 4,25% за чисельністю туристів та майже 1% за надходженням від туристичної галузі. Обсяги послуг, що надавалися туристичними підприємствами останніми роками, незначні порівняно з обсягами реалізації промислової продукції. Частка зайнятих у вітчизняній туристичній галузі упродовж цих років не досягала 0,1% від усіх зайнятих в Україні, а вклад доходів від надання послуг суб'єктами туристичної діяльності у ВВП країни становить близько 1% (6496,7 млн грн у 2013 р., що менше на 2,4%, ніж у 2012 р.) (табл. 2.11). Припущення про неповне використання потенціалу туризму як потужної складової національної економіки до певної міри підтверджується стрімкістю розвитку цієї галузі.

Упродовж останніх десяти років кількість діючих туроператорів і турагентів в Україні зростає більш ніж вдвічі (2000 р. – 2448; 2013 р. – 5711) (табл. 2.12); аналогічні тенденції визначено і в регіонах (дод. 2.А, 2.Б). На сьогодні кількість учасників туристичного ринку майже відповідає сформованому туристичному попиту. За результатами проведеного аналізу зроблено висновок, що в туризмі кількість суб'єктів туристичної діяльності характеризується нерівномірністю та 2–3-річними спадами, які визначаються переважно такими зовнішніми чинниками, як:

- кризові та посткризові періоди в економіці (зниження туристичної активності; ускладнення умов ведення бізнесу);

- нерівномірність туристичного попиту (уразливість до економічних спадів; зростання вартості туристських послуг);

- високий ступінь турбулентності зовнішнього середовища, його невизначеність;

- значна конкуренція за споживача, що призводить до «цінових зговорів», роботи за межами рентабельності на певних туристичних напрямках та витіснення з ринку певних учасників;

- розвиток інформаційних технологій та ресурсів, що створює можливості прямого продажу туристичного продукту та самостійного формування подорожі туристом без

залучення туристичних посередників або лише з частковим їх залученням (консультування, візові формальності, переліт тощо);

– активізація приватного сектора розміщення, який є конкурентом за ціновими та якісними показниками підприємствам готельного бізнесу та здебільшого не передбачає використання туристичних посередників;

– активізація консолідації туристичного ринку та розвитку інтеграційних процесів таких різновидів, як: проникнення та освоєння ринку зарубіжними холдингами, транснаціональними компаніями; розвиток франчайзингу та контрактного управління; створення мережевих структур; засвоєння туристичного ринку диверсифікованими організаціями; створення асоціацій, консорціумів тощо.

Таким чином, зазначені фактори спонукають суб'єктів туристичної діяльності до пошуку шляхів подальшого розвитку в напрямі інтегрування бізнесу та капіталу, впровадження франчайзингових технологій, розвитку партнерства на основі кластерних систем тощо.

Таблиця 2.12

Динаміка кількості суб'єктів туристичної діяльності в Україні за 1995–2013 рр.

Роки	Кількість суб'єктів	У % до попереднього року	Кількість тур-операторів	Частка туроператорів	У % до попереднього року	Кількість тур-агентств	Частка тур-агентств	У % до попереднього року
1995	1485	100						
2000	2448	164,8						
2005	3670	149,9	1382	38	100	2288	62	100
2006	4508	122,8	1579	35	114,3	2929	65	128,0
2007	5338	118,4	1606	30	101,7	3732	70	127,4
2008	6106	114,4	1904	31	118,6	4202	69	112,6
2009	7322	119,9	2146	29	112,7	5176	71	123,2
2010	6941	94,8	2737	39	127,5	4214	61	81,4
2011	4793	69,1	877	18,3	32,0	3916	81,7	92,9
2012	5346	111,5	892	16,7	101,7	4454	83,3	113,7
2013	5711	106,8	945	16,5	105,9	4766	83,5	107,0

Джерело: побудовано автором на основі звітів ЮНВТО за 1995–2013 рр. [100].

Економічні параметри функціонування суб'єктів туристичної діяльності наведено у табл. 2.13–2.15 та дод. В.2–Д.2. Структуру витрат на створення туристичного продукту наведено у дод. Б.2. Світова туристична організація відзначає прямий внесок туризму і подорожей у ВВП України у 2013 р. у розмірі 5,083 млрд дол. США (2,8% ВВП). Це вклад, здійснений галузями, які беруть участь в обслуговуванні туристів та створенні і реалізації туристського продукту, у тому числі готелі, ресторани, турагенти та туроператори, транспортні послуги тощо. Повний внесок у ВВП (включає непряму і стимулюючу дії на економіку) оцінено у 19,300 млрд дол. (10,6% ВВП) (на основі мультиплікативного ефекту в туризмі, значення якого досягає 3,8%)[100].

Обсяг послуг, наданий туристичними агентами та операторами, має позитивну динаміку за досліджуваний період (дод. В.2). Слід зазначити, що розвиток туристичних підприємств визначається такими тенденціями:

- специфікою туристичного ринку визначено, що переважна більшість туристичних операторів належить до операторів масового ринку (83%), тобто формують виїзні закордонні подорожі та орієнтують свою діяльність на освоєння зарубіжних туристичних ринків. І лише є незначна частка рецептивних туроператорів (7%), які зосереджуються на прийомі та обслуговуванні іноземних туристів та розвитку внутрішнього туризму;

- відбувається зростання надходжень від надання туристичних послуг суб'єктами туристичної діяльності, у тому числі від екскурсійної діяльності (середньорічний темп приросту – 8,1%);

- основна частка доходів суб'єктів припадає на юридичних осіб, і лише 0,5% обсягу доходів отримують фізичні особи; при цьому кількість фізичних та юридичних осіб у туризмі майже однакова, що свідчить про значну «тінізацію» бізнесу та приховування доходів суб'єктами;

Динаміка доходів від туризму в Україні

Показники	Одиниці виміру	Роки													
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Обсяг ВВП України	млрд грн	170,1	204,2	225,8	267,3	345,1	441,5	544,2	720,7	948,1	913,3	1082,6	1316,6	1408,2	1454,9
Обсяг надходжень від туризму (прямий внесок)	млрд дол. США	2,206	2,724	2,992	0,935	1,141	3,125	3,485	4,597	5,768	3,576	3,788	4,294	4,842	5,083
	у % до попереднього року	100	123,5	109,8	31,3	122,0	273,9	111,5	131,9	125,5	62,0	105,9	113,4	112,8	105,0
	у % до 2000 р.	X	123,5	135,6	42,4	51,7	141,7	158,0	208,4	261,5	162,1	171,7	194,7	219,5	230,4
Обсяг надходжень від туризму (опосередкований внесок (повний))	у % до обсягу ВВП	6,9	7,1	7,0	1,9	1,8	3,8	3,4	3,4	3,2	3,1	2,8	2,6	2,8	2,8
	млрд дол. США	8,4	10,4	11,4	3,6	4,3	11,9	13,2	17,5	21,9	13,6	14,4	16,3	18,4	19,3
	у % до попереднього року	X	123,8	109,6	31,6	119,4	276,7	110,9	132,6	125,1	62,1	105,9	113,2	112,9	104,9
	у % до 2000 р.	100	123,8	109,8	31,3	122,0	273,9	111,5	131,9	125,5	62,0	105,9	113,4	112,8	105,0
Обсяг наданих послуг суб'єктів туристичної діяльності (туристичними підприємствами та організаціями)	у % до обсягу ВВП	26,2	27,0	26,8	7,1	6,6	14,3	12,9	12,9	12,2	11,9	10,6	9,9	10,5	10,6
	млрд грн	0,803	1,206	1,386	2,093	2,170	2,764	3,4	5,5	8,052	9,388	8,157	4,685	6,360	6,2
	у % до попереднього року	0	150,2	114,9	151,0	103,7	127,4	123,0	161,8	146,4	116,6	86,9	57,4	135,8	97,5
	у % до 2000 р.	100,0	150,2	172,6	260,6	270,2	344,2	423,4	684,9	1002,7	1169,1	1015,8	583,4	792,0	772,1
	у % до обсягу ВВП	0,47	0,59	0,61	0,78	0,63	0,63	0,62	0,76	0,85	1,03	0,75	0,36	0,45	0,43

Джерело: складено автором на основі [67; 74–77; 102; 103–106; 108].

– нерівномірно розвивається туристична галузь за регіонами країни. Так, найбільший обсяг суб'єктів та відповідно обслуговуваних туристів і отриманих доходів припадає на м. Київ, Автономну Республіку Крим, ІваноФранківську, Львівську, Донецьку, Одеську області. Найбільш туристично депресивними визначено Житомирську, Чернігівську, Черкаську, Сумську області (дод. 2.В.1–2.В.2);

– швидкими темпами зростають операційні витрати суб'єктів підприємницької діяльності, знижуються прибутки та рентабельність (при зростанні обсягу наданих послуг), загострюється конкуренція, що потребує пошуку шляхів їх оптимізації та скорочення через додаткове інвестування діяльності, впровадження проектів публічно-приватного партнерства, консолідацію зусиль підприємств та регіонів.

Разом з тим не можна нівелювати значення туристичних підприємств у розвитку національної та світової економік як важливої посередницької ланки у формуванні та реалізації туристичного продукту, незважаючи на те, що частка їх послуг в обсязі ВВП становить менше 0,5%.

Всесвітня рада з туризму та подорожей (WTTC) визначила прямий внесок туризму у ВВП України у розмірі 3,08 млрд грн, його зростання очікується на рівні 4,3%, прогнозний обсяг прямого внеску до 2024 р. становитиме 2860,5 млрд дол. (2,9% ВВП) (дод. 2.Е, 2.Ж), що підтверджує позитивні прогнози розвитку туристичної галузі України.

Відповідно до методики WTTC повний внесок від туризму (total) у ВВП (у зайнятість) розраховується як сума прямого вкладу (direct), непрямого вкладу (indirect) і «викликаних впливів» (induced) у ВВП (у зайнятість) (дод. 2.Е, 2.Ж). Прямий внесок формується за рахунок туристського експорту, внутрішніх витрат і державних витрат на послуги, які надаються на індивідуальній основі, за вирахуванням імпорту. Внутрішнє споживання оцінюється WTTC за допомогою

рівняння множинної лінійної регресії (залежні змінні: ВВП на душу населення і експорт на 1 особу).

Туристична індустрія забезпечила у 2013 р. прямий внесок у зайнятість у розмірі 416,1 тис. робочих місць або 1,7% загальної зайнятості (прогноз на 2024 р. – створення 423,6 тис. робочих місць); повний внесок у зайнятість у 2013 р. – 1570,1 тис. робочих місць або 6,4% загальної зайнятості (прогноз на 2024 р. – 1514 тис. робочих місць) (табл. 2.14). Незначне зниження зайнятості обумовлено активним впровадженням інформаційних технологій в туризмі, що сприятиме зменшенню чисельності обслуговуючого персоналу. Таким чином, такий сектор економіки як туристичний, буде відігравати все більшу роль у формуванні ВВП і зайнятості як у світовій економіці, так і в Україні.

Крім того, з метою розвитку туристичної галузі та формування і реалізації державної політики щодо стимулювання розвитку туризму України, планування асортименту послуг, що надаються підприємствами індустрії туризму, внутрішнє споживання в туризмі можна розподілити на витрати на відпочинок та на діловий туризм. З 2009 р. темпи зростання витрат на діловий туризм значно вищі ніж темпи зростання витрат на відпочинок (6,2 та 4,5% відповідно). І до 2024 р. частка витрат на діловий туризм збільшиться до 40% (з 9,9% у 2005 р). Разом з тим відпочинок у структурі туристичного продукту України відіграватиме ключову роль в економічному зростанні економіки (обсяг надходжень становив 88,6 млрд грн в 2013 р.; за прогнозом до 2024 р. зросте до 143,8 млрд грн) і його необхідно розглядати як пріоритетний напрям національної туристичної політики.

Непрямий внесок розраховується як сума витрат внутрішнього ціннісного ланцюжка, капітальних інвестицій і державних витрат на послуги, які надаються на колективній основі, за вирахуванням непрямого імпорту.

Показники зайнятості у туристичній галузі України за 2004–2013 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки											
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013		
Загальна чисельність зайнятого населення	тис. чол	19743	20553	20595	21184	20994	20395	19761	22082	23082	24476		
	тис. чол	23,5	21,0	21,7	22,7	23,6	22,8	11,5	14,4	15,5	15,3		
	у % до попереднього року	100	89,4	103,3	104,6	104,0	96,6	50,4	125,2	107,6	98,7		
	у % до 2004 р.	X	89,4	92,3	96,6	100,4	97,0	48,9	61,3	66,0	65,1		
Середньооблікова чисельність працівників суб'єктів туристичної галузі	у % до обсягу ринку зайнятості	0,12	0,10	0,11	0,11	0,11	0,11	0,05	0,06	0,06	0,06		
	тис. робочих місць	X	X	411,9	402,5	377,9	387,5	355,7	375,4	392,4	416,1		
	у % до попереднього року	X	X		97,7	93,9	102,5	91,8	105,5	104,5	106,0		
	у % до 2006 р.	X	X		97,7	91,7	94,1	86,4	91,1	95,3	101,0		
Зайнятість персоналу в туризмі	у % до загального обсягу ринку зайнятості			2	1,9	1,8	1,9	1,8	1,7	1,7	1,7		
	тис. робочих місць	X	X	1582,6	1565,9	1497,3	1522,2	1380	1422	1470,3	1570,1		
	у % до попереднього року	X	X	100	98,9	95,6	101,7	90,7	103,0	103,4	106,8		
	у % до 2006 р.	X	X		98,9	94,6	96,2	87,2	89,9	92,9	99,2		
Зайнятість персоналу в туристичному секторі (опосередкований вплив)	у % до загального обсягу ринку зайнятості	X	X	7,7	7,4	7,1	7,5	7,0	6,4	6,4	6,4		

Джерело: складено автором на основі [67–72; 74, 102; 103–106; 108].

Оцінка витрат внутрішнього ціннісного ланцюжка здійснюється за допомогою підходу вводу-виводу (input–output), який дозволяє простежити витрати індустрії туризму, оскільки вони йдуть від одного виробника до наступного, забезпечуючи зайнятість і додану вартість на кожному етапі формування туристичного продукту.

У цілому спостерігається зростання всіх статей формування загального вкладу туризму в ВВП за 2011–2024 рр. Проте темпи зростання прямого (5,9) і повного вкладу (5,9) зберігаються за умови збільшення капітальних вкладень (у 6,3 раза) і державних витрат (у 3,1 раза) за відповідний період (дод 2.Ж). За результатами інформації, наведеної у табл. 2.14, визначено значні темпи збільшення в Україні прямих та повних надходжень від туризму в ВВП (зростання у 2013 р. відповідно на 2,3% та 8,8%) порівняно з європейськими (3,4 і 2,8% відповідно). Разом з тим це нижче, ніж у світі (2,9 і 9,5% відповідно).

Зважаючи на те, що розвиток туризму в Україні безпосередньо визначається рівнем інвестування галузі, визначимо тенденції його фінансування (табл. 2.15). Слід зазначити, що упродовж 2000–2013 рр. платежі суб'єктів туристичної діяльності до бюджету мають тенденцію до зростання. Так, за досліджуваний період платежі до бюджету зросли майже у 12,5 та становили у 2013 р. 114,9 млн грн. При цьому видатки зведеного бюджету на розвиток туризму в 2013 р. на 6% зменшились порівняно з 2000 р. У загальному обсязі видатків їх частка становить 0,0005%. Крім того, вони характеризуються нерівномірністю, що пов'язано з різними пріоритетами розвитку туризму на державному рівні у різні періоди (світова фінансова криза, підготовка до проведення Чемпіонату з футболу Євро-2012 тощо).

Недостатньо активно відбувається інвестування розвитку туризму та туристичної інфраструктури, обсяг яких становив 94,8 млрд грн та зріс за остання десять років у 5 разів. Зазначені тенденції негативно впливають на розвиток внутрішнього туризму, на імідж України у світовій туристичній спільноті та на можливості і передумови розвитку інтеграційних процесів.

Таблиця 2.15

Динаміка обсягу інвестицій у розвиток туризму України за 200–2013 рр.

Показники	Одиниці виміру	Роки													
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Обсяг доходів державного бюджету	млрд грн	28,129	54,0	61,954	91,529	134,183	171,811	219,936	297,893	272,967	314,506	398,553	445,525	339,226	
	млн грн	111,5	127,5	136,4	169,1	98,1	112,9	131,3	174,0	208,2	196,5	957,0	921,2	1383,3	1590
Платежі суб'єктів туристичної діяльності до бюджету	у % до попереднього року	X	114,3	107,0	124,0	58,0	115,1	116,3	132,5	119,7	94,4	487,0	96,3	150,2	114,9
	у % до 2000 р.	100	114,3	122,3	151,7	88,0	101,3	117,8	156,1	186,7	176,2	858,3	826,2	1240,6	1426,0
	у % до доходів державного бюджету	0,40	0,24	0,22	0,18	0,07	0,07	0,06	0,06	0,08	0,06	0,24	0,21	0,41	0,10
Обсяг видатків державного бюджету	млрд грн	27,747	55,3	60,489	75,792	102,538	141,698	175,512	226,054	309,203	307,399	377,842	416,853	492,454	403,456
	млн грн	X	X	2,23	15,15	22,04	6,05	2,91	23,3	25,1	2,51	12,51	3,29	6,77	2,081
Видатки державного бюджету на розвиток туризму	у % до попереднього року	X	X	100	679,4	145,5	27,5	48,1	800,7	107,7	10,0	498,4	26,3	205,8	30,7
	у % до 2002 р.	X	X	X	679,4	988,3	271,3	130,5	1044,8	1125,6	112,6	561,0	147,5	303,6	93,3
	у % до видатків державного бюджету	X	X	0,0037	0,0200	0,0215	0,0043	0,0017	0,0103	0,0081	0,0008	0,0033	0,0008	0,0014	0,0005
Інвестиції в розвиток туризму та туристичної інфраструктури	млрд грн	X	X	7,8	12,4	21,6	27,4	27,5	30,4	56,8	40,8	36	46,4	44	44
	у % до попереднього року	X	X	100	159,0	174,2	126,9	100,4	110,5	186,8	71,8	88,2	128,9	94,8	100,0
	у % до 2002 р.	X	X	X	159,0	276,9	351,3	352,6	389,7	728,2	523,1	461,5	594,9	564,1	564,1

Джерело: розраховано автором на основі: [67–72; 74, 102; 103–106; 108].

Таким чином, Україна посіла у 2013 р. 46 місце у світі (з 184 країн) за показником прямого внеску туризму до ВВП, 91 місце за показником повного вкладу у ВВП, 36 місце – за показником прямого вкладу у зайнятість, 26 місце – за показником повного вкладу у зайнятість, 74 місце – за показником десятирічного приросту прямого вкладу у ВВП і 77 місце – за показником десятирічного приросту повного вкладу у ВВП.

В аспекті досліджуваної проблематики важливим завданням є визначення конкурентоспроможності туристичної галузі на міжнародному ринку. Моніторинг позиції України на світовому туристичному ринку здійснює Всесвітній економічний форум (World Economic Forum) у співпраці з такими міжнародними організаціями у секторі туризму, як: «Booz & Company», «Deloitte», Міжнародна асоціація повітряного транспорту, Міжнародний союз охорони природи, Всесвітня туристична організація, Всесвітня рада з подорожей і туризму. Для визначення конкурентного статусу та туристичної привабливості країн у сфері надання туристичних послуг експерти Всесвітнього економічного форуму щорічно розраховують індекс конкурентоспроможності та надають аналітичний звіт (The Travel & Tourism Competitiveness Report) [100]. Індекс конкурентоспроможності туризму визначається як середня арифметична величина з таких трьох субіндексів:

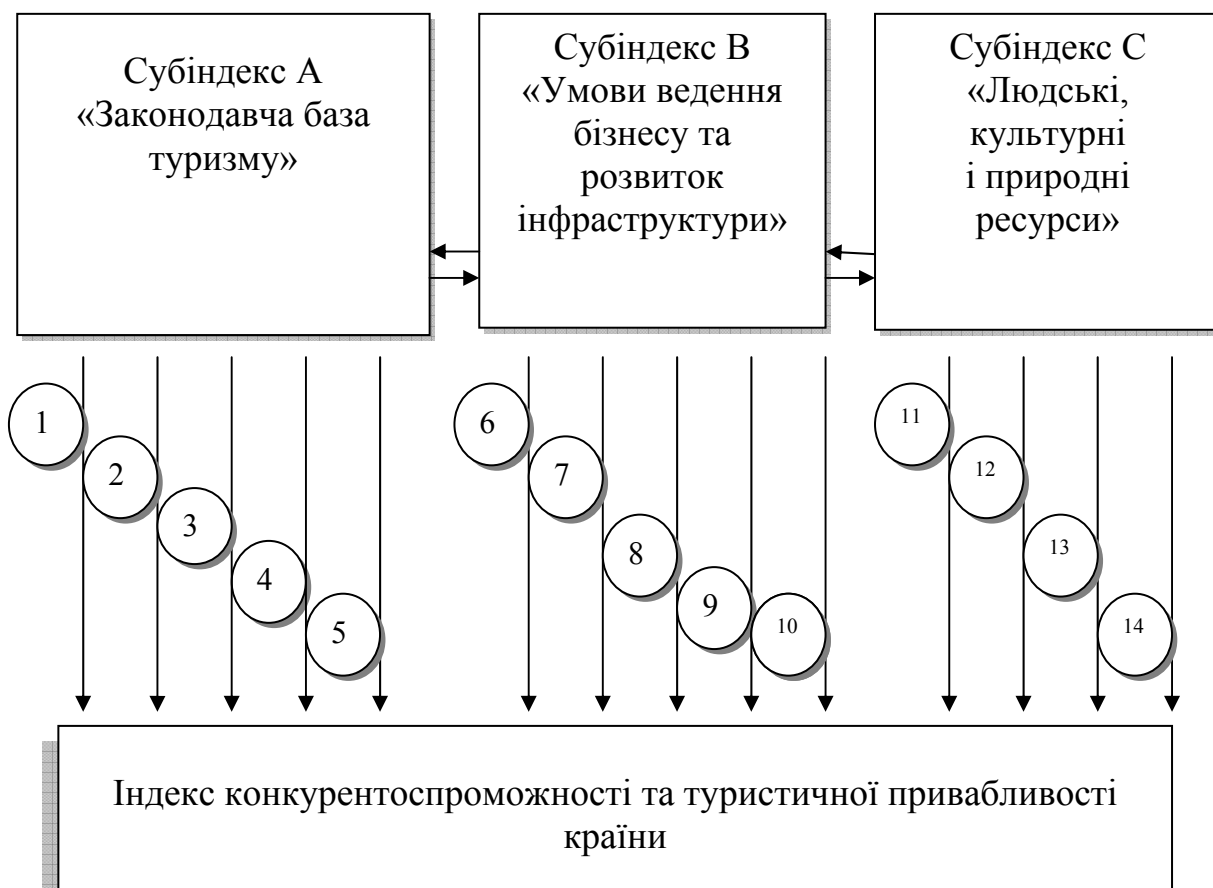
А – законодавча база туризму;

В – умови ведення бізнесу та розвиток інфраструктури туризму;

С – стан людських, культурних і природних ресурсів в туризмі.

Кожен із субіндексів складається з комплексу чинників, які характеризують стан розвитку туристичної системи країни. Складові індексу конкурентоспроможності туризму зображено на рис. 2.14.

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі



Примітка: 1 – державна політика та нормативне регулювання; 2 – екологічні можливості; 3 – безпека та захист; 4 – охорона здоров’я та санітарія; 5 – пріоритетність туризму; 6 – інфраструктура повітряного транспорту; 7 – наземна транспортна інфраструктура; 8 – туристична інфраструктура; 9 – інфраструктура зв’язку та комунікацій; 10 – цінова конкурентоспроможність; 11 – людські ресурси; 12 – схильність до туризму, гостинність; 13 – природні ресурси; 14 – культурні ресурси.

Рис. 2.14. Структурні елементи індексу конкурентоспроможності туризму та туристичної привабливості країни за даними Всесвітнього економічного форуму (World Economic Forum)

Джерело: складено автором на основі матеріалів [100].

Оцінку повного спектру показників, які складають індекс конкурентоспроможності туризму в Україні наведено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Рейтинг конкурентоспроможності України у сфері туризму за 2007–2013 рр.

Показники	Рейтинг України/ кількість країн					
	2007	2008	2009–2010	2011–2012	2013	Зміна позиції (2007–2013 рр.)
Загальний рейтинг	78/124	77/130	77/133	85/139	76/140	-2
Субіндекс А «Законодавча база туризму»						
Державна політика та нормативне регулювання	88	100	104	107	114	+26
Екологічні можливості	109	83	79	88	92	-17
Безпека та захист	73	93	86	82	77	+4
Охорона здоров'я та санітарія	39	17	18	17	8	-31
Пріоритетність туризму	90	96	87	101	84	-6
Субіндекс «А»	80	78	75	79	60	+20
Субіндекс В «Умови ведення бізнесу та розвиток інфраструктури»						
Інфраструктура повітряного транспорту; 7; 8 –9 –; 10 –;	87	98	94	93	78	-9
Наземна транспортна інфраструктура	67	84	72	74	73	+7
Туристична інфраструктура;	75	62	101	53	50	-25
Інфраструктура зв'язку та комунікацій	64	52	119	68	70	+6
Цінова конкурентоспроможність	37	115	61	119	110	+73
Субіндекс «В»	66	82	89	81	71	-5
Субіндекс С «Людські, культурні і природні ресурси»						
Людські ресурси	73	80	68	68	65	-8
Схильність до туризму, гостинність	46	62	66	117	101	+55
Природні ресурси	118	104	112	119	102	-16
Культурні ресурси	118	84	88	86	80	-38
Субіндекс «С»	89	82	84	98	99	+10

Джерело: розраховано автором на основі [74–77].

Україна за індексом туристичної конкурентоспроможності (обраховувався у 2013 р. для 140 країн) у 2007 р. посідала 78 місце, а у 2011 р. її рейтинг знизився до 85 місця; у 2013 р. покращила свою позицію до 76 місця. Зазначений індекс формується зі складових (субіндексів), які визначають рівні розвитку нормативно-правової бази (60-та позиція), умови для бізнесу та інфраструктуру (71 позиція), а також наявність людських, культурних та природних ресурсів (199 позиція). Невисокі позиції країни у міжнародному рейтингу обумовлені низьким значенням та зниженням за досліджуваний період показників, які визначають державну політику та регулювання туризму; рівень безпеки та захисту; розвиток інфраструктури; цінову конкурентоспроможність; рівень гостинності. Це негативно впливає на розвиток інтеграційних процесів на всіх рівнях економічної системи, тобто інтегрований розвиток для України є не сформованою тенденцією, а лише декларацією про наміри, а, отже, потребує теоретичного, методологічного, концептуального обґрунтування та розроблення дієвих механізмів його практичної реалізації.

На нашу думку, важливим завданням має стати визначення конкурентних переваг України на основі моніторингу складових індексу туристичної конкурентоспроможності.

Факторний аналіз структури кожного з показників, які визначають туристичну привабливість України, дозволив визначити як переваги України на міжнародному туристичному ринку (табл. 2.17), так і недоліки (2.18). На розвиток переваг та зниження недоліків необхідно спрямувати зусилля як влади, так і суб'єктів підприємницької діяльності з метою перспективного розвитку туризму. Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності країни мають стати інтеграційні процеси, які дозволять консолідувати зусилля у туристичній галузі та максимально ефективно використовувати і розвивати наявний потенціал.

Таблиця 2.17

Конкурентні переваги України у 2013 р. за індексом туристичної конкурентоспроможності*

№ пор.	Показники	Місце у рейтингу зі 140 країн
1	Ратифікація конвенцій та угод у галузі охорони навколишнього середовища	71
2	Витрати бізнесу на боротьбу з тероризмом	36
3	Витрати бізнесу на боротьбу зі злочинністю та насильством	41
4	Забезпеченість лікарями	25
5	Забезпеченість лікарняними ліжками	4
6	Доступність до засобів санітарії	58
7	Наявність якісної питної води	52
8	Державні видатки на туризм	38
9	Відвідування туристичних ярмарків	28
10	Якість інформування	71
11	Кількість внутрішніх та міжнародних рейсів	38
12	Внутрішній пасажиропотік	59
13	Кількість авіакомпаній	35
14	Інфраструктура доріг	45
15	Інфраструктура портів	59
16	Кількість аеропортів на 1 млн населення	35
17	Якість залізничної інфраструктури	24
18	Якість транспортної мережі	51
19	Наявність компаній з оренди автомобілів	22
20	Кількість банкоматів на 1 млн населення	26
21	Використання інформаційно-комунікаційних технологій споживачами	68
22	Кількість стаціонарних телефонних ліній	44
23	Кількість інтернет-користувачів	69
24	Кількість абонентів мобільного зв'язку	43
25	Паритет купівельної спроможності	31
26	Рівень цін на паливо	44
27	Активність щодо отримання другої освіти	44
27	Якість системи освіти	69
29	Наявність кваліфікованої робочої сили	44
30	Практика найму та звільнення працівників	16
31	Простота щодо залучення іноземної робочої сили	58
32	Внесок бізнесу у боротьбу зі СНІДом	42
33	Туристична відкритість та привабливість	56
34	Рівень орієнтації на споживача	70
35	Кількість природних об'єктів, віднесених до Світової спадщини	45
36	Кількість морських об'єктів, що знаходяться під охороною	28
37	Кількість культурних пам'яток, віднесених до Світової спадщини	63
38	Експорт у сфері культури та мистецтва	46

Джерело: розраховано автором на основі [77].

Таблиця 2.18

Конкурентні недоліки України у 2013 р. за індексом туристичної конкурентоспроможності

№ пор.	Показники	Місце у рейтингу зі 140 країн
1	Витрати на відкриття бізнесу	21
2	Надання переваг іноземним власникам	123
3	Захист майнових прав	131
4	Заохочення іноземних інвестицій для фінансування бізнесу	128
5	Жорсткість візового режиму	101
6	Відкритість для країни угод про повітряне сполучення	114
7	Прозорість державної політики	119
8	Час на відкриття бізнесу	92
9	Жорсткість екологічної політики	111
10	Концентрація твердих речовин у повітрі	26
11	Наявність природоохоронного законодавства	114
12	Сталий розвиток галузі	128
13	Забруднення вуглекислим газом	98
14	Загроза зникнення видів флори та фауни	79
15	Надійність правоохоронних служб	119
16	Кількість дорожньо-транспортних пригод	90
17	Визнання урядом туризму пріоритетною галуззю	126
18	Ефективність маркетингу і бренду для залучення туристів	109
19	Якість інфраструктури повітряного транспорту	85
20	Обсяг вильотів на 1 тис. населення	84
21	Щільність розміщення аеропортів	98
22	Мережа міжнародних авіасполучень	101
23	Якість доріг	135
24	Якість інфраструктури портів	74
25	Щільність доріг	77
26	Кількість готельних номерів	94
27	Використання інформаційно-комунікаційних технологій у бізнесі	80
27	Чисельність чол, що користуються Інтернетом	89
29	Кількість абонентів швидкісного Інтернету	88
30	Податки і збори в аеропортах	107
31	Система оподаткування в країні	135
32	Рівень цін у готелях	110
33	Охоплення початковою освітою	90
34	Доступність спеціалізованих освітніх послуг	97
35	Тривалість навчання персоналу	104
36	Поширення СНІД	107
37	Середня тривалість життя	93

Закінчення табл. 2.18

№ пор.	Показники	Місце в рейтингу зі 140 країн
38	Ставлення до іноземних туристів	127
39	Можливість продовження ділових поїздок	108
40	Якість навколишнього середовища	104
41	Кількість видів флори та фауни	82
42	Захист навколишнього середовища	115
43	Кількість спортивних стадіонів	85
44	Кількість міжнародних ярмарків та виставок	76

Джерело: розраховано автором на основі [77].

Підтвердити пріоритетність факторів формування туристичного попиту для реалізації туристичного потенціалу щодо забезпечення туристичної привабливості країни можна за статистичними даними, які відображають динаміку туристичних потоків та їх структурування (табл. 2.19, рис. 2.15).

Показники чисельність туристів та екскурсантів, яким надавали послуги вітчизняні туристичні підприємства з 2000 р. по даний час зросли відповідно у три та майже два з половиною рази (табл. 2.19).

Однак економічна та політична криза призвели до зниження темпів зростання туристичної галузі України відносно світових тенденцій. За інформацією Держприкордонслужби та Мінінфраструктури України (Державного агентства з туризму та курортів), з України у 2013 р. за кордон виїхало 23,8 млн чол, серед яких з туристичною метою – лише 1,6 млн чол. Цей показник лише за поточний рік зріс на 11%, а порівняно з 2010 р. – на 30%. У свою чергу в Україну в 2013 р. в'їхало понад 24,7 млн чол, що на 1,5 млн більше, ніж у 2012 р. (приріст – понад 7,4%); з них були обслуговувані суб'єктами туристичної діяльності лише 3,2 млн чол, що більше на 18% ніж у попередньому році, але це становить лише 14,5% в'їзного туристичного потоку та свідчить про незначну частку туристів, які користуються послугами суб'єктів туристичної діяльності в Україні (табл. 2.19) [110–111].

Таблиця 2.19

**Динаміка обсягів туристичних потоків України
у 2000–2013 рр.**

Роки	Чисельність громадян України, які виїжджали за кордон*		Чисельність іноземних громадян, які відвідали Україну**		Чисельність туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України**		Чисельність екскурсантів**	
	млн осіб	% до 2000 р.	млн осіб	% до 2000 р.	млн осіб	% до 2000 р.	млн осіб	% до 2000 р.
2000	13,42	100,0	6,43	100,0	2,01	100,0	1,64	100,0
2001	14,85	110,6	9,17	142,7	2,17	108,0	1,87	114,0
2002	14,73	109,7	10,51	163,5	2,26	112,5	1,99	121,3
2003	14,79	110,2	12,51	194,6	2,86	141,9	2,69	164,0
2004	15,48	115,4	15,62	243,0	1,89	93,9	1,50	91,5
2005	16,45	122,6	17,63	274,2	1,83	90,6	1,70	103,7
2006	16,87	125,7	18,93	294,4	2,20	109,6	1,77	107,9
2007	17,33	129,1	23,12	359,5	2,86	142,2	2,39	145,7
2008	15,49	115,5	25,44	395,7	3,04	151,0	2,40	146,3
2009	15,33	114,2	20,79	323,4	2,29	113,7	1,91	116,5
2010	17,18	128,0	21,20	329,7	2,28	113,2	1,95	118,9
2011	19,77	147,3	21,41	332,9	2,12	105,5	0,823	50,2
2012	21,43	159,6	23,01	357,8	3,00	149,2	0,865	52,7
2013	23,76	177,0	24,67	383,7	3,45	171,6	0,657	40,1

* Включно з одноденними відвідувачами (за даними Держприкордонслужби України).

** 2000–2010 рр. за даними Міністерства інфраструктури України, починаючи з 2011 р. – за даними Держстату України.

Джерело: розраховано автором на основі [109, 110, 111].

Разом з тим їх кількість обумовлюється загальними соціально-економічними тенденціями розвитку країни. Протягом 2000–2003 рр. чисельність туристів, яких обслуговували суб'єкти туристичної діяльності, збільшувалася, особливо активно у 2003 р., зокрема приріст становив майже 30%. У 2004–2005 рр. відбулося зниження туристичної активності, що переважно пов'язано з валютними коливаннями на ринку.

Упродовж 2007–2008 рр. спостерігалось інтенсивне зростання чисельності обслуговуваних туристів, що супроводжувалося активізацією розвитку всіх видів туризму за всіма напрямками. У 2009–2011 рр., враховуючи причини, зумовлені світовою фінансовою кризою, чисельність туристів зменшилася майже на 25% – до 2,29 млн осіб, незважаючи на зростання в'їзного туристичного потоку. 2012–2013 рр. характеризувалися позитивними тенденціями: обсяг обслуговуваних туристів збільшився до 3,45 млн чол, що є найбільшим за період з 2000 р., а у 2011 р. ще на 1,0% – до 2,4 млн чол.

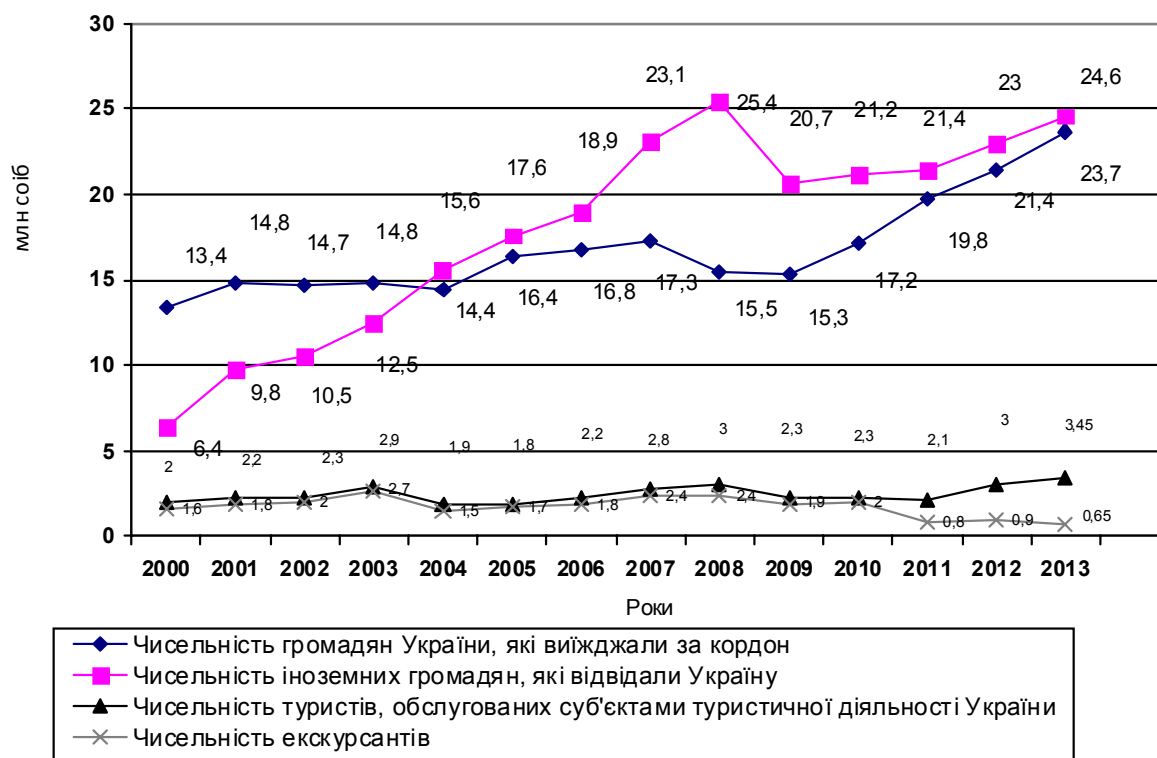


Рис. 2.15. Динаміка туристичних потоків України за 2000–2013 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [109, 110, 111].

Щодо диференціації туристичного потоку за країнами його формування, то перші п'ятнадцять країн виглядають таким чином: найбільша чисельність осіб прибуває з Росії – щорічно у середньому 74,1%, на другому місці – Об'єднані Арабські Емірати – 4,4%, на третьому – Білорусь – 3,9% і на четвертому – Туреччина – 3,8%. Далі у рейтингу країн

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Польща, Казахстан, США, Ізраїль, Німеччина, Азербайджан, Франція. За кількістю відправлення вітчизняних туристів за кордон рейтинг DESTINACIЙ очолює Туреччина з обсягом обслуговування 641636 осіб або 28,3% загальної кількості виїзного туристичного потоку, на другому місці – Єгипет (17,7%), на третьому – Греція (7,2%). Далі слідує: Об'єднані Арабські Емірати, Болгарія, Іспанія, Чехія, Туніс, Шрі Ланка, Чорногорія (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Рейтинг туристичних DESTINACIЙ за кількістю прибуттів іноземців до України та відправлення громадян України за кордон з метою туризму

Прибуття іноземних громадян до України за країнами				Відправлення громадян України за кордон за країнами			
Рейтинг	Країна прибуття	Чисельність туристів, млн осіб	Частка туристів, %	Рейтинг	Країна відправлення	Чисельність туристів, млн осіб	Частка туристів, %
1	Російська Федерація	163989	74,1	1	Туреччина	641636	28,3
2	Об'єднані Арабські Емірати	9763	4,4	2	Єгипет	401640	17,7
3	Білорусь	8529	3,9	3	Греція	164386	7,2
4	Туреччина	4008	1,8	4	Об'єднані Арабські Емірати	152093	28,3
5	Польща	3192	1,4	5	Болгарія	113747	5,0
6	Казахстан	3586	1,6	6	Іспанія	88749	3,9
7	США	2581	1,2	7	Чехія	55867	2,5
8	Ізраїль	2363	1,1	8	Туніс	55187	2,4
9	Німеччина	2186	1,0	9	Шрі Ланка	47921	2,1
10	Азербайджан	2161	1,0	10	Чорногорія	46020	2,0
11	Франція	1914	0,9	11	Російська Федерація	45870	2,0
12	Лесото	1546	0,7	12	Польща	44142	1,9
13	Туркменістан	1238	0,6	13	Італія	42400	1,9
14	Велика Британія	1134	0,5	14	Угорщина	34269	1,5
15	Молдова	1179	0,5	15	Таїланд	33890	1,5
Усього		221272	100	Усього		2270001	100

Джерело: розраховано автором на основі [109, 110, 111].

Варто зазначити, що перша десятка країн має досить велику частку, що коливається у діапазоні від 90,0% у 2008 р. до 90,9% у 2007 р. У середньому цей показник за п'ять років становить 90,6%. Зокрема, на чотири країни – Росію, Молдову, Польщу та Білорусь – у середньому припадає 81,0% потоку іноземних громадян до України. Для того, щоб збільшити надходження від туризму та суміжних галузей, необхідно посилити стимулюючий вплив на в'їзні туристичні потоки. Актуальним у цьому контексті є розвиток інтеграційних процесів.

Незважаючи на позитивний туристичний баланс України, який вперше сформувався у 2012 р., та зростаючий ринок туристичних послуг, Україна продовжує активно розвивати виїзний туризм, що свідчить про необхідність кардинальних змін щодо розвитку внутрішнього туристичного ринку. Такими резервами можуть стати запровадження інноваційних технологій на основі створення транснаціональних інтегрованих структур, формування та розвиток туристичних кластерів, впровадження програм публічно-приватного партнерства для розбудови туристичної інфраструктури та активізації розвитку туристичної галузі.

З метою реального дослідження витрат споживачів на послуги у сфері туризму та відпочинку пропонуємо використати статистичні спостереження щодо структуризації споживчих витрат домогосподарствами (табл. 2.21) [107, 109].

За результатами досліджень можна зробити такі висновки:

– частка витрат домогосподарств динамічно зростає упродовж 2002–2013 рр. Так, у 2012 р. одне домогосподарство у середньому витратило 1,9 % доходу на відпочинок та 1,1 – на споживання готельних і ресторанних послуг; у 2013 р. ці показники збільшилися відповідно до 1,9% та 2,5%. Враховуючи те, що зростає обсяг витрат домогосподарств, в абсолютному значенні вищенаведені показники також мають тенденцію до зростання.

Таблиця 2.21

Обсяг та структура витрат домогосподарств на послуги у галузі туризму

Показники	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Обсяг середньомісячних витрат на одне домогосподарство, грн	658,3	736,8	903,5	1229,4	1442,8	1722,0	2590,4	2754,1	3072,7	3456,0	3591,8	3814,0
Кількість домогосподарств, тис. од.	18657	18200	17633	17539	17417	17341	17199	17097	17050	17022	16984	16958
Обсяг середньомісячних витрат на відпочинок, грн	12,5	16,9	21,7	32,0	34,6	41,3	64,8	49,6	55,3	69,1	71,8	80,1
Часка витрат на відпочинок і культуру в обсязі споживчих витратах, %	1,9	2,3	2,4	2,6	2,4	2,4	2,5	1,8	1,8	2,0	2,0	2,1
Обсяг середньомісячних витрат на ресторани та готелі, грн	7,2	10,3	14,5	20,9	31,7	39,6	62,2	68,9	73,7	86,4	89,8	95,4
Часка витрат на готелі і ресторани у споживчих витратах, %	1,1	1,4	1,6	1,7	2,2	2,3	2,4	2,5	2,4	2,5	2,5	2,5
Сукупні річні витрати на відпочинок, тис. грн	2800273,9	3701093,8	4588247,7	6727483,3	7237223,3	8600026,2	13365686,9	10170759,1	11316139,6	14118727,7	14640751,5	16298808,6
Сукупні річні витрати на готелі та ресторани, тис. грн	1621211,2	2252839,7	3058831,8	4398739,1	6634121,4	8241691,7	12831059,4	14126054,3	15088186,1	17648409,6	18300939,3	19403343,6

Джерело: розраховано автором на основі [107, 109].

– на підставі середньомісячних витрат одного домогосподарства та частку витрат, що припадають на відпочинок, готелі та ресторани, визначено сукупні річні витрати внутрішніх споживачів на зазначені послуги. Так, у 2013 р. їх обсяг становив 1629808,6 тис. грн – на відпочинок та 19403343,6 тис. грн – на готелі та ресторани. Порівнюючи доходи від внутрішнього туризму та обсяг послуг, наданих готелями та ресторанами, можна дійти висновку, що, по-перше, більша частка зазначених витрат споживачами припадає на час відпочинку за кордоном, тобто здійснюється фінансування розвитку міжнародного туризму та постачання туристів на міжнародні ринки, а не національного; по-друге, значна частка суб'єктів туристичної сфери приховує реальний обсяг отриманих доходів, тобто функціонує у межах «тіньової» економіки.

За умов, які склалися, інтеграційні процеси сприятимуть розвитку туристичного потенціалу країни та туристичної інфраструктури через залучення додаткових інвестицій, формування високоякісного внутрішнього туристичного продукту шляхом консолідації ресурсів, капіталу та зусиль (у т.ч. і закордонних), створення інноваційних організаційних форм здійснення підприємницької діяльності на основі співробітництва тощо.

Важливим параметром дослідження туристичних потоків визначено розподіл туристів за метою подорожі та категоріями, видами туризму, динаміку яких відображено у табл. 2.22. За результатами аналізу за 2000–2013 рр. при збільшенні загального обсягу туристичного потоку визначено зниження чисельності як іноземних (на 38,5%), так і внутрішніх туристів (47,9), що негативно впливає на надходження від туризму в країні та потребує кардинальних зрушень у сфері управління суб'єктами туристичної діяльності та зміни пріоритетів розвитку туристичної галузі. Важливим вектором у цьому аспекті мають стати інтеграційні процеси. Це сприятиме акумулюванню ресурсів туристичних підприємств та організацій, господарських суб'єктів суміжних та забезпечуючих галузей, державних органів управління різних рівнів у напрямі розвитку внутрішнього туристичного ринку.

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Таблиця 2.22

Розподіл туристів за категоріями та метою відвідування* та видами туризму

Показники	2000 р.	2003 р.	2006 р.	2009 р.	2011	2012	2013	(чол) Зміни, 2000– 2013 рр.
Усього обслуговано туристів**	2013998	2856983	2206498	2016661	2199977	3426316	3454316	1440318
<i>Із загальної чисельності туристів:</i>								
Іноземні туристи	377871	590641	299125	297356	234271	270064	232311	-145560
<i>у тому числі за метою відвідування:</i>								
службова, ділова, бізнес, навчання	120439	161197	49021	48021	4753	11452	7715	-112724
дозвілля, відпочинок	193710	359378	190316	190316	162519	189738	153807	-39903
лікування	22145	23498	35242	35242	53483	52896	51685	29540
спортивно- оздоровчий туризм	12989	18112	6660	5891	7977	8820	9368	-3621
спеціалізований туризм	4665	6274	2152	2152	842	5595	8007	3342
інші	23923	22182	15734	15734	4707	1505	1729	-22194
Туристи- громадяни України, які вийжджали за кордон	285353	344332	868228	409721	1250068	1956662	2519390	2234037
<i>у тому числі за метою відвідування:</i>								
службова, ділова, бізнес, навчання	84611	51896	60315	32519	20749	29304	60502	-24109
дозвілля, відпочинок	153361	251484	750630	320630	1218087	1914284	2366516	2213155
лікування	981	4884	6189	5478	3630	4036	3393	2412
спортивно- оздоровчий туризм	4244	3398	3530	3530	1628	2066	3799	-445
спеціалізований туризм	2143	1151	1683	1683	943	521	1118	-1025
інші	40013	31519	45881	45881	5030	6451	84062	44049

Закінчення табл. 2.22

Показники	2000 р.	2003 р.	2006 р.	2009 р.	2011	2012	2013	Зміни, 2000– 2013 рр.
Внутрішні туристи	1350774	1922010	1039145	1119145	715638	773970	702615	-648159
<i>у тому числі за метою відвідування:</i>								
службова, ділова, бізнес, навчання	429211	553056	226700	226700	71433	147718	128605	-300606
дозвілля, відпочинок	672334	1071652	655234	655234	477516	490763	441260	-231074
лікування	67952	113154	97945	97945	115979	85194	82710	14758
спортивно-оздоровчий туризм	81438	99024	33781	33781	37870	44360	37513	-43925
спеціалізований туризм	10909	5489	1619	1619	2073	2381	1425	-9484
інші	88930	79635	23866	23866	10767	3554	11102	-77828

* За класифікацією Всесвітньої туристської організації.
Джерело: розроблено автором за даними [111].

Структуру туристичних потоків за метою відвідування наведено у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Структура туристичних потоків за метою відвідування у 2013 р.

Мета відвідування	Частка у структурі туристичного потоку
Службова, ділова	3,01
Туризм	5,72
Приватна	89,56
Навчання	0,28
Працевлаштування	0,08
Імміграція (постійне місце проживання)	0,30
Культурний та спортивний обмін, релігійна, інша	1,05

Джерело: розроблено автором за даними [111].

Ще однією проблемою української туристичної сфери є нестача просування туристичних продуктів на світовому ринку та відповідної інформації, про що свідчить структура в'їзних туристичних потоків в Україну. У 2013 р. 91,6% іноземних туристів прибули з найближчих країн, що традиційно від-

відують Україну, і – часто для відвідування знайомих та родичів. На всі інші туристичні напрями припадало лише 8,4% туристичних потоків. При цьому 89,6% усіх прибулих туристів відвідало Україну з приватною метою. Саме туристичне спрямування відвідування мали на меті лише 5,7% туристів (табл. 2.23). Близько 74,1% іноземних туристів у 2011 р. відвідало Україну з метою дозвілля та відпочинку, що обумовлює необхідність розвивати відповідну туристичну інфраструктуру. Близько 18,4% туристів прибуло в Україну з метою ведення бізнесу, що обумовлює необхідність розвивати інфраструктуру ділового туризму. Натомість частка лікувального туризму впродовж останніх років мала тенденцію до зменшення і в 2011 р. становила лише 5,8% від загального в'їзного туристичного потоку, що підтверджує припущення про негативний стан санаторно-курортної сфери в Україні.

Отже, позитивний вплив туризму на стан економіки України та окремих її регіонів є недостатнім, а стан розвитку цієї сфери характеризується як стихійний та інерційний, що обумовлює необхідність детального вивчення кожного елемента для забезпечення стійкості та процесу адаптації підприємств до сучасних умов розвитку бізнесу. Важливою детермінантою забезпечення конкурентоспроможного стійкого розвитку туризму в Україні мають стати консолідація зусиль та ресурсів суб'єктів туристичної діяльності, поглиблення та активізація інтеграційних процесів на різних рівнях економічної системи, імплементація міжнародного досвіду розвитку туризму на засадах інтеграції в практику діяльності вітчизняних підприємств. Це сприятиме підвищенню туристичного попиту, формуванню високоякісного туристичного продукту, вдосконаленню рівня використання ресурсного потенціалу, розвитку туристичної інфраструктури, зниженню сезонної та просторової нерівномірності розподілу туристів, підвищенню фінансово-господарських показників діяльності суб'єктів туристичної галузі, розвитку суміжних та супутніх галузей економіки, створенню робочих місць, надходженню валюти до країни та наповненню державного бюджету тощо.

2.3. Структурно-динамічні аспекти розвитку інтеграційних процесів у туризмі

Нові економічні феномени, що враховують виклики економіки і розвитку 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.

Характеристику різновидів інтеграційних процесів у туризмі за рівнями економічної системи наведено у табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Різновиди інтеграційних процесів у туризмі за рівнями економічної системи

Різновиди інтеграції	Характеристика різновиду	Приклади в туризмі
Нанорівневі (процес, функція, підрозділ, працівник): внутрішня інтеграція	Об'єктом інтеграції є: – процеси та види діяльності всередині фірми (логістика, маркетинг, виробництво послуг); – територіальні або продуктові підрозділи підприємства; – міжособистісні відносини окремих працівників та груп з метою створення диверсифікованої організації	Корпоративна система бронювання готелів мережі «Прем'єр»; корпоративна система бронювання послуг готелів «Опера»; корпоративна система збуту туристичного оператора «Гамалія», «Яна», «Наталі туре»
Мікрорівневі (організації): міжорганізаційна інтеграція	Об'єктом інтеграції є окремі суб'єкти господарської діяльності (підприємства, організації) з метою створення інтегрованих організацій	– Конгломерат «Preussag» (туристичний бренд «World of TUI»); конгломерат «Тоніль Групп»; – консорціум «Київ туристичний»; холдинг «OTI Holding» (компанія «Coral Travel», Україна); холдинг «Mouzenidis Group» (готельні мережі та туристичні оператори, Греція);

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.24

Різновиди інтеграції	Характеристика різновиду	Приклади у туризмі
		<ul style="list-style-type: none"> – Концерн «Cendant» (готельні мережі «Days inn», «7 Days»); Концерн «Кий Авіа» (туристичний оператор, агентства, транспортні та страхові компанії); Travel Network (глобальна система збуту туристичних продуктів); – туристичні корпорації «TUI», «Nekkerman», «Preussag», «C&N Touristik» і «ITS» (Німеччина); «Carison Companies» і «American Express» (США), «Japan Travel Burea» (Японія), «Airtours» (Великобританія), Accor (Франція); віртуальні туристичні корпорації (www.booking.com; www.otpusk.com; www.tourbook.com); – національні готельні ланцюги «Premier Hotels»; «7 днів»; міжнародні готельні ланцюги 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»; франчайзингові мережі: агенції «TUI Ukraine»; «Join UP»; «Tez Tour», «Travel Professional Agency»; – альянс туристичного оператора «Anextour» та авіакомпанії «Utair»; Львівський туристичний альянс; – синдикат «Укркурортсервіс»; об'єднання «Укрпрофтур»; – транспортно-туристичний трест (Санкт-Петербург); трест «Wise-Travel» (Великобританія)
Мезорівневі (галузь, область, регіон, дестинація): галузева інтеграція, територіальна інтеграція, кластери, публічно-приватне партнерство	Об'єктом інтеграції є відносини підприємства з учасниками зовнішнього мезооточення (підприємства галузі або суміжних видів діяльності; ділові партнери, конкуренти, публічні організації) з метою створення кластерів, проектів публічно-приватного	Консорціум «Київ туристичний» (туристичні підприємства та організації, органи влади, учасники суміжних галузей); Хмельницька область (туристичний кластер «Кам'янець», кластер еко- та агротуризму «Обрій»); Херсонська область (туристичний кластер «Південні ворота України»); Івано-Франківська область (туристичний кластер «Сузір'я»); Хмельницька область (міжгалузевий кластер «Поділля Перший»); Закарпатська область (туристичний кластер «Сім чудес України»,

Закінчення табл. 2.24

Різновиди інтеграції	Характеристика різновиду	Приклади у туризмі
	партнерства, галузевих та територіальних об'єднань	транспортно-логістичний кластер «Закарпаття», Чернігівська область (туристичний кластер «Кам'янець»)
Макрорівневі (країна): інтегрована економіка, міжгалузева інтеграція	Об'єктом інтеграції є інтеграційні відносини у межах національної економіки (об'єднання окремих сфер, галузей та видів діяльності) з метою співробітництва та створення тісних господарських, науково-виробничих, торговельних зв'язків	Туристична асоціація України (ТАУ); Асоціація лідерів турбізнесу України (АЛТУ); Асоціація готельних об'єднань і готелів міст України; Рада з туризму та курортів; Всеукраїнська асоціація туристичних операторів
Мегарівневі (група країн): регіональна міжнародна інтеграція	Об'єктом інтеграції є процеси об'єднання окремих регіональних економік, країн з метою міжнародного економічного співробітництва та створення міжнародних економічних зон, співтовариств, блоків тощо	Європейська комісія з туризму (КЕТ); Європейська туристична група (ЕТАГ); Бюро організацій – членів ЛІТ у Європейському Союзі (АІТ-ЕС); Асоціація з розвитку і координації європейських туристичних обмінів (АДСЕТЕ); American Society of Travel Agents (ASTA); Консорціум незалежних туристичних агентств (Turopian Travel NetWork)
Метарівневі (світ): глобальна інтеграція	Об'єктом інтеграції є процеси формування та розвитку цілісного інтегрованого світового простору та вироблення спільної політики країн-учасниць	Світова організація з туризму (ЮНВТО); Міжнародна асоціація світового туризму (МТ); Міжнародний туристичний союз (ТУІ); Міжнародний туристичний альянс (АІТ); Міжнародна асоціація ділового туризму – International Business Travel Association (ІВТА)

Джерело: складено автором.

Розглянемо інтеграційні тенденції розвитку туристичної системи на мікрорівні. За результатами аналізу динаміки кількості організацій у найбільших об'єднаннях світу протягом останніх 20-ти 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.

Світові інтеграційні тенденції та глобалізація характерні і для туристичного ринку України. Так, наприкінці 1990-х років в Україні з'явилися туристичні інтегровані утворення різних форм і типів.

З метою одержання інформації щодо організації основних моделей інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання нами проведено дослідження діяльності підприємств-учасників інтеграційних процесів туристичної галузі за такими етапами:

1. Первісна вибірка вихідних об'єктів, що беруть участь в інтеграційних процесах.

2. Формування бази даних (остаточна вибірка суб'єктів відповідно до мети дослідження згідно зі встановленими континуумами підприємств); визначення ступеня однорідності вибірки (показником, який характеризує варіацію ознаки, визначено обсяг реалізованих туристичних продуктів);

3. Первинна обробка інформації (оцінка економічних параметрів окремих об'єктів та в цілому сформованих груп (континуумів); визначення загальних тенденцій);

4. Аналіз за форматами взаємодії.

Вибірка для проведення аналітичних досліджень є репрезентативною, методологію її формування наведено у дод. 2.А.

За результатами безпосереднього обстеження туристичних підприємств (дод. 2.К.1–2.К.7) сформовано матрицю, яка дає можливість розглянути варіанти інтеграційної взаємодії туристичних підприємств (рис. 2.16).

Рівні взаємодії		Формат підприємств залежно від масштабу діяльності (розміру)		
		Формат підприємства» «Великі підприємства»	Формат підприємства» «Середні підприємства»	Формат підприємства» «Малі підприємства»
1-й рівень інтеграційної взаємодії	<p>Континуум А «Транснаціональні багатогалузеві концерни» <i>(багатопрофільні інтегровані організації, що ведуть діяльність у туристичній сфері (туризми+пов'язані галузі) та інших логістично пов'язаних галузях у багатьох країнах світу)</i></p> <p>Кількість підприємств 7 У % до загальної кількості 6,54% У % до обсягу діяльності 26,94 %</p>			Формат підприємств залежно від рівня спеціалізації
	<p>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 (місяця); мережу власних та залучених до співпраці агентств)</i></p> <p>Кількість підприємств 8 У % до загальної кількості 7,47% У % до обсягу діяльності 21, 86%</p>			Формат підприємств залежно від рівня спеціалізації

Рівні взаємодії		2-й рівень інтеграційної взаємодії		
Формат «Універсальні інтегровані туристичні підприємства»	Континуум С «Великі універсальні туристичні оператори» (великі універсальні туристичні оператори (масового ринку) з розгалуженою мережею власних представництв та залучених агентів)	Кількість підприємств	11	
		У % до загальної кількості	10,28%	
		У % до обсягу діяльності	14,66%	
		Континуум G «Великі франчайзингові мережі» (туристичні оператори, що мають розгалужену мережу агентів на умовах франчайзингу (можуть мати власних агентів))		9
		Кількість підприємств	8,41%	
		У % до обсягу діяльності	18,61%	
	Формат «Франчайзингова мережа»	Континуум D «Середні універсальні туристичні оператори» (універсальні туристичні оператори (масового ринку) із середньою за розміром мережею власних та (або) залучених агентів)		11
		Кількість підприємств	10,28%	
		У % до загальної кількості	10,28%	
		У % до обсягу діяльності	3,22	
		Континуум F «Середні франчайзингові мережі» (туристичні оператори, що мають незначну кількість агентів, які працюють на умовах франчайзингу)		10
		Кількість підприємств	9,35%	
Формат «Спеціалізовані інтегровані підприємства»	Континуум E «Малі універсальні туристичні підприємства» (дрібні універсальні (мультипрофільні) туристичні підприємства, що мають декілька територіальних підрозділів (філій, представництв))		24	
	Кількість підприємств	22,42%		
	У % до загальної кількості	6,45%		
	Континуум Z «Малі спеціалізовані підприємства» (невеликі вузькопрофільні туристичні оператори, що мають кілька (як правило, територіально розрізаних) підрозділів)		17	
	Кількість підприємств	15,9%		
	У % до загальної кількості	2,38		
Континуум H «Великі спеціалізовані підприємства» (великі туристичні оператори, що спеціалізуються на певному виді продукту (ринку, споживача тощо) та мають розгалужену мережу збуту (власні та (або) залучені агенти))		6		
Кількість підприємств	5,61%			
У % до загальної кількості	2,42			
Континуум K «Середні спеціалізовані підприємства» (туристичні оператори, що спеціалізуються на певному виді продукту (ринку, споживача тощо) та мають середню за розміром мережу збуту (власні або залучені агенти))		4		
Кількість підприємств	3,73%			
У % до загальної кількості	0,97			
Формат підприємства залежно від спеціалізації				

Рис. 2.16. Декомпонування та конфігурація суб'єктів туристичної діяльності (закінчення рис. 2.16)

Джерело: розроблено автором.

Найбільшу частку в обсязі сформованих та реалізованих (через власну збутову мережу та залучених агентів) мають транснаціональні багатогалузеві компанії. Особливістю цих суб'єктів є те, що вони поєднують матеріальні ресурси, фінансовий капітал та нематеріальні активи груп компаній у найбільш високорентабельних галузях економіки та з глобальним географічним охопленням ринків (у межах великої кількості країн), для яких характерним є одночасне здійснення всіх видів інтеграції (горизонтальної, вертикальної, конгломератної, паралельної та кругової). Їх частка у загальному обсязі наданих туристичних послуг становить 26,94%. Проте в обсязі загальної кількості суб'єктів туристичної діяльності – лише 6,54%. Особливістю розвитку транснаціональних корпорацій на національному ринку є розширення галузей, сфер і географічних масштабів діяльності, посилення їх позицій на ринках, злиття з провідними національними суб'єктами господарювання, поглинання невеликих компаній. Прикладом розвитку транснаціональних інтеграційних процесів у галузі туризму є інтегрована група компаній ТОВ «TUI Ukraine» та «ТТВК», яка працює на ринку України з 1997 р. під торговими марками «Вояж-Київ» та «Галопом по Європах», об'єднує 170 власних агентських офісів та понад 4000 залучених (на умовах франчайзингу; стратегічного партнерства); щорічно обслуговує понад 250 тис. туристів та входить до міжнародної групи компаній «TUI Travel PLC» (функціонують в туризмі та сфері виробництва сталі; щодо туристичної діяльності має офіси та представництва у 180 країнах; об'єднує 79 туристичних операторів (240 брендів), 285 готелів та готельних мереж; 3500 власних агентств; володіє 118 літаками (7 авіакомпаній); круїзними суднами; нараховує понад 50 000 співробітників, обслуговує на рік понад 30 млн клієнтів) [78;79;80]. У 2014 р. відбулося злиття «TUI Ukraine» з найбільшим оператором України «Тур тез», а отже, прогнозований сукупний обсяг туристичного ринку компаній становитиме понад 750 тис. туристів щорічно. Аналогічні інтеграційні стратегії використовують транснаціональні компанії «Корал Тревел», «Пегас туристик», «Алеан тур» та ін. (табл. 2.25), які поряд із

інтегруванням та консолідацією туристичного ринку активно зміцнюють позиції і в інших напрямках діяльності (промисловість, транспорт, торгівля, страхування тощо).

Пріоритет розвитку транснаціональних багатогалузевих концернів – швидке захоплення ринку, формування та просування відомих брендів, активна диверсифікація діяльності, забезпечення високої якості створеного продукту та отримання конкурентних переваг через зниження цін (ефект масштабу, демпінгові ціни у певних секторах економіки шляхом перекриття витрат іншими видами економічної діяльності). Разом з тим функціонування транснаціональних багатогалузевих концернів потребує розроблення механізмів державного регулювання їх діяльності, зокрема, стосовно питань забезпечення добросовісної конкуренції та створення системи заходів щодо залучення міжнародних операторів на ринок України з метою створення конкурентного середовища та недопущення монополізації ринку. У межах управління зазначеними суб'єктами потребує вдосконалення стратегія їх розвитку з урахуванням кон'юнктури та умов внутрішнього ринку.

Друга група інтегрованих суб'єктів господарювання – міжнародні (транснаціональні) консолідовані суб'єкти туристичної діяльності (Континуум В). Ядром їх формування та функціонування є великі туристичні оператори масового ринку, що мають зарубіжні міжнародні представництва у країнах світу (за провідними туристичними напрямками).

Зазвичай оператори мають власні (орендовані) готелі (номери), транспорт (місця); мережу власних та залучених до співпраці агентств у країнах зосередження попиту. В Україні це друга за масштабами діяльності група суб'єктів господарювання, на її частку припадає 21,86% туристичного ринку або 7,47% кількості суб'єктів туристичної діяльності. Як правило, діяльність цих підприємств орієнтована на міжнародний виїзний туризм, але при створенні сприятливих ринкових умов на національному туристичному ринку та розвитку туристичної системи і внутрішньої інфраструктури зазначені оператори можуть стати потенціалом для залучення в'їзного міжнародного потоку.

Тренд транснаціональних інтегрованих мультипрофільних суб'єктів господарювання на національному туристичному ринку

Назва підприємства	Організаційна форма	Міжнародна структура	Національна структура	Види діяльності	Обсяг реалізованих турпродуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
ТУІ Україна (ТТБК, Туртез трелел, ТУИ)	Міжнародний концерн	«TUI Travel PLC», функціонує в туризмі (офіси та представництва у 180 країнах; має 79 операторів (240 брендів), 285 готелів; 118 літаків (7 авіакомпаній); круїзні судна; 3500 власних агентств) та в корпоративній сфері виробництва сталі	Туроператор має 170 власних офісів та понад 4000 залучених партнерів (на умовах франчайзингу, договорів про співпрацю); працює під брендами: «TUI»; «Вояж Київ»; «Галопом по Європам»; «Turtezz Travel»	Туроператорська та турагентська діяльність; послуги готелів та ресторанів; пасажирські перевезення (у т.ч. власні авіалінії, круїзні судна); виробництво сталі	813	1515	274	17,6	Вертикальна, горизонтальна, конгломеративна, паралельна, кругова
Корал Тревел»	Міжнародний холдинг	«OTI Holding» (має власні туристичні операторські компанії у 10 країнах світу; представництва – у 28 країнах; готельні підприємства	Туристичний оператор має 8 власних офісів та мережу уповноважених турагентств (250), що діють на умовах франчайзингу під брендом.	Туроператорська та турагентська діяльність; готелі та ресторани; організація пасажирських авіапереvezень (чартерні програми та регулярні рейси); торгівля; охорона та безпека; консалтинг	228	445	72	4,6	Вертикальна, горизонтальна, конгломеративна, паралельна, кругова

Продовження табл. 2.25

Назва підприємства	Організаційна форма	Міжнародна структура	Національна структура	Види діяльності	Обсяг реалізованих турпродуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
Пегас Туристик	Міжнародний холдинг	Міжнародна група компаній PEGASUS має 42 власні туристичні підприємства; авіакомпанія (PEGASUS Airlines, 330 літаків); туристична пропозиція по 10 країнах світу із власними реєстрованими представництвами	Має 9 власних офісів (філій) та 2 закордонні представництва (Білорусь, Молдова); на умовах партнерства (агентський договір) працює з 4000 турагентствами щодо реалізації програм збуту; генеральне представництво PEGASUS Airlines в Україні (Центр міжнародних перевезень та туризму) та 6 його регіональних філій	Туроператорська та турагентська діяльність, готелі та ресторани, пасажирські авіа- та залізничні перевезення (організація, продаж); страхування	232	478	71	4,7	Вертикальна, горизонтальна, паралельна, кругова

Закінчення табл. 2.25

Назва підприємства	Організаційна форма	Міжнародна структура	Національна структура	Види діяльності	Обсяг реалізованих турпродуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
Алеан тур	Міжнародний холдинг	Міжнародна група «РВБ Алеан»: туристичний оператор, готельна мережа «ALEAN HOTEL GROUP», девелоперська компанія, власні міжнародні представництва (18)	Генеральне представництво в Україні з двома регіональними філіями	Туроператорська та турагентська діяльність; готельні послуги; будівництво та управління проектами	64	134	24	0,13	Вертикальна, горизонтальна, конгломеративна, паралельна, кругова
Веді Тур Групп Україна	Міжнародний холдинг	Міжнародна група «Веді Тур Групп»: власні туроператорські представництва в 6 країнах світу; автотранспортні компанії (пасажирські перевезення); готелі; компанії з організації та продажу авіаперевезень	4 регіональні офіси – представництва (внутрішній туризм, виїзний туризм)	Туроператорська та турагентська діяльність; готельні пасажирські перевезення	52	112	16	0,11	Вертикальна, горизонтальна, паралельна, кругова

Джерело: систематизовано автором за даними досліджених компаній.

Організаційні та економічні параметри діяльності Континууму В підприємств наведено у табл. 2.26.

Основними моделями інтеграційної взаємодії зазначених суб'єктів (Континууми А, В) визначено такі:

– злиття та поглинання компаній («TUI Travel PLC» та «Turtess Travel»; Ньюз тревел та «Бібліглобус» та ін.), що сприяє об'єднанню потенціалу і створенню додаткових можливостей для розширення масштабів діяльності та отримання ринкової влади;

– створення стратегічних партнерств (альянсів) з метою співпраці за певними напрямками діяльності та отримання синергії (консолідовані інформаційні системи; системи бронювання; спільні проекти з організації перевезень тощо) (альянс туристичного оператора «Anextour» та авіакомпанії «Utair»; туристичний оператор «Алеан Тур» та готельна мережа «ALEAN HOTEL GROUP» та ін.);

– експансія туристичних ринків (створення регіональних філій, структурних підрозділів, відкриття міжнародних представництв), що сприяє розширенню географічних меж діяльності, зростанню розміру компаній, а отже, підвищенню економічних показників діяльності (Кондагар Тур, Ньюз Тревел);

– подальша диверсифікація діяльності: розширення туристичної пропозиції (продуктова): відкриття представництв, рецептивних операторів; конгломератна (створення бізнес-одиниць за іншими видами економічної діяльності); вертикальна (формування інтегрованої групи у межах логістично пов'язаних галузей: авіакомпанії, готелі, туроператори, турагентства), що сприяє зростанню бізнесу та економічної могутності компаній (Алеан Тур, Веді Тур Групп, Кий Авіа, Пегас Туристик);

– управління за контрактами (без втрати фінансової та юридичної незалежності): на основі договорів рітейлу (розширення мережі туристичних брокерів; відкриття уповноважених агентств); агентських угод (продаж турів на умовах

виплати агентської винагороди), що дає можливість розширити збутову мережу (Ідріска Тур, Наталі Турс,);

– створення мережевих формувань (на умовах франчайзингу, відкриття власних структур, дочірніх компаній, філій), що сприяє розширенню збутової мережі, уніфікації туристичного продукту, формуванню бренду, технологій, репутації (Корал Тревел, Корал Тревел, Тез Тур Рітейл).

Наступна група інтегрованих суб'єктів господарювання – це великі національні універсальні туристичні оператори з розгалуженою системою територіально відокремлених підрозділів, філій, дочірніх компаній, представництв (Континуум С). Їх частка на ринку туристичних послуг України – 14,66% реалізованої туристичної пропозиції; в обсязі суб'єктів туристичної діяльності – 10,28%. Економічні параметри діяльності національних консолідаторів туристичного ринку наведено у табл. 2.27.

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 E – 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.

Таблиця 2.26

Тренд міжнародних інтегрованих суб'єктів туристичної діяльності на національному туристичному ринку

Назва підприємства	Організаційна форма	Міжнародна структура	Національна структура	Види діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
Тез Тур Рітейл	Міжнародний туристичний холдинг	Група підприємств міжнародного туристичного оператора «Tez tour»: понад 20 власних ініціативних туристичних компаній в 11 країнах; 16 власних рецептивних туроператорів за основними напрямками відправки туристів; лідер по Стіпту та Туреччини; пряме співробітництво з готельними мережами та авіакомпаніями	Оператор має 7 власних агентств та 33 франчайзингові (бренд «Tez tour»); формує мережу збуту незалежних агентств (понад 4000)	Туроператорська та турагентська діяльність	395	735,5	157	8,05	Вертикальна, горизонтальна, кругова
Анекс Тур	Міжнародний туристичний холдинг	Група підприємств міжнародного туристичного оператора «Апекс» зі структурою із 88 компаній у 8 країнах світу; має власну авіакомпанію з організації чартерних рейсів «Utair»	8 регіональних представництв та прями договори із незалежними агентствами (мережа збуту понад 1000 суб'єктів), готелями, авіаперевізниками (чартерні авіарейси з 8 міст)	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення	288	536,8	48	5,88	Вертикальна, горизонтальна, паралельна, кругова

Продовження табл. 2.26

Назва підприємства	Організаційна форма	Міжнародна структура	Національна структура	Види діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
Ідріска Тур	Міжнародний туристичний холдинг	Група підприємств міжнародного туристичного універсального туроператора масового туризму (міжнародний виїзний та в'їзний туризм); має міжнародні ініціативи представництва в Києві, Іспанії, Єгипті, Туреччині та ін. (за 9 напрямками)	Туристичний оператор, підприємство з продажу авіаквитків («Ідріска Авіа»); має договори про співпрацю з 4000 агентствами України	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення	29	54,8	35	0,60	Вертикальна, горизонтальна, паралельна, кругова
Кий Авіа	Концерн	Має 2 міжнародні представництва (Росія, Білорусь)	Національна диверсифікована група підприємств, що складається з: мережі туристичних офісів і філій (63 в Україні), що працюють під брендами Кий Авіа; Кий Авіа Вест, Авіатур, Азов, Чарівна подорож; агентства повітряних сполучень, страхової компанії, транспортно-експедиторської та ін.; має велику мережу субагентів	Туроператорська та турагентська діяльність; організація та продаж авіаційних пасажирських перевезень; логістичні послуги; страхування	71	132,8	346	1,45	Вертикальна, горизонтальна, конгломератна, паралельна, кругова

Продовження табл. 2.26

Назва підприємства	Організаційна форма	Міжнародна структура	Національна структура	Види діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
Кондагар Тур	Міжнародний холдинг	Міжнародна диверсифікована група підприємств (засновано у РФ) з представництвами у 7 країнах світу; спеціалізується на виїзному (міжнародному) та внутрішньому туризмі	4 власні офіси в Україні та мережа незалежних агентств-партнерів	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж пасажирських перевезень	185	344,4	47	3,77	Вертикальна, горизонтальна, кругова
«Наталі Турс»	Міжнародний холдинг	Група туристичних підприємств (оператор (материнська компанія) та 94 рітейлових франчайзинових агентств у понад 50 містах Росії; уповноважені міжнародні представництва в 6 країнах світу; спеціалізується на масовому відпочинку (виїзний туризм)	Уповноважена структура російського оператора (2 офіси) та мережа збуту із незалежних агентств-партнерів	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж пасажирських перевезень	14	27,5	24	0,30	Вертикальна, горизонтальна, кругова

Закінчення табл. 2.26

Назва підприємства	Організаційна форма	Міжнародна структура	Національна структура	Види діяльності	Обсяг реалізованих тур. продуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Кількість працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
Ньюз Тревел (NEWS Travel)	Міжнародний холдинг	Група туристичних компаній «New United Travel Group» (туристичні оператори та агенти з понад 20 міжнародними представництвами) (Кіпр)	Багатопрофільний оператор (32 туристичні напрями, чартерні рейси); 6 власних туристичних офісів в Україні; представництво – в Молдові; з участю інвестицій з Росії (злиття з туropератором «Біблоглобус»); мережа збуту із незалежних агентств-партнерів	Туropераторська та турагентська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	36	66,8	25	0,73	Вертикальна, горизонтальна, кругова
МІБС Тревел (MIBS TRAVEL)	Міжнародний холдинг	Міжнародна туристична група «MIBS GROUP VIP TRAVEL» (універсальний оператор; в'їзний, виїзний туризм; продаж пасажирських перевезень); має міжнародні представництва у 5 країнах світу	Має 3 власні регіональні офіси та 8 представництв; мережа збуту із незалежних агентств-партнерів	Туropераторська та турагентська діяльність; продаж пасажирських перевезень	53	99,1	33	1,08	Вертикальна, горизонтальна, кругова

Джерело: узагальнено автором за даними досліджуваних компаній.

Тренд національних консолідованих туристичних операторів суб'єктів на ринку туристичних послуг

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характеристика	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
ТОВ «Пілот»	Національний туристичний оператор (тури масового туризму; продаж авіаперельотів); структура збуту із 18 власних регіональних агентств	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення	147,6	290,5	84	2,96	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство
ТОВ «Туристична компанія «САМ»	Універсальний туристичний оператор; стратегічними партнерами є понад 130 міжнародних операторів у 73 країнах; близько 900 суб'єктів туристичної діяльності в Україні; структура має операторський офіс та 10 регіональних філій продажу	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (продаж)	76,8	165,1	154	1,74	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство
ТОВ «Пан Укрейн»	Багатопротиліній національний оператор (в'їзний, виїзний, внутрішній туризм, продаж пасажирських перевезень (пропозиція понад 3000 турів); пряма співпраця з 40 міжнародними авіаперевізниками та 3000 агентствами України; у структурі головний офіс, 8 власних регіональних представництв та 2 готелі в Автономній Республіці Крим	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (продаж); готельні послуги; будівництво; операції з нерухомістю	75,6	162,8	148	1,69	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство; вертикальна, паралельна та конгломератна інтеграція

Продовження табл. 2.27

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характеристика	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
ТОВ «Тревел профешнл груп»	Національний тур оператор масового туризму (250 напрямів в 100 країн), 8 регіональних представництв; мережа франчайзингових турагентств під брендом «TRG» (52); привілейований партнер світових готельних мереж та провідних авіакомпаній	Туโรปераторська та турагентська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	75,1	158,7	54	1,70	Франчайзинг, стратегічне партнерство, мережева співпраця, кластерна взаємодія, публічно-приватне партнерство
ПАТ «Обрій Інк.»	Уповноважений представник туристичної служби компанії «American Express» (мережа туристичних послуг, США); універсальний туристичний оператор; в Україні має 3 регіональні підрозділи	Туโรปераторська та турагентська діяльність; продаж авіа- та залізничних перевезень; (головна компанія: фінансова та кредитна діяльність, туризм, транспортне обслуговування)	65,8	141,2	14	1,34	Мережева взаємодія; стратегічне партнерство; вертикальна, паралельна, конгломератна інтеграція
ТОВ «Оазис тревел Україна»	Універсальний туристичний оператор (9 туристичних напрямів); має 3 міжнародні представництва та 2 регіональні	Туโรปераторська та турагентська діяльність	62	128,9	14	1,26	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство

Продовження табл. 2.27

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характеристика	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
ПрАТ «Гамалія»	Національний туристичний оператор масового туризму (в'їзний, виїзний, внутрішній туризм; понад 60 туристичних напрямків); має 10 власних філій та представництв; 180 іноземних партнерів; мережа збуту складається із 3000 незалежних агентств (співпраця на основі агентського договору)	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (продаж, організація)	51,4	106,5	122	1,10	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство
ТОВ «Київський Супутник»	Універсальний туристичний оператор України (внутрішній іноземний туризм; виїзний туризм); правонаступник Київського бюро молодіжного міжнародного туризму «Супутник»; має регіональні відділення в усіх областях України	Туроператорська та турагентська діяльність; обслуговування офіційних міжнародних делегацій	39,8	84,7	37	0,83	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство, публічно-приватне партнерство
ТОВ «Аккорд тур»	Національний туристичний оператор масового туризму (виїзні та внутрішні турпродукти); у структурі має 9 власних регіональних філій	Туроператорська та турагентська діяльність	36,6	70,4	63	0,67	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство

Закінчення табл. 2.27

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характеристика	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, тис. од.	Дохід, млн грн	Чисельність працівників, чол	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
ТОВ «Алвона»	Універсальний туристичний оператор (внутрішній туризм; виїзний туризм); 9 власних регіональних філій; співпраця на умовах агентського договору з агентами України	Туроператорська та турагентська діяльність	34,6	599,9	79	0,81	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство
ПП «Яна»	Національний туристичний оператор (масовий туризм; 40 туристичних напрямів); має 8 філій (у регіонах України)	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (продаж)	27	54,4	88	0,56	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство

Джерело: систематизовано автором за даними досліджуваних компаній.

Найбільш динамічними та активно зростаючими інтегрованими структурами у світі є франчайзингові. В Україні зазначена форма інтеграційних відносин знаходиться на етапі формування.

Таблиця 2.28

**Показники розвитку франчайзингу в Україні
за 2008–2012 рр.**

Показники	Роки					Зміни, (+; -)
	2008	2009	2010	2011	2012	
Кількість франчайзерів	380	247	358	376	411	31
Кількість брендів	1328	1533	1790	1802	1825	497
Кількість франчайзингових підприємств	11758	18007	14392	17152	22612	10894
Кількість сегментів (підгалузей) діяльності	92	98	99	99	99	7

Джерело: складено автором за даними [80, 81].

Аналізуючи дані табл. 2.28, можна стверджувати про дещо циклічний характер розвитку франчайзингу у 2008–2012 рр. Так, на фоні зростання кількості брендів та сфер діяльності, охоплених франчайзингом, спостерігається зниження кількості франчайзерів (2009 р.) та франчайзингових підприємств (2008 р.), що працюють на національному ринку. Для формулювання висновків щодо того, чи спостерігається така тенденція розвитку франчайзингу, проаналізуємо статистику кількості учасників франчайзингових відносин за більш тривалий період (рис. 2.17, 2.18).

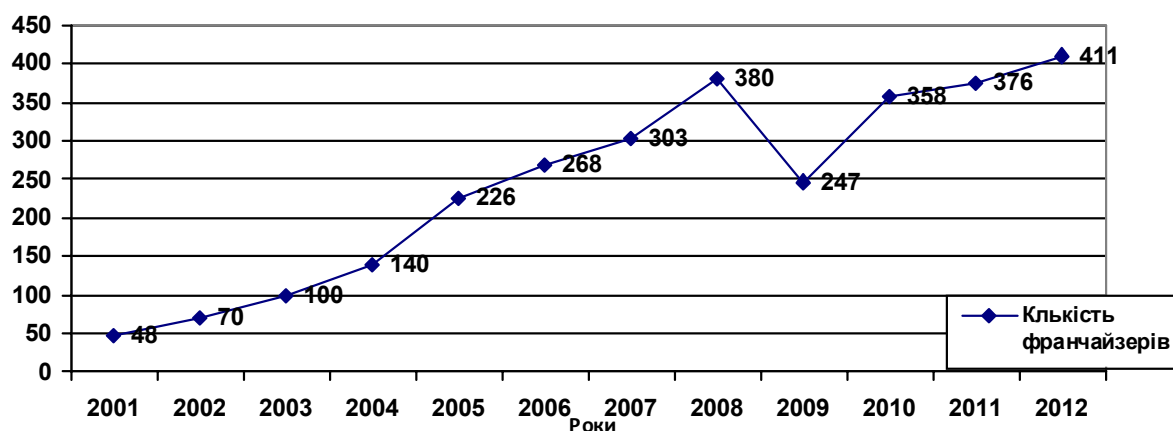


Рис. 2.17. Динаміка кількості франчайзерів в Україні за 2001–2012 рр.

Джерело: розроблено автором за даними [80, 81].

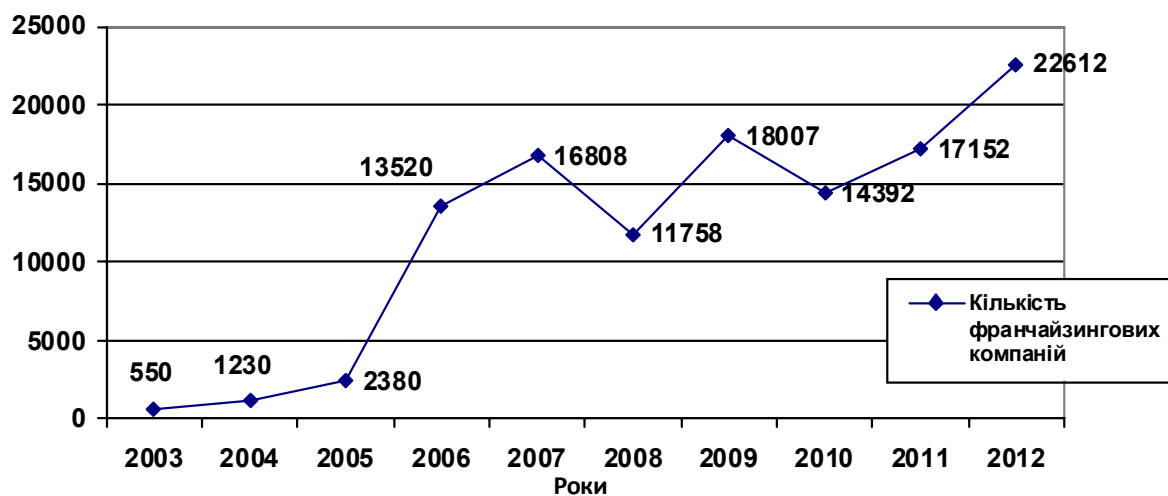


Рис. 2.18. Динаміка кількості франчайзингових підприємств в Україні за 2003–2012 рр.

Джерело: складено автором за даними [80, 81].

Як видно з рис. 2.17 та 2.18, на фоні стійкої тенденції щорічного приросту кількості учасників франчайзингових відносин в Україні лише у 2008 р. скоротилася кількість франчайзингових підприємств та у 2009 р. – кількість франчайзерів, що функціонують на внутрішньому ринку. Така ситуація є наслідком впливу економічної кризи. Так, за даними Асоціації франчайзингу України, в окремих збутових мережах зменшення виручки від реалізації досягло 90% [80, 81]. Така ситуація призвела до закриття низки малих підприємств, у тому числі франчайзингових.

Заслуговують на увагу франчайзингові відносини у сфері туризму, які формують нову парадигму підприємницької діяльності. Разом з тим варто зазначити, що і для української наукової думки франчайзинг є методологічно новим явищем та потребує обґрунтування.

В туризмі активну інтеграційну стратегію щодо створення франчайзингових систем обирають туристичні оператори «Соната Тревел», «Join UP», «Феєрія», «Мережа магазинів гарячих путівок», «Мережа агенцій гарящих путівок» тощо. У табл. 2.29 представлені суб'єкти туристичної діяльності (Континууми G, F), що успішно функціонують на ринку франчайзингу України.

Таблиця 2.29

Характеристика туристичних підприємств, що представлені у франчайзингових мережах України

Франчайзер	Торговельна марка	Вид діяльності	Країна походження	Рік заснування	Кількість франчайзингових об'єктів
Великі франчайзингові мережі (Континуум G)					
ТОВ «ГТВК»	ТУІ	Туристичні послуги	Великобританія	2007	4000, в Україні – 192
	Вояж Київ				
	Галопом по Європах				
	Turtess Travel				
ТОВ «Корал Тревелл»	«Уповноважене агентство «Coral Travel»	Туристичні послуги	Росія	1995	250
ТОВ «Гез Тур Рітейл»	«Гез toug»	Туристичні послуги	Росія	1994	33
ТОВ «Греве Профешенл Груп»	«TRG»	Туристичні послуги	Україна	1994	52
ТОВ «Соната Тревелл»	«Соната»	Туристичні послуги	Україна	2002	42
ТОВ «Join UP»	«Join UP»	Туристичні послуги	Україна	1997	80
ТОВ «Феєрія»	«Феєрія мандрів»	Туристичні послуги	Україна	2001	40
ТОВ «Поїхали з нами»	«Поїхали з нами»	Туристичні послуги	Україна	2005	205
ТОВ «Мережа магазинів гарячих путівок»	«Мережа магазинів гарячих путівок»	Туристичні послуги	Росія		500, в Україні – 70
ТОВ «Хот тур»	«Мережа агентств «Горячие туры»	Туристичні послуги	Росія	2007	200
ТОВ «Мережа агенцій гарящих путівок»	«Мережа агенцій гарящих путівок»	Туристичні послуги	Україна	1998	158
ТОВ «На Канікули»	«На канікули»	Туристичні послуги	Україна	2005	50
ДП ТОВ СП «Грайдент Консалтинг та Інвестиції»	«Грайдент Хіт»	Туристичні послуги	Великобританія	1997	50

Закінчення табл. 2.29

Франчайзер	Торговельна марка	Вид діяльності	Країна походження	Рік заснування	Кількість франчайзингових об'єктів
Середні франчайзингові мережі (Континуум F),					
ТОВ «Солей»	«Soleu»	Туристичні послуги	Україна	2002	12
ТОВ «Море турів»	«Море турів»	Туристичні послуги	Україна	2010	50
ТОВ «ОСВ Тревел»	73. (А.7.03) «Куда угодно»	Туристичні послуги	Україна	2005	15
ТОВ «Навігатор Турз»	Отдыхай с нами»	Туристичні послуги	Україна	1997	10
ТОВ «Маямі тур»	«Маямі тур»	Туристичні послуги	Україна	2013	7
ТОВ «ВСК-Тур»	«Best Tour»	Турагентська діяльність	Універсальне агентство; масовий туризм; 2 власні офіси та франчайзингові (3); бренд	2011	5
ТОВ «Віа Київ»	«Lufthansa City Center»	Турагентська діяльність; продаж авіаперевезень	Німеччина	1991	570, в Україні – 3
ТОВ «Київзовніштур»	«Мережа туристичних агентств «ТК»	Турагентська діяльність; продаж авіаперевезень	Україна	1991	15

Джерело: систематизовано автором за даними досліджуваних компаній.

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 становить близько 300. Прикладами підприємств, що успішно використовують діловий франчайзинг для розширення своєї діяльності, є такі заклади харчування, як: «Макдональдз», «Баскін Робіне», «Crazy Pyramid Pizza», «Віденські булочки», «Вареники ТУТ», «Варенична» «Побєда», «Кофе хауз», «Тай рай», «Шоколадниця», «Burger Club», «ChickenHUT», «Кофе-тайм», «Royal Burger», «Sakana Sushi Bar», «Scorini» та ін. (дод. 2.К.8).

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 їх існування становить менше 10%. Водночас у міжнародній практиці у перші три роки після створення припиняють своє функціонування приблизно 90% компаній [81]. 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 характеризується збільшенням. Так, у загальному обсязі задоволеного туристичного попиту їх 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. Основні організаційно-економічні параметри розвитку спеціалізованих туристичних підприємств визначено у табл. 2.30.

Інтеграційні тенденції активно розвиваються на міжнародному ринку готельного господарства. За даними МКГ Hospitality [82], яка щорічно складає рейтинг організацій у туристичному бізнесі, лише у готельному господарстві у 2013 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 43000 готелів та 5,5 млн номерів; на 10 найбільших мереж, які очолюють цей рейтинг, припадає 74% готелів та 71% номерів.

Таблиця 2.30

Тренд спеціалізованих туристичних підприємств на ринку туристичних послуг

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характер діяльності	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, од.	Дохід, тис. грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
Великі підприємства (континуум Н)							
ТОВ «Давай отдыхай» («ДАВ Клуб»)	Спеціалізований національний туристичний оператор (екскурсійний туризм); 7 власних регіональних представництв та 2 – закордонні; система збуту на основі агентських договорів з незалежними агентами	Туроператорська та турагентська діяльність	14789	23695,4	19	0,30	Горизонтальна інтеграція; стратегічне партнерство
ТОВ «Музенідіс Тревелл»	Представництво міжнародного оператора «Mouzenidis Travel» (спеціалізований оператор у Східній Європі з туристичного напрямку – Греція; материнська компанія знаходиться у Греції; має представництва в 10 країнах, (понад 100 філій); в Україні оператор представлено 10 регіональними підрозділами; стратегічне партнерство з незалежними агентами щодо збуту туристичного продукту на основі агентських угод	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж пасажирських перевезень; операції з нерухомістю	19542	31240,92	24	0,40	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; стратегічне партнерство (готелі, авіакомпанії, паралельна агентли); паралельна та конгломератна інтеграція

Продовження табл. 2.30

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характер діяльності	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, од.	Дохід, тис. грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
ПАТ «Універсальне агентство з продажу авіаперевезень»	Спеціалізований національний оператор (реалізація авіаційних перевезень; міжнародні та внутрішні рейси); агент має понад 100 прямих договорів з іноземними авіакомпаніями; має 17 регіональних філій	Продаж пасажирських авіаційних перевезень; туropolиторська та турагентська діяльність	15396	28636,56	23	0,31	Вертикальна та горизонтальна інтеграція; стратегічне партнерство
ТОВ «Експрес-Вояж»	Міжнародний спеціалізований оператор (візний туризм); генеральне представництво в Україні міжнародного холдингу «Royal Caribbean Cruises Ltd» та круїзних компаній Silversea Cruises, Disney Cruise line, «Експрес-вояж», оператора «Disneyland Resort Paris» (Франція) (750 круїзних маршрутів; 34 морських лайнера); співпраця з агентами на основі договорів	Туropolиторська та турагентська діяльність	16342	30396,12	10	0,33	Вертикальна, горизонтальна та паралельна інтеграція; стратегічне партнерство

Продовження табл. 2.30

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характер діяльності	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, од.	Дохід, тис. грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
ТОВ «Компанія «Черномор»	Спеціалізований тур оператор (Автономна Республіка Крим: внутрішній та в'їзний туризм); має 4 власні філії та договори про співпрацю з 150 агентами	Туроператорська та турагентська діяльність	38956	72458,16	87	0,79	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство
ТОВ «Червона Рута»	Спеціалізований національний туроператор з організації річкових круїзів; має 4 власні річкові круїзні судна; співпраця з агентами України та 25 країн світу	Туроператорська та турагентська діяльність; організація річкових перевезень	14239	26484,54	268	0,29	Власна інтегрована горизонтальна система збуту; горизонтальна інтеграція; стратегічне партнерство
Середні підприємства (Континуум К)							
ТОВ «Стейджмен» (STAGEMAN)	Міжнародний спеціалізований оператор (розважальні тури); материнська компанія – Польща, має 2 власні представництва (Словакія, Угорщина) та 3 франчайзингові (Іспанія, Австрія, Україна); у перспективі – подальший розвиток франчайзингової мережі в Україні, туроператорська та турагентська діяльність	Туроператорська та турагентська діяльність	4236	7878,96	5	0,09	Горизонтальна інтеграція; стратегічне партнерство, франчайзинг

Продовження табл. 2.30

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характер діяльності	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, од.	Дохід, тис. грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
ТОВ «Веді Тур Груп Україна»	Представництво міжнародного холдингу «VEDI TOURGROUP» (Чехія); має представництва у 5 країнах світу (у т.ч. 5 офісів в Україні); спеціалізація – прийом іноземних туристів у Чехії та чеських туристів за кордоном; співпраця з понад 250 агентствами України	Туโรปераторська та турагентська діяльність	12453	23162,58	15	0,25	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство
ТОВ «ТФ «Авіатур»	Спеціалізований оператор (реалізація авіаційних перевезень); уловноважений агент понад 30 авіакомпаній	Продаж пасажирських авіаційних перевезень; туโรปераторська та турагентська діяльність	25310	47076,6	45	0,52	Вертикальна та горизонтальна інтеграція
ТОВ «Адвентек»	Спеціалізований оператор (туристичні нацрями Ізраїль, США, Австралія); генеральний представник туโรปератора «Amegiscan Dream» (США) в Україні та агента з нерухомості «Адвентек Плюс»	Туโรปераторська та турагентська діяльність; операції з нерухомістю	5296	9850,56	8	0,11	Вертикальна, горизонтальна та паралельна інтеграція

Продовження табл. 2.30

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характер діяльності	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, од.	Дохід, тис. грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
Малі спеціалізовані підприємства (континуум Z)							
ТОВ «Вояж Організейшнл Груп»	Спеціалізований національний оператор (прийом та обслуговування іноземних туристів в Україні; внутрішній туризм); має 2 регіональні представництва	Туроператорська та турагентська діяльність	4976	12788,32	7	0,10	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство
ТОВ «Пак Груп Україна» (PAC GROUP Ukraine)	Представництво міжнародного оператора «PAC GROUP» (Росія); спеціалізується на турах до Італії та морських круїзних поїздках	Туроператорська та турагентська діяльність	4478	8329,08	6	0,09	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство
ТОВ «Мальдівіана»	Входить до групи туристичних компаній «Мальдівіана» (Росія); спеціалізація на створенні турів до країн акваторію Індійського океану; має 3 зарубіжні представництва, у т.ч. в Україні	Туроператорська та турагентська діяльність	6123	11388,78	4	0,12	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство
ПП «Ностальжі-Тур»	Спеціалізований національний оператор за туристичними напрямками «екзотика»; 2 регіональні філії	Туроператорська та турагентська діяльність	5965	11094,9	15	0,12	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство
ТОВ «Сан Вей Тур»	Спеціалізований національний оператор за країнами Сходу (Японія, Китай, Корея); 1 регіональна філія	Туроператорська та турагентська діяльність	2717	5053,62	4	0,06	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство

Закінчення табл. 2.30

Назва та організаційна форма підприємства	Організаційна структура та характер діяльності	Вид діяльності	Обсяг реалізованих туристичних продуктів, од.	Дохід, тис. грн	Чисельність працівників, осіб	Частка ринку, %	Різновиди інтеграційних процесів
ТОВ «Адрія Хіт Груп»	Генеральне представництво міжнародного оператора «Adrija Hit» (Словенія); спеціалізований оператор (віізний туризм, Адриатичний напрям); 1 регіональна філія	Туроператорська та турагентська діяльність	10012	18622,32	8	0,20	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство
ТОВ «Адрія-тур»	Спеціалізований оператор (туристичний напрям Словенія); генеральне представництво міжнародного оператора «Adria Turist» (Словенія); має 2 регіональні підрозділи	Туроператорська та турагентська діяльність	12982	24146,52	10	0,26	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство
ТОВ «Албена Тревел»	Спеціалізований оператор (туристичний напрям – Болгарія); генеральне представництво міжнародного оператора «Albena Travel»	Туроператорська та турагентська діяльність	16234	30195,24	14	0,33	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство
ТОВ «Анімар-Україна»	Генеральне представництво міжнародного оператора «Animar»; (спеціалізується на турах до Австрії); має 2 регіональні підрозділи	Туроператорська та турагентська діяльність	2856	5312,16	7	0,06	Горизонтальна інтеграція, стратегічне партнерство

Джерело: складено автором за даними досліджуваних компаній.

Розвиток інтегрованих формувань у готельному господарстві України відбувається більш помірними темпами. Разом з тим зростання кількості операторів та ступеня охоплення ними національного готельного ринку дозволяє зробити висновки про привабливість та перспективність інтеграційних форм організації бізнесу для всіх учасників (оператори, інвестори, споживачі готельного продукту, держава). У готельному господарстві 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» (функціонує з 2003 р.; до складу входить 14 готелів; має 1572 номери); «7 днів» (функціонує з 2005 р.; 3 готелі; 395 номерів); 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» (працює з 2003 р.; має 27 готелів та 1524 номери); Royal Hospitality Group (функціонує з 2005 р.; до складу входить 14 готелів; має 1173 номери) [83;84;85,86].

Станом на кінець 2014 р. міжнародними готельними мережами загалом було відкрито 24 готелі, які належать до 17 мереж (брендів) під управлінням 12 міжнародних готельних операторів, серед яких: «Rixos 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) (табл. 2.27). Характеристику зазначених міжнародних операторів наведено у дод. 2.К.9.

Так, станом на 2014 р. ємність мережевих готелів України досягла 9829 номерів, що у 10,9 разів більше ніж у 2005 р. (899 номерів). У середньому номерний фонд мереж в

Україні щорічно збільшується на 109,3%. На частку міжнародних та національних готельних мереж припадає 15,7% ринку, із них на частку міжнародних готельних мереж тільки 7,97, а національних – 7,78%. Незалежні готелі займають 84,3%. За допомогою розрахунку часток ринку, які займають готельні мережі, та їх упорядкування, складено рейтинг готельних мереж, діючих на ринку України. Найбільші частки ринку займають національні мережі «Reikartz Hotels & Resorts» (1,65%), «Прем'єр готелі» (1,47%) «Акорд Готелі» (1,2%), «Royal Hotels and SPA Resorts» (1,91%) та міжнародні Rixos Hotels (1,25%) , «Radisson Blu Hotels & Resorts» (1,09%) (табл. 2.31) [82–98].

Таблиця 2.31

Тренд міжнародних та національних готельних мереж на національному ринку послуг

Рейтинг	Оператор, штаб-квартира	Назва мережі (бренду)	Номерний фонд, од.	Кількість готелів в Україні, од.	Частка ринку в Україні, %
Національні готельні мережі					
4	ТОВ «Прем'єр Інтернешнл» (Україна)	Акорд Готелі	740	5	1,20
3		Прем'єр готелі	907	9	1,47
		Компас готелі	62	2	0,1
5	ТОВ «Clubhouse Group Holdings Ltd» (Велика Британія – Україна)	«7 днів»	395	3	0,64
2	ТОВ «Reikartz Hotel Management» (Reikartz Hospitality Group) (Бельгія – Україна)	Reikartz Hotels & Resorts	1021	19	1,65
		«Раціотель»	142	2	0,23
		«Віта Парк»	211	3	0,34
		Optima Hotel	150	3	0,24
1	ТОВ «Роял Хоспіталіті Груп» (Royal Hospitality Group) (Україна)	«Royal Hotels and SPA Resorts»	1173	14	1,91
Усього національні готельні мережі			4801	60	7,78
Міжнародні готельні мережі					
4	Rixos Group (Туреччина)	Rixos Hotels	769	1	1,25
5	Rezidor Hotel Group (Бельгія)	Radisson Blu Hotels & Resorts	671	3	1,09

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Закінчення табл. 2.31

Рей- тинг	Оператор, штаб-квартира	Назва мережі (бренду)	Номерний фонд, од.	Кількість готелів в Україні, од.	Частка ринку в Україні, %
		Park Inn Hotels	370	2	0,6
		Radisson SPA &Resorts	63	1	0,1
	Hyatt Hotels Corporation (США)	Hyatt Regency	234	1	0,31
		Hyatt	26	1	0,04
6	Inter Continental Hotels Group (Великобританія)	InterContinental Hotels & Resort	274	1	0,38
		Holiday Inn	208	1	0,34
	Heliopark Group (Росія)	HELIOPARK Hotels & Resorts	172	2	0,23
8	Accor, (Франція)	Ibis Hotels	212	1	0,28
9	Wyndham Hotel Group LL (США)	Ramada Worldwide	532	3	0,86
10	Best Western International Inc (США)	Best Western	106	1	0,17
	Starwood Hotel Group (США)	Sheraton	196	1	0,32
		Four Points by Sheraton	164	1	0,27
	Fairmont Raffles Hotels International (Канада)	Fairmont	258	1	0,42
		Swissotel	333	1	0,54
	Hilton Hotels Corporation; St. Sophia Homes (США)	Hilton Worldwide	262	1	0,43
	Marriott Hotels International Ltd	Renaissance Hotel Marriott	178	1	0,29
Усього міжнародні готельні мережі			5028	24	7,92
Усього готельні мережі			9829	84	15,7

Джерело: складено автором за [82–98].

Комплексний аналіз ефективності розвитку зазначених інтеграційних процесів потребує подальших досліджень, пов'язаних з організацією діяльності та управління інтегрованими утвореннями (внутрішні процеси) та взаємодії інтегрованих утворень між собою, з іншими учасниками ринку – партнерами, конкурентами (вертикальні та горизонтальні канали); з органами влади та громадськими організаціями (зовнішні процеси). З цією метою проведено опитування керівників чисельністю 5 000 осіб (дод. 2.К.10) та здійснено експертні

оцінки щодо управління інтеграційними процесами на туристичних підприємствах на основі мультиатрибутивного підходу.

Таблиця 2.32

Результати аудиту процесів управління інтеграційними процесами на туристичних підприємствах на основі мультиатрибутивного підходу

Підприємства	Оцінка виразності атрибуту, бали			
	Атрибути інтеграційних процесів			
	Організаційно-управлінський аспект	Економічний аспект	Соціальний аспект	Комплексна оцінка по підприємству
Континуум А				
«Транснаціональні багатогалузеві концерни (холдинги)»				
A.1.01	2,9	2,9	2,1	2,6
A.1.02	2,6	2,3	2,3	2,4
A.1.03	2	2,4	2,4	2,3
A.1.04	2,3	2,1	2	2,1
A.1.05	1,8	1,8	1,6	1,7
A.1.06	2,4	2,1	1,1	1,9
A.1.07	2,2	2,4	2,2	2,3
Зважена оцінка за континуумом	2,3	2,3	2,0	2,2
Континуум В				
«Консолідовані транснаціональні (міжнародні) туристичні компанії (холдинги)»				
A.2.01	2,3	2,6	2,0	2,3
A.2.02	2,5	2,5	2,4	2,5
A.2.03	1,5	1,5	1,3	1,4
A.2.04	1,7	1,8	1,5	1,7
A.2.05	2,2	2,4	1,9	2,2
A.2.06	2,1	1,5	1,7	1,8
A.2.07	0,7	1,7	1,6	1,3
A.2.08	1,8	1,7	1,1	1,5
Зважена оцінка за континуумом	1,9	2,0	1,7	1,8
Континуум С				
Великі універсальні (багатопрфільні) туристичні оператори (масового ринку) з мережею власних представництв та залучених агентів				
A.3.01	2,7	2,9	2,3	2,6
A.3.02	2,6	2,7	2,4	2,6
A.3.03	2,9	2,2	2,1	2,4
A.3.04	2,3	2,5	1,8	2,2
A.3.05	2,4	2,7	2,5	2,5
A.3.06	2,8	2,6	2,7	2,7

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Продовження табл. 2.32

Підприємства	Оцінка виразності атрибуту, бали			
	Атрибути інтеграційних процесів			
	Організаційно-управлінський аспект	Економічний аспект	Соціальний аспект	Комплексна оцінка по підприємству
A.3.07	1,9	1,6	1,4	1,6
A.3.08	1,7	1,8	1,5	1,7
A.3.09	2,5	2,5	2,5	2,5
A.3.10	1,3	1,9	1,9	1,7
A.3.11	1,5	1,8	1,4	1,6
Зважена оцінка за континуумом	2,2	2,3	2,1	2,2
Континуум D				
«Середні універсальні (багатопрфільні) туристичні оператори»				
A.4.01	2,2	2,4	2,2	2,3
A.4.02	2,9	2,8	2,3	2,7
A.4.03	1,7	2,3	1,3	1,8
A.4.04	1,3	1,4	1,2	1,3
A.4.05	1,2	1,2	1,2	1,2
A.4.06	2,6	2,6	2,3	2,5
A.4.07	2,1	2	2	2,0
A.4.08	2,4	2,6	2,2	2,4
A.4.09	1,6	1,7	1,6	1,6
A.4.10	1,9	1,9	1,3	1,7
A.4.11	1,7	1,9	1,8	1,8
Зважена оцінка за континуумом	2,0	2,1	1,9	2,0
Континуум E				
«Малі універсальні туристичні підприємства»				
A.5.01	1,6	1,6	1,4	1,5
A.5.02	1,3	1,7	1,3	1,4
A.5.03	1,6	1,8	1,1	1,5
A.5.04	1,8	2,1	2	2,0
A.5.05	1,4	1,6	1,1	1,4
A.5.06	1,2	1,7	0,8	1,2
A.5.07	1,7	1,5	1,3	1,5
A.5.08	1,4	1,5	1,1	1,3
A.5.09	1,8	1,8	1,3	1,6
A.5.10	1,5	1,5	1,2	1,4
A.5.11	1,1	1,2	1,1	1,1
A.5.12	1,4	1,3	1	1,2
A.5.13	1,9	2	1,5	1,8
A.5.14	1,7	2	1,8	1,8
A.5.15	1,1	1,8	0,9	1,3
A.5.16	1,1	1,5	0,5	1,0
A.5.17	1,9	1,9	0,9	1,6
A.5.18	2	2,2	1,9	2,0
A.5.19	1,3	1,5	1,3	1,4

Продовження табл. 2.32

Підприємства	Оцінка виразності атрибуту, бали			
	Атрибути інтеграційних процесів			
	Організаційно-управлінський аспект	Економічний аспект	Соціальний аспект	Комплексна оцінка по підприємству
A.5.20	1,8	1,9	1,7	1,8
A.5.21	2,2	2,8	2,1	2,4
A.5.22	1,4	1,6	1,5	1,5
A.5.23	2,5	2,5	2	2,3
A.5.24	1,2	1,2	0,8	1,1
Зважена оцінка за континуумом	1,6	1,8	1,3	1,6
Континуум G «Великі франчайзингові мережі»				
A.6.01	2,3	2,3	1,9	2,2
A.6.02	2,7	2,8	2,5	2,7
A.6.03	2,4	2,1	1,8	2,1
A.6.04	1,6	1,8	1,1	1,5
A.6.05	2,3	2,6	2,2	2,4
A.6.06	2	2,3	1,8	2,0
A.6.07	1,6	1,9	1,7	1,7
A.6.08	1,8	1,8	1,3	1,6
A.6.09	1,3	1,5	1,4	1,4
Зважена оцінка за континуумом	2,0	2,1	1,7	1,9
Континуум F «Середні франчайзингові мережі»				
A.7.01	1,8	1,9	1,6	1,8
A.7.02	2,3	2,5	2,3	2,4
A.7.03	2,5	2,5	1,6	2,2
A.7.04	1,7	1,7	1,9	1,8
A.7.05	1,3	1,4	0,9	1,2
A.7.06	1,1	1,9	0,8	1,3
A.7.07	2,1	2,6	2,1	2,3
A.7.08	1,7	1,7	1,2	1,5
A.7.09	1,8	1,9	1,4	1,7
A.7.10	0,7	1,1	0,4	0,7
Зважена оцінка за континуумом	1,7	1,9	1,4	1,6
Континуум H «Великі спеціалізовані підприємства»				
A.8.01	2,2	2,5	2,2	2,3
A.8.02	2,3	2,4	2,1	2,3
A.8.03	1,2	1,8	1	1,3
A.8.04	1,8	1,6	1,3	1,6
A.8.05	2,7	2,5	1,7	2,3
A.8.06	1,4	1,9	1,2	1,5
Зважена оцінка за континуумом	1,9	2,1	1,6	1,9

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

Закінчення табл. 2.32

Підприємства	Оцінка виразності атрибуту, бали			
	Атрибути інтеграційних процесів			
	Організаційно-управлінський аспект	Економічний аспект	Соціальний аспект	Комплексна оцінка по підприємству
Континуум К				
«Середні спеціалізовані підприємства»				
A.9.01	1,6	1,7	0,9	1,4
A.9.02	1,2	1,6	1,2	1,3
A.9.03	2,5	2,5	2,4	2,5
A.9.04	2,1	2,1	2	2,1
Зважена оцінка за континуумом	1,8	2,0	1,6	1,8
Континуум Z				
«Малі спеціалізовані підприємства»				
A.10.01	1,1	1,2	1,1	1,1
A.10.02	1,8	1,5	0,9	1,4
A.10.03	2,1	2,1	1,8	2,0
A.10.04	1,1	2,1	1,4	1,5
A.10.05	0,6	0,7	0,6	0,6
A.10.06	2,1	2,2	1	1,8
A.10.07	1,4	1,9	1,1	1,5
A.10.08	1,3	1,5	1,1	1,3
A.10.09)	0,9	0,9	0,4	0,7
A.10.10	1,5	1,7	1,1	1,4
A.10.11	0,5	0,4	0,6	0,5
A.10.12	1,2	1,6	1,1	1,3
A.10.13	1,8	1,9	0,4	1,4
A.10.14	2,1	2,3	2	2,1
A.10.15	0,5	0,6	0,5	0,5
A.10.16	2,1	2,2	1	1,8
A.10.17	1,9	2	0,7	1,5
Зважена оцінка за континуумом	1,4	1,6	0,9	1,3

Джерело: складено автором.

У результаті оцінки ефективності управління інтеграційними процесами досліджено туристичні підприємства у кількості суб'єктів, у тому числі виробники туристичних продуктів та організатори туристичного ринку згідно з групами, представленими у матриці декомпонування суб'єктів туристичної діяльності (див. рис. 2.16). Підприємства досліджено щодо виразності атрибутів у межах 3-х блоків: організаційно-управлінського, економічного та соціального. Організаційно-управлінський аспект реалізації інтеграційних процесів включає рівень виконання управлінських функцій та ефективність організаційної структури підприємства і базується

на визначенні таких мультиатрибутивних параметрів, як: оптимальність організаційної будови; узгодженість роботи підрозділів; узгодженість співпраці з партнерами (суб'єктами інтеграційних процесів); дієвість стратегічного планування, оперативного управління, стимулювання, контролю, координації; якість організації спільної діяльності; рівень якості послуг та їх цінність для усіх зацікавлених чол. Економічний блок мультиатрибутивних параметрів сприяє визначенню рівня ефективності діяльності підприємства та включає якість таких процесів, як: загальне управління, економіка, фінанси, ділова активність, маркетинг, виробництво туристичного продукту, збут та реалізація, інформаційно-аналітичне забезпечення, ресурсне забезпечення, комунікації.

Соціальний аспект інтеграційних процесів дає змогу визначити стан взаємовідносин між учасниками інтеграційної взаємодії у контексті оцінки виразності групи атрибутів: надійність роботи; рівень довіри і визнання; доступність, готовність до діалогу; безперервність та систематичність взаємодії; взаємна допомога, підтримка; існування додаткових переваг та привілеїв; узгодженість дій, їх структурованість вигідність і міцність; взаємність інтересів; тривалість відносин. Оцінки експертів за кожним аспектом та атрибутом інтеграційної взаємодії згруповано як у межах підприємств, так і визначено усереднені показники по континуумах підприємств (типах інтеграційних процесів) на основі отриманих комбінацій значень окремих атрибутів.

Залежно від величини оцінки, рекомендовано визначати три основні зони ефективності інтеграційної взаємодії:

$$- 0 \leq \sum_{i=1}^n ZO_{ai} \leq 1 \quad (2.1) - \text{зона низького значення рівня}$$

атрибутів, що є підтвердженням, що підприємства у даній сфері працюють неефективно;

$$- 1 \leq \sum_{i=1}^n ZO_{ai} \leq 2 \quad (2.2) - \text{зона посереднього значення рівня}$$

атрибутів, що є свідченням посередньої організації інтеграційних процесів;

– $2 < \sum_{i=1}^n 3O_{ai} \leq 3$ (2.3) – зона високого рівня виразності атрибутів – підприємства працюють у даній сфері ефективно.

За результатами експертного дослідження зроблено такі висновки:

– у більшості підприємств аспекти ефективності організації інтеграційних процесів мають середній рівень виразності, тобто підприємства у даному напрямі працюють задовільно, але потребують розроблення дієвих механізмів для їх подальшого інтеграційного розвитку;

– найвищий рівень виразності атрибутів отримали економічні аспекти інтеграційної взаємодії (які визначаються на основі розрахунку економічних показників (кількісних) та визначають рівень ефективності діяльності туристичних підприємств-учасників інтеграційних процесів);

– результати аудиту організаційно-управлінських процесів свідчать, що їх атрибути знаходяться на нижчому порівняно з економічними аспектами рівні, тобто управлінські функції не відповідають повним потребам ефективного організаційного забезпечення інтеграційної взаємодії;

– найнижчий рівень значень параметрів отримав соціальний аспект розвитку інтеграційних процесів, що свідчить про практичні проблеми імплементації принципів інтеграційної взаємодії у практику туристичного бізнесу;

– виразність параметрів інтеграційної взаємодії має індивідуальний характер та залежить від специфіки та особливостей підприємства – його розміру, типу, територіального охоплення ринку, сегментів обслуговуваних споживачів, спеціалізації, системи менеджменту. Разом з тим можна визначити комплексні показники, які характеризують ефективність інтеграційних процесів у групах (континуумах) підприємств одного типу організації інтеграційних процесів (споріднених інтеграційних процесів), що зображено на рис. 2.20. Передумовою побудови графічної моделі визначення ефективності інтеграційної взаємодії (рис. 2.19) є процес зіставлення величин атрибутів, що є складовими аспектами їх оцінки.

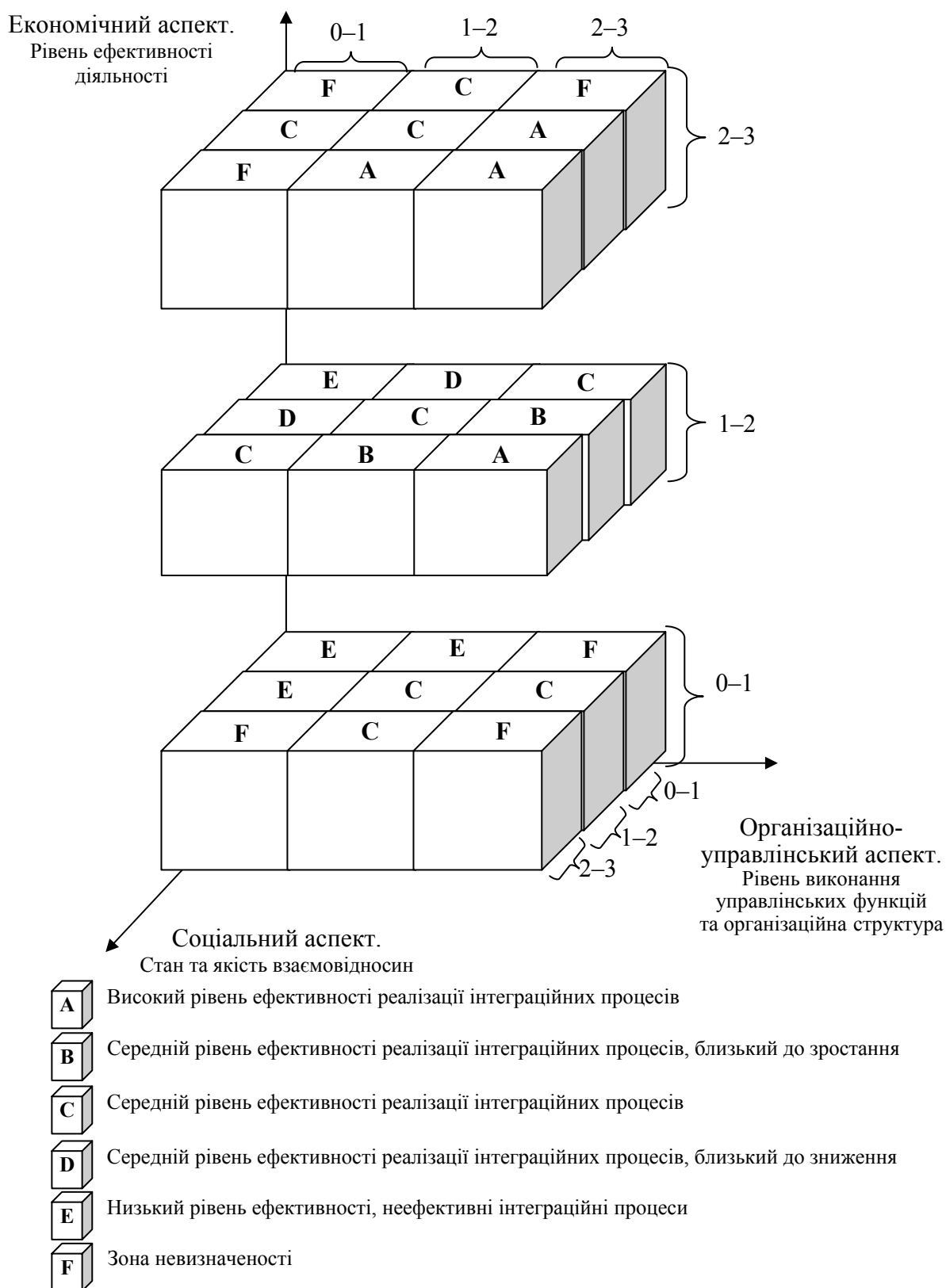


Рис. 2.19. Мультиатрибутивна матриця визначення ефективності реалізації інтеграційних процесів
Джерело: складено автором.

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

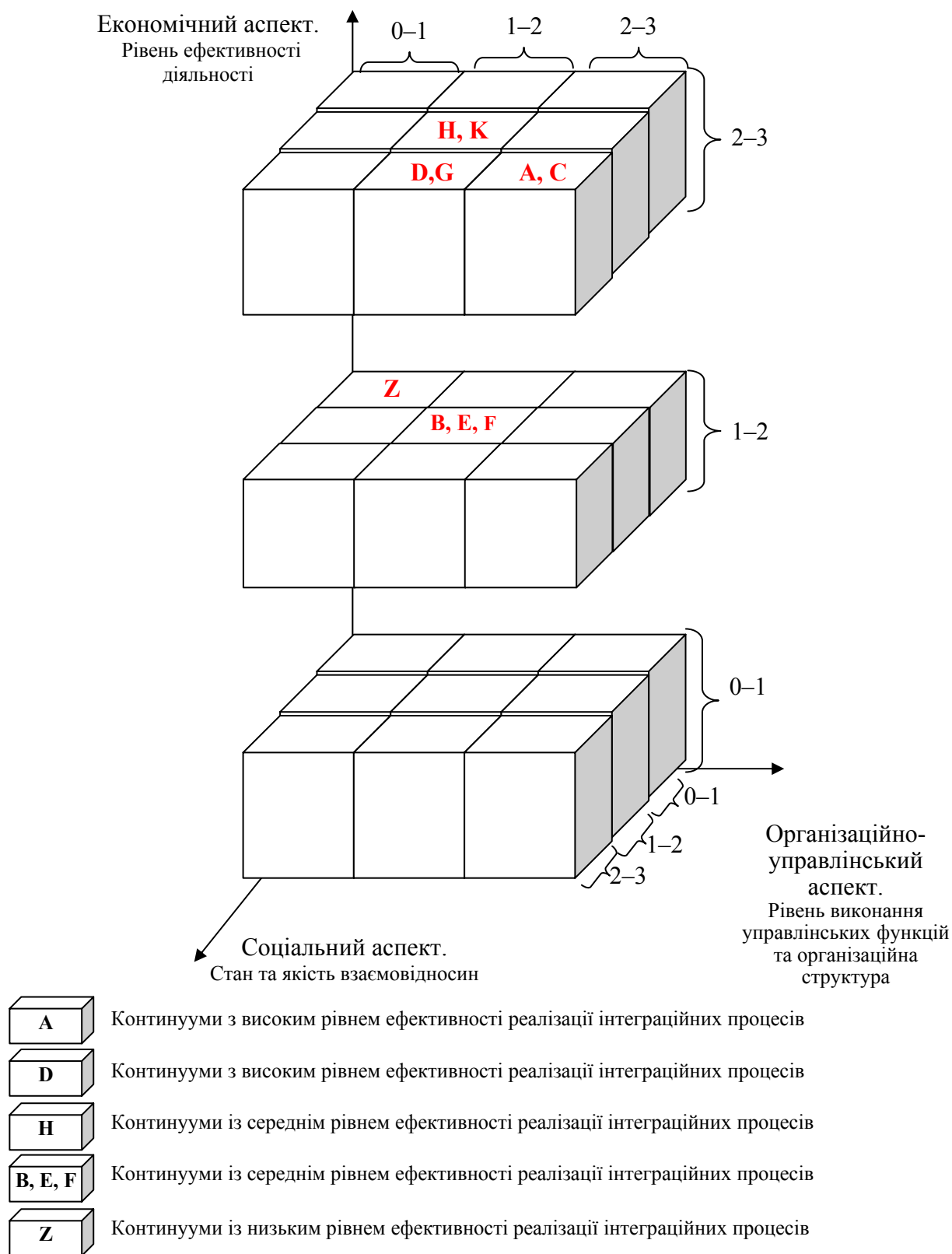


Рис. 2.20. Позичування суб'єктів туристичної діяльності на основі мультиатрибутивної моделі ефективності реалізації інтеграційних процесів

Джерело: складено автором.

Дана графічна модель оцінки будується у тривимірній системі координат, кожна вісь якої відповідає певній сукупності атрибутів – певному аспекту оцінки інтеграційних процесів (організаційно-управлінський, економічний, соціальний). Визначення позиції континууму (окремого підприємства) відбувається на основі розрахунку інтегральної оцінки складових певного аспекту (блоку параметрів) та визначення їх позиції у «кубі» ефективності реалізації інтеграційних процесів; відповідно до положення точки у графічній моделі формується висновок про рівень реалізації інтеграційних процесів.

Список використаних джерел

1. Ендовицкий Д.А. Экономический анализ слияний поглощений компаний : [науч. изд.] / Д.А. Ендовицкий, В.Е. Соболева. – М. : КНОРУС, 2010. – 446 с.
2. Сталінська, Г.О. Особливості організації мережевих та віртуальних компаній порівняно з традиційними транснаціональними корпораціями [Текст] / Г.О. Сталінська // Вісн. Київ. нац. ун-ту імені Тарас Шевченка. – 2004. – № 72. – С. 36–41.
3. Фурботн Э. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории / Э. Фурботн, Р. Рихтер ; пер. с англ. ; под ред. В.С. Катькало, Н.П. Дроздовой. – СПб. : Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 702 с.
4. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция / О.И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 702 с.
5. Курченков В.В. Крупномасштабное производство в переходной экономике России: политэкономический аспект / В.В. Курченков. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 1999. – 304 с.
6. Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности : монография / А.Я. Бутыркин. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.
7. Сергиенко Я. Кооперативная модель управления бизнесом [Текст] / Я. Сергиенко // Вопросы экономики. – 2000. – № 10. – С. 76–84.
8. Кичев С.С. Стратегическое планирование деятельности предприятий – сетевой подход [Текст] / С.С. Кичев // Бизнес. – 1999. – №1/2. – С. 44–46.
9. Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. – М. : ГУ-ВШЭ, 2003. – 324 с.
10. Хизрич Р. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха : В 5 кн. / Р. Хизрич, М. Питерс. – М. : Дело и сервис. – 2001. – Ч. 1. – 160 с.
11. Lei D. Offensive and Defensive Uses of Alliances / D. Lei // Long Range Planning. – 1993. – Vol. 26. – № 4. – 1993. – P. 32–41.

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

12. Гордеев В.А. Тенденция к взаимодействию и сотрудничеству вместо конкуренции: новое подтверждение идей Т.С. Хачатурова / В.А. Гордеев // Вест. Москов. ун-та. – Сер. 6. Экономика. – 2007. – № 2. – С. 16–27.
13. Матыцин А.К. Вертикальная интеграция: теория и практика : монография / А.К. Матыцин. – Ин-т микроэкономики. – М. : Новый век, 2002. – 367 с.
14. Коуз Р.Ф. Фирма, рынок и право / Р.Ф. Коуз. – М. : Дело, 1993. – 192 с.
15. Природа фірми / Р.Г. Коуз // Історія економічних учень : хрестоматія : навч. посіб. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка ; за ред. В. Д. Базилевича ; [уклад. : В.Д. Базилевич, Н.І. Гражевська, А.О. Маслов та ін.]. – К. : Знання, 2011. – Розд. 8. – С. 1096–1111.
16. Nueno P. Managing Technology Alliances / P. Nueno, J. Oosterveld // Long Range Planning. – 1988. – Vol. 21. – № 3. – P. 11–17.
17. Sasaki T. What the Japanese have Learned From Strategic Alliances / Sasaki T. // Long Range Planning. – 1993. – Vol. 26. – № 6. – P. 41–53.
18. Томпсон А.А. мл. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.А. мл. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 928 с.
19. Фей К. Международные совместные предприятия / К. Фей // Вопросы экономики. – 1994. – № 8. – С.134–144.
20. Гарнер Д. Привлечение капитала / Д. Гарнер, Р. Оуэ, Р. Конвей ; пер. с англ. – М. : Джон Уайли Энд Сайз, 1995. – 464 с.
21. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
22. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2010. – 448 с.
23. Саломатина Л.Н. Методические подходы к трансферу технологий / Л.Н. Саломатина // Економіка промисловості. – 2000. – № 3. – С. 8–14.
24. Соколенко С.И. Производственные системы Глобализации. Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст : монография / С.И. Соколенко. – К. : Логос, 2002. – 646 с.
25. Петтигрю Э. Инновационные формы организации в Европе и Японии / Э. Петтигрю, С. Массини, Т. Нумагами // РЖ. Сер. Экономика. – 2001. – № 4. – С. 69–74.
26. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер ; пер.с англ. – М. : Вильямс, 2010. – 592 с.
27. Murray E.A. Strategik Alliances Gateway to the New Europe Long Range Planning / E.A. Murray, J.F. Mahon. – 1993. – Vol. 26. –№ 4. – P.102–111.
28. Дементьев В. ФПГ в российской экономике / В. Дементьев // Рос. экон. журн. – 1999. – № 3. – С. 58–61.
29. Мильнер Б. Крупные корпорации – основа подъема и ускоренного развития экономик / Б. Мильнер // Вопросы экономики. – 1998. – № 9. – С.73–80.
30. Мильнер Б. Горизонтальное управление: доверие, координация, лидерство / Б. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 11–12. – С. 79–96.
31. Основы экономической теории: политэкономический аспект / под ред. Г.Н. Климко. – К. : Знання-Прес, 2001. – 646 с.
32. Третьяк В. Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга / В. Третьяк // Рос. экон. журн. – 2001. – №1. – С. 59–67.

33. Владимирова И.Г. Глобализация мировой экономики: проблемы и последствия / И.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 97–111.
34. Данилюк Н.И. Особенности стратегического поведения корпораций в глобальной среде / Н.И. Данилюк // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. – Донецк : ДонНУ, 2001. – С. 336–337.
35. Милнер Х.В. Глобализация мировой экономики: тенденции, последствия и ключевые проблемы / Х.В. Милнер, Дж. Сахс // РЖ. Сер. Экономика. – 1999. – № 3. – С. 178–187.
36. Dussauge P. Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia / P. Dussauge, B. Garrette, W. Mitchell // Strategic Management Journal. – 2000. – Vol. 21. – № 2. – P. 99–103.
37. Губанов С. Интеграция обеспечила модернизацию / С. Губанов // Экономист. – 2001. – № 5. – С. 42–48.
38. Lyons T.F. Mixed Motive Marriages: What's Next for Buyer-Supplier Relations? / T.F. Lyons, A.R. Krachenberg, J.W. Henke // Sloan Management Review. – 1990. – Spring. – P. 29–37.
39. Матросова Л.Н. Формирование кластеров для активизации инновационной деятельности предприятий / Л.Н. Матросова // Менеджер. – 2001. – № 2 (14). – С. 53–57.
40. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур / Р. Патюрель // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 67–83.
41. Чернега О.Б. Управление конкурентоспособностью в условиях трансформации экономических отношений / О.Б. Чернега. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 448 с.
42. Садеков А.А. Организационный менеджмент предприятия / А.А. Садеков // Экономика: проблеми теорії та практики. – Д., 2000. – Вип. 41. – С. 38–46.
43. Нухович Э. Современная мировая экономическая система / Э. Нухович // Рос. экон. журн. – 1996. – № 8. – С. 103–106.
44. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 16–28.
45. Якутин Ю.В. Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции / Ю.В. Якутин // Рос. экон. журн. – 1998. – № 5. – С. 71–82.
46. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю.В. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
47. Чернега О.Б. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы : монография / О.Б. Чернега, О.В. Озарина ; Донец. гос. ун-т экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2005. – 223 с.
48. Дибач І.Л. Систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств / І.Л. Дибач // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2. – С. 70–78.
49. Замазій О.В. Інтеграція малих підприємств як засіб підвищення їх технологічних можливостей / О.В. Замазій // Вісн. Технол. ун-ту Поділля. – Економічні науки. – 2003. – № 6. – Ч. 2. – С. 226–230.
50. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики : монография / Ю.Б. Иванов. – Х. : РИО ХГЭУ, 1997. – 246 с.

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

51. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Е.В. Ленский.– Мн. : Армата-Маркетинг, Менеджмент, 2001.– 480 с.
52. Жуков Ю.Є. Інтегроване управління групами підприємств : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Юрій Євгенович Жуков. – Х., 2006. – 254 с.
53. Деркач М.І. Об'єднання підприємств як інструмент підвищення конкурентоспроможності / М.І. Деркач // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10(40). – С. 89–101.
54. Скопенко Н.С. Теоретичне обґрунтування інтеграції суб'єктів господарювання // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. пр. / Н.С. Скопенко ; за заг. ред. Ю.І. Єханурова, А.В. Шегди. – Вип. 26. – К. : Київ. ун-т», 2011. – С. 187–195.
55. Академічний тлумачний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sum.in.ua/s/peredumova>
56. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, И. Ю. Шведова ; Рос. акад. наук ; Ин-т рус. языка им. В.В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.
57. Новейший философский словарь / А. А. Грицанов. – 3-е изд., испр. – Минск : Книжный Дом, 2003. – 1280 с. – (Мир энциклопедий).
58. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>. – Дата звернення : 07.09.2014.
59. Геєць В.М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / В.М. Геєць. – К. : Ін-т екон. прогнозування ; Фенікс, 2003. – 1008 с.
60. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социал. прогнозирования / Д. Белл ; пер. с англ. под ред. В.Л. Иноземцева. – М. : Academia, 1999. – 783 с.
61. Владимірова И.Г. Компании будущего: организационный аспект / И.Г. Владимірова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 2.
62. Иванова Т.Ю. К вопросу о виртуализации бизнес-систем / Т.Ю. Иванова, В.И. Приходько // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С. 27–34.
63. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А.А. Пилипенко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 380 с.
64. Пилипенко А.А. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників / А.А. Пилипенко, І.В. Ярошенко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 152 с.
65. Пушкарь А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : науч. изд. / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Х. : Кросс-Роуд, 2006. – 440 с.
66. Група двадцати впервые признает путешествия и туризм движущей силой экономического роста. PR12040 Madrid, London 20 Jun 12 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://media.unwto.org/ru/press-release/2012-07-16/gruppa-dvadtsatipervyye-priznaet-puteshestviya-i-turizm-dvizhushchei-siloi>. – Дата звернення : 15.09.2014.
67. WTO Statistics (ЮНВТО, Всесвітня організація туризму). 1990–2013., Madrid. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wtoelibrary.org/content/>;
68. Барометр міжнародного туризму ЮНВТО (The World Tourism Organization). 1990–2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mkt.unwto.org/en/barometer>.
69. Исследование ЮНВТО «Туризм – панорама 2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mkt.unwto.org/>;

70. Исследование ЮНВТО «Туризм: перспектива 2030» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mkt.unwto.org/en/barometer>
71. Доклад Генерального секретаря ЮНВТО (8–4 жовт. 2011 р., Мадрид–Кьонджу) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mkt.unwto.org/en/>
72. Доклад Генерального секретаря ЮНВТО для Європи (4 квіт. 2014 р., Мадрид–Баку) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mkt.unwto.org/en/>
73. Енджейчик Ирена. Современный туристский бизнес. Экостратегии в управлении фирмой / Ирена Енджейчик ; пер. с польск. – М. : Финансы и статистика, 2003, 320 с.
74. Звіт ЮНВТО. Travel & Tourism. Economic impact 2001–2013. Ukraine / World Travel & Tourism Council. – London, 2002–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf
75. Звіт ЮНВТО. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2000–2009. Managing in a Time of Turbulence / World Economic Forum. – Режим доступу : www.weforum.org.
76. Звіт ЮНВТО. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Beyond the Downturn / World Economic Forum. – Режим доступу : www3.weforum.org.
77. Звіт ЮНВТО. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Managing in a Time of Turbulence / World Economic Forum. – Режим доступу : www.weforum.org.
78. Звіт ЮНВТО. TTUI Ukraine TUI Ukraine. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tui.ua/about-us/about>; Група компаній TUI Travel PLC. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.tuitravelplc.com
79. Група компаній TUI Travel PLC. / Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.tuitravelplc.com
80. Українська асоціація франчайзингу. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://franchising.ua/aktualno/asociaciya-franchayzingu/>
81. Состояние рынка. Офіційний сайт Асоціації франчайзингу України. – Режим доступу : <http://www.franchising.org.ua>.
82. MGK hospitality. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.hospitalitynet.org/list/a/154000972.html
83. ТОВ Премьер Интернешнл. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.premier-international.net/Clubhouse Group Holgings Ltd>
84. Готельна мережа «Прем'єр Хотелі». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.premier-hotels.com.ua/>;
85. Готельна мережа «7 Днів». Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://7dniv.ua/>
86. Готельна мережа Reikartz Hospitality Group. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reikartz.com/ru/hotels><http://reikartz.com/ru/hotels>
87. Готельна мережа Reikartz Hospitality Group. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reikartz.com/ru/hotels><http://reikartz.com/ru/hotels>
88. Міжнародний готельний оператор Rixos Group. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rixos.com/map>
89. Міжнародний готельний оператор Marriott Hotels International Ltd. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.marriott.com>
90. Міжнародний готельний оператор Hyatt Hotels Corporation. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kiev.regency.hyatt.com/ru/hotel/home.html>
91. Міжнародний готельний оператор Accor. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.accorhotels.com/ru/aide/aide.shtml>

Розділ 2. Імперативи інтеграційних трансформацій в туризмі

92. Міжнародний готельний оператор Heliopark Group. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www.heliopark.ru/about-group](http://www.heliopark.ru/about-group)
93. Міжнародний готельний оператор Wyndham Hotel Group LLC. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wyndhamworldwide.com/about-wyndham-worldwide/wyndham-hotel-group>
94. Міжнародний готельний оператор Best Western International. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.artbuild.com.ua/ category_15.html](http://www.artbuild.com.ua/category_15.html)
95. Міжнародний готельний оператор Starwood Hotel Group. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.starwoodhotelgroup.com/>
96. Міжнародний готельний оператор Fairmont Raffles Hotels International / Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.swissotel.com/>
97. Міжнародний готельний оператор Hilton Hotels Corporation. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www3.hilton.com/en/language_gateway/index.htm
98. Міжнародний готельний оператор Marriott Hotels International Ltd. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.marriott.com>
99. Виханский О.С. Менеджмент : учеб. для ср. спец. учеб. заведений. – 2-е изд., перераб. и доп. / О.С.Виханский, А.И. Наумов. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
100. World Economic Forum. Офіційний сайт. – Режим доступу : www.weforum.org.
101. WTO (The World Tourism Organization), (ЮНВТО, Всесвітня організація туризму). Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mkt.unwto.org/en/barometer>.
102. Висновок щодо виконання бюджетів України за відповідні роки. (2000–2013 р.). Рахункова палата України. Офіційний сайт. – К. : Рахункова палата України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ac-rada.gov.ua/control/main/uk/publish/>. – Дата звернення : 17.09.2014.
103. Туризм в Україні за відповідні роки : стат. бюл. (1998–2009) // Стат. зб. – К. : Держ. комітет статистики України. – 1999–2010.
104. Туристична діяльність в Україні у 2011, 2012, 2013 рр. : стат. бюл. (2011–2013) // Стат. зб. – К. : Держ. служба статистики України (Держ. комітет статистики України). – 2012–2014.
105. Діяльність підприємств сфери послуг за 2010, 2011, 2012, 2013 рр. : стат. бюл. (2010–2013) // Стат. зб. – К. : Держ. служба статистики України (Держ. комітет статистики України). – 2011–2014.
106. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в Україні. 2010 р. : стат. бюл. // Стат. зб. – К. : Держ. комітет статистики України. – 2011.
107. Результати вибіркового опитування відвідувачів (туристів та одноденних відвідувачів) щодо визначення обсягу туристичних витрат в Україні та за кордоном : доп. – К. : Держ. служба статистики України (Держ. комітет статистики України). – 2011–2014.
108. Статистичний щорічник України за 2000–2013 рр. // Стат. зб. – К. : Держ. служба статистики України (Держ. комітет статистики України). – 2001–2014.
109. Статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.ck.ukrstat.gov.ua/?p=stat_inform

110. Публічна інформація. Офіційний сайт Державної прикордонної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dpsu.gov.ua/ua/access/reports.htm>
111. Статистична інформація. Офіційний сайт Мі-ва інфраструктури України. Діяльність держтуризмкурорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.tourism.gov.ua/ua/action/>
112. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія ([А. Мазаракі, Т. Ткаченко, С. Мельниченко, М. Бойко, Н. Ведмідь, Г. Михайліченко, М. Босовська та ін. ; заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т , 2010. – 596 с.
113. Bosovskaya M. Assessment methodological framework staff hotel / S. Melnichenko, M. Bosovskaya, O. Poltavska // Economics and national economy management : problems and prospects. FL, USA, L&L Publishing, 2013. – P. 62–71.
114. Bosovskaya M. The Hotel Enterprises Personnel Assessment on the Basis of Competence Approach / S. Melnichenko, M. Bosovskaya, O. Poltavska // Modern scientific research and their practical application. E-journal. – № 1 (4). – 2013. (Т. 1. Економіка). – Volume J11313. – May 2013 : URL www.sworld.com.ua/e-journal/j11313.pdf
115. Босовська М. Удосконалення організації праці персоналу підприємств готельного господарства на засадах положень концепції TQM / М. Босовська // Вісн. ДонНУЕТ. Економічні науки – Донецьк : ДонНУЕТ. – 2010.– № 4 (48) – С. 147–155
116. Босовська М. Системний підхід до управління якістю в готельному господарстві: особливості та реалії застосування / М. Босовська // Вісн. ЧТЕІ КНТЕУ. – Вип. II (42). Т. 1. Економічні науки. – Чернівці–Луцьк, 2011. – С. 309–315
117. Босовська М.В. Особливості інтеграційних процесів у туризмі / М. Босовська // електрон. наук. вид. Дніпропетр. держ. аграрно-економ. ун-ту «Ефективна економіка». – №6. – 2014. – Режим доступу : www/economy.nauka.com.ua
118. Босовська М.В. Параметри та іманентні риси інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності / М. Босовська // Економіка і держава. – 201. – № 10. – С. 22–27.
119. Mazaraki A.A. Preconditions and peculiarities of integrative processes in tourism development / A.A Mazaraki, M. Bosovskaya // Enterprises in hardship : economic, managerial and juridical perspectives, Messina.
120. Босовская М.В. Проблемы и перспективы развития интеграционных процессов в туризме / М. Босовская // Инновационная экономика в условиях глобализации: современные тенденции и перспективы (10–11 апр. 2014 г., г. Минск). – Минск : Междунар. ун-т «МИТО, 2014. – С. 225–226.
121. Босовская М.В. Особенности интеграционных процессов в управлении субъектами туристической деятельности / М. Босовская // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : материалы 2-й Междунар. научн.-практ. конф. (27 нояб. 2012 г., г. Курск : Юго-Запад. гос. ун-т., г. Курск, Россия). – Курск : Юго-Запад. гос. ун-т, 2013. – С. 47–50.
122. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.

Розділ 3

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ БАЗИС ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Формування стратегічного партнерства на основі комплементарності

Під впливом процесів розвитку економіки підприємства туристичної галузі зазнають глибоких перманентних трансформаційних перетворень, що актуалізують необхідність розвитку стратегічного партнерства:

- поглиблюється планетарний характер виробництва та реалізації туристичного продукту: взаємозв'язки між суб'єктами туристичної діяльності набувають глобального характеру, посилюється інтернаціоналізація бізнесу; зростає обсяг міжнародного туристичного потоку в структурі туристського попиту; поглиблюється міжнародний розподіл праці у туристичному секторі; більш широко використовуються глобальні інформаційно-комунікаційні технології.

- акумулюється зовнішній простір функціонування суб'єктів туристичної діяльності: ресурси, фактори, продукти, умови, ефекти для досягнення позитивних результатів господарювання та реалізації потенційних можливостей;

- зростає швидкість змін зовнішнього середовища, які супроводжуються турбулентністю, кризовими явищами та глобальними соціально-економічними викликами;

- посилюється конкуренція на ринку туристичних послуг, яка обумовлюється стійким зростанням кількості туристичних підприємств, перевищенням туристичної пропозиції над попитом, зниженням платоспроможності вітчизняних споживачів;

- виявляється вплив регіональної диференціації через посилення нерівномірності розвитку дестинацій та регіонів,

залежність географічних ринків від структурно-галузових параметрів розвитку регіонів;

– відбувається активізація соціально-культурних зрушень (трансформація суспільних цінностей, потреб, мотивів; зростання трудової мобільності; соціальної відповідальності);

– зростає якісний потенціал трудових ресурсів (впровадження системи безперервного навчання, професійних стандартів; підвищення витрат на науково-дослідну роботу, інновації, освіту);

– скорочуються життєві цикли послуг, продуктів, підприємств (при насиченні ринку конкурентні переваги визначаються як результат швидкої реакції на зміни споживчих переваг);

– відбувається зростання вартості та дефіцит рекреаційних ресурсів (віддзеркалення обмеженості та невідтворення природного потенціалу; результат дії природоохоронних стандартів та систем безпеки);

– посилюється вимогливість споживачів (зростання та індивідуалізація потреб; швидка зміна споживчих переваг, посилення механізмів захисту інтересів споживачів);

– спостерігається чітка тенденція переходу підприємств від жорстких форм інтеграції (поглинання, злиття) до більш гнучких форм організації управління (партнерських).

Термін «стратегічне партнерство» має значну кількість дефініцій, які фокусують увагу на різних проявах цього соціо-економічного явища, зокрема: 1) на організаційно-правовій формі взаємодії підприємств (партнерство як організаційна структура); 2) на специфікаціях та формах угод, згідно з якими визначаються умови спільної діяльності (партнерство як угода); 3) на способі досягнення партнерами спільних ринкових цілей (партнерство як конкурентна стратегія або перевага); 4) на формі налагодження та підтримання довгострокових відносин з іншими учасниками ринку як можливості для створення синергії, отримання позитивного результату (партнерство на основі формування цінності взаємовідносин); 5) на логіці мобілізації ресурсів, забезпечення доступу до

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

унікальних ресурсів, спільному формуванні компетентностей (партнерство як можливість комбінації ресурсів); б) на форматі побудови економічних відносин як способі проникнення на нові географічні ринки (партнерство як ринкова можливість) тощо (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Семантична структуризація партнерства

Підхід	Домінанта підходу	Дослідники
Організаційно-правовий	Гібридна форма ринково-ієрархічної структури, при якій створюється інтегрована організація (квазіінтеграційна) як організаційно-правова форма взаємодії	П. Дюсаж, В. Гарет, У. Мітчел, М. Портер [1, 2, 3, 4]
Управлінський	Система управління та контролю над спільною діяльністю згідно з умовами контракту як специфічна угода, неповний контракт	О. Вільямсон, А. Шастіко, Ю. Вінслав, Ю. Якутін, Ю. Іванов, В. Третьяк [5, 6, 7, 8,9]
Стратегічний	Засіб досягнення спільних цілей та узгодження інтересів з метою отримання конкурентних переваг (як конкурентна стратегія)	Дж. Дайер, Г. Сінг, Р. Спекман, Дж. Мора, Т. Дас, Б. Тенг, Р. Каплан, Д. Нортон [10, 11, 12, 13]
Фінансово-економічний	Особливості об'єднання ресурсів, доступ до ресурсів, формування компетентностей як засіб комбінації (мобілізації) ресурсів	К. Ейзенхардт, С. Шонховен, Р. Коуз [14,15, 16]
Маркетинговий	Спосіб досягнення цілей, створення цінностей (як реляційна стратегія)	М. Трейсі, Ф. Вірсем Р. Зименков [17, 18]
Ринковий	Спроба проникнення на нові ринки, диверсифікація діяльності як ринкова можливість	А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Е. Мюррей, Дж. Мехон [19, 20]

Джерело: систематизовано автором на основі джерел таблиці.

З огляду на вищевикладене, вважаємо за необхідне визначити іманентні ознаки та сутнісно-змістовні характеристики стратегічного партнерства:

1. Стратегічне партнерство являє собою гібридну ринково-ієрархічну (квазіінтеграційну) організаційну структуру, яка є проміжною формою економічних відносин між ієрархічною організацією та ринковим утворенням.

2. Не існує єдиної організаційно-правової форми функціонування стратегічних партнерств; по своїй суті, це специфічні відносини на основі угод між підприємствами. Організаційні форми можуть варіюватись від усних домовленостей між керівництвом до створення інтегрованих підприємств (альянсів, союзів, спільних підприємств, асоціацій тощо) залежно від складності поставлених завдань.

3. Об'єднання зусиль у межах стратегічного партнерства спрямоване на досягнення широкого спектру стратегічних цільових настанов, зокрема: набуття конкурентних переваг, диверсифікація діяльності, розширення ринкової влади; отримання доступу до ресурсів, формування компетентностей, зниження витрат, реалізація спільних маркетингових, виробничо-збутових, комерційних, інноваційних проектів; зростання адаптованості суб'єктів до змін чинників зовнішнього середовища та ін. При цьому цілі учасників не обов'язково збігаються, але вони не повинні бути протилежними.

4. Реалізація програм стратегічного партнерства забезпечує його учасникам отримання синергетичного ефекту, який є як цільовою настановою відносин, так і індикатором ефективності взаємодії.

5. Учасники стратегічного партнерства зберігають свою господарську незалежність та юридичну самостійність, мають, крім спільних цільових настанов, власні індивідуальні цілі. Цілі стратегічного партнерства підпорядковуються (не суперечать) індивідуальним цілям підприємств-учасників, які самостійно визначають напрями свого економічного розвитку, несуть повну відповідальність за результати діяльності.

6. Спільна діяльність підприємств у межах партнерства базується на взаємовигідному використанні партнерських ресурсів, досвіду, знань, варіативність розпорядження якими

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

сприяє розвитку компетентностей та досягненню партнерських цільових настанов.

7. Стратегічні партнерства створюються на певний термін (середньострокові, довгострокові); учасники зберігають право вільного розірвання відносин (виходу), коли необхідність в об'єднанні відпадає або коли стратегічної мети досягнуто

8. Між учасниками рівною мірою можливе використання як двосторонніх, так і багатосторонніх угод, тобто кількість учасників не обмежена.

9. Участь у стратегічному партнерстві можуть брати не лише комерційні організації (постачальники, конкуренти, дистриб'ютори, агенти, ділові партнери), а й некомерційні (науково-дослідні та освітні інститути, громадські організації, споживачі, органи влади та інші публічні установи); взаємодія базується на основі відкритості та довіри.

10. У туристичній діяльності стратегічні партнерства створюються найчастіше на основі горизонтальної міжорганізаційної кооперації, або між суб'єктами, які зайняті у суміжних та забезпечуючих сферах економічної діяльності та володіють комплементарними ресурсами.

11. Спільна партнерська діяльність учасників здійснюється на основі використання партнерами усіх видів ресурсів (матеріальних та нематеріальних), поділу між ними вигід, витрат та ризиків від співробітництва із правом контролю результатів згідно з вимогами угоди, тобто партнери можуть вносити різний вклад у спільну діяльність, а отже, вигоди можуть розрізнятися для його учасників.

12. Управління стратегічним партнерством здійснюється шляхом стратегічного планування, координації та контролю спільної діяльності у частині угоди на основі формування, узгодження та реалізації колегіальних стратегічних рішень.

13. Механізми управління стратегічними партнерствами характеризуються прозорістю, відкритістю, довірою, високим ступенем організаційної гнучкості, взаємовигідністю, взаємо-

залежністю, комлементарністю, синергетичністю; вони реалізуються при дотриманні принципів юридичної незалежності, господарської самостійності, забезпечення урахування інтересів усіх партнерів.

Таким чином, узагальнення теоретичних і праксеологічних засад дослідження проблеми семантичної структуризації стратегічного партнерства з урахуванням різноманітності підходів до його сутнісно-змістовного визначення на основі принципу комлементарності дозволяє надати таке визначення *стратегічного партнерства* як специфічного формату співробітництва суб'єктів туристичної діяльності (постачальників, потенційних або дійсних конкурентів, ділових партнерів, споживачів) на основі довго- або середньострокової формальної (з утворенням або без утворення юридичної особи) або неформальної (домовленості) угоди про взаємовигідну спільну діяльність двох або більше організацій, що зберігають юридичну самостійність і господарську незалежність, з метою *формування унікальних стратегічних конкурентних переваг (компетентностей) та створення цінностей*.

У межах виявлених передумов виникає необхідність формування сучасного формату розвитку інтеграційних відносин між суб'єктами туристичної діяльності на засадах відносин стратегічного партнерства (співпраці, співробітництва, кооперації, партнерства), які розвиваються як протиположна контрапартнерству (суперництво, протистояння, конкурентна боротьба) та є найбільш м'якою формою реалізації інтеграційних процесів. Метою стратегічного партнерства суб'єктів туристичної діяльності є розподіл прав, обов'язків, відповідальності, функцій та ресурсів між учасниками, який дає змогу створити комплексний туристичний продукт та результативну комерційну (збутову) систему для реалізації конкурентних переваги кожного з учасників при дотриманні принципів незалежності, самостійності, забезпечення урахування інтересів учасників. Концептуальні положення стратегічного партнерства наведено на рис. 3.1.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності



Рис. 3.1. Концептуальні положення стратегічного партнерства в туризмі

Джерело: розроблено автором.

Вважаємо за доцільне визначитись з учасниками стратегічного партнерства, до яких у сфері туризму належать такі суб'єкти господарської діяльності, як: туристичні агенти, туристичні оператори, транспортні організації, готельні підприємства та аналогічні засоби розміщення, підприємства суміжних та забезпечуючих сфер діяльності (рекреація, дозвілля, харчування, транспорт); контактні аудиторії (фінансові, консалтингові, навчальні, наукові), органи влади, громадські організації, споживачі. Узагальнюючи теоретичну базу, можна виділити 6 векторів розвитку даного виду стратегічних відносин (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Інтеграційні платформи формування стратегічного партнерства

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

– із постачальниками – обумовлюються вертикальними зв'язками (вниз) між учасниками, що знаходяться на різних рівнях технологічного ланцюга виробничо-обслуговуючого процесу та етапах логістичного процесу створення додаткової вартості. Такий зв'язок має забезпечити зниження витрат, більш ефективне управління ресурсним потенціалом, створення унікального конкурентоспроможного туристичного продукту;

– із агентськими та збутовими організаціями (збутовими партнерами) – характеризуються вертикальними (вверх) зв'язками із учасниками логістичного процесу щодо реалізації туристичного продукту та сприяє формуванню ефективної збутової системи, розширенню каналів збуту, вдосконаленню якості обслуговування та маркетингу;

– із контактними посередниками – обумовлюються горизонтальними зв'язками із суб'єктами господарювання, що не пов'язані технологічним процесом та мають різнопрофільну діяльність (фінансові, кредитні установи, консалтингові організації, рекламні агенції тощо). Метою співпраці є підвищення економічних вигід, зростання сили взаємин, створення та розподіл доданої цінності, зниження ризиків господарської діяльності;

– із конкурентами – характеризується горизонтальними зв'язками між ідентичними або спорідненими суб'єктами за видом економічної діяльності, профілем, територіальною спорідненістю. Зазначений тип відносин передбачає перерозподіл ринкової влади (ринкове домінування), послаблення конкуренції на ринку, сприяє зниженню витрат шляхом спільного виконання певних функцій (спільні інформаційні системи, єдині програми навчання персоналу), узгодження функціональних напрямів діяльності (цінової політики, маркетингових програм тощо);

– зі споживачами (клієнтськими організаціями) – специфічний тип взаємин з кінцевими споживачами туристичного продукту, що відбувається на основі диференціації у кожному сегменті, удосконаленні продукту і розширення асортименту послуг; зростання обсягу продажів; підвищення лояльності споживачів. Партнерство зі споживачем сприятиме макси-

мізації задоволення потреб, зростанню споживчої вартості послуг, поліпшенню якості послуг, оптимізації цін та забезпеченню ринкових переваг;

– із державою та місцевими органами влади – обумовлюється зв'язками підприємницьких структур з публічним сектором в умовах формування та реалізації програм публічно-приватного партнерства.

Зважаючи на те, що стратегічне партнерство є перспективним напрямом розвитку підприємств галузі туризму, необхідно визначити основні принципи його формування та реалізації. Їх можна об'єднати у дві групи: загальні (характерні для повного континууму різновидів інтеграційних процесів та створюють загальний методологічний базис їх формування та розвитку) та специфічні (властиві стратегічному партнерству та визначають правила його реалізації). Загальні методологічні принципи стратегічного партнерства наведено у дод. 3.А. Їх згруповано у такі блоки: системного підходу; процесного підходу; ситуаційні; ринкового обміну; результативності, синергії та еквіфінальності; формування інтеграційних процесів (вибору формату взаємодії); управління інтеграційною взаємодією (структурно-функціональної впорядкованості); розвитку інтеграційних процесів; ентропійності (перетворення). Специфічні принципи згруповано у табл. 3.2.

Визначення та структуризація принципів стратегічного партнерства дозволяє формалізувати процес взаємодії учасників та передбачити її наслідки.

Таблиця 3.2

Специфічні принципи стратегічного партнерства

Найменування принципів	Зміст принципу
Відкритості	Поінформованість учасників про цілі, процеси, результати взаємодії; інформаційний обмін із зовнішнім середовищем
Інтегративності	Партнерство здійснюється на основі зближення незалежних економічних суб'єктів при збереженні юридичної самостійності, прийняття управлінських рішень має базуватись на інтересах цілісності (сукупності)

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Закінчення табл. 3.2

Найменування принципів	Зміст принципу
Тимчасової цілісності	Партнерство формується на певний період часу; можливе його перетворення та трансформація змісту діяльності
Подвійності	Необхідність досягнення узгодженості та балансу між власними інтересами та партнерством в цілому
Розширення можливостей	Є не лише засобом обмежень, але і засобом розширення стратегічних можливостей інтегрованого суб'єкта
Компромісності	Компромісність у прийнятті спільних управлінських рішень та здійсненні діяльності
Узгодженості	Узгодженість спільної діяльності учасників
Інтеграційної раціональності	Стратегічні рішення мають бути обґрунтовані не з позиції індивідуальної вигоди, а оптимальні з точки зору кожного учасника ринку
Мотивованості	Основним мотивом здійснення партнерства має залишатися підтримка життєдіяльності, забезпечення розвитку та отримання прибутку
Конгруентності	Базується на відповідальності учасників один перед одним та в цілому перед працівниками, суспільством
Проактивної поведінки	Партнерство має сприяти зростанню активності на ринку та досягненню ринкових цілей, поліпшенню репутації, популяризації бренду
Економічної обґрунтованості та виправданості	Проекти інтеграційної співпраці мають бути окупними та приносити прибуток учасникам, який перевищить його розмір при індивідуальному функціонуванні
Синергетичного ефекту	Потенціал взаємодії партнерів більше суми їх окремих потенціалів за принципами синергетики
Партисипативності	Сприйняття управлінських рішень працівниками, стабільність соціальної політики, соціальний захист та відповідальність перед працівниками
Акторності	Визначається здійсненням інтеграції як процесу, який складається з послідовних етапів, організовані дії, які мають початок та кінець, характеризуються життєвим циклом
Консолідації ресурсів	Спрямована на збільшення сукупного ресурсного потенціалу, який перерозподіляється між учасниками на основі доповнення ресурсів, яких не вистачає
Гармонізації	Участь у подоланні регіональних, глобальних проблем; розвиток територій, охорона навколишнього середовища, забезпечення безпеки діяльності

Джерело: згруповано та удосконалено автором на основі [21, 22, 23, 24, 25].

Методичний інструментарій представлено конкретними методиками та алгоритмами дій на основі системи методів (рис. 3.1), принципів, цілей та функцій. Складові методологічного базису спрямовані на формування механізмів реалізації концептуальних основ партнерства, серед яких: стратегічна діагностика умов та факторів ведення бізнесу; механізми

узгодження стратегічних цілей партнерів; методичні підходи до обґрунтування перспективності партнерства, параметрів його формування; методика вибору партнерів; оцінка ефективності реалізації стратегічного партнерства; методичні підходи до розвитку стратегічних партнерських відносин тощо.

Реалізація концептуальних положень партнерства пов'язана з виконанням таких функцій, як:

– організуюча, що полягає у сприянні створенню нової ефективної інтегрованої структури – партнерства, яка спрямована на консолідацію зусиль окремих суб'єктів для досягнення загальних цілей і створення оптимальних систем розвитку;

– діагностико-аналітична, пов'язана з виявленням сукупності внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності та проблем розвитку континууму підприємств, які інтегруються у межах стратегічного партнерства;

– прогностична – реалізується на основі розробки концептуальних і прикладних засад стратегічної взаємодії та передбачає створення стратегії розвитку спільної діяльності та програм її імплементації у межах окремих сегментів партнерів;

– трансформаційна, що полягає у проведенні заходів, які забезпечують подолання недоліків спільної діяльності, корегування стратегії та планів;

– контрольно-регулююча, що припускає систематичну діагностику та порівняння проектних і фактичних параметрів спільної діяльності і вживання заходів, пов'язаних із мінімізацією ризиків та неузгодженості цих параметрів;

– правова, що забезпечує повну відповідність діяльності внутрішнім нормам та документам, а також вимогам національного та міжнародного законодавства;

– інформаційна, що здійснюється через інформування, сприяє формуванню позитивного іміджу, розкриває результати інтеграційних намірів та дій.

На основі вивчення методологічних засад відносин між стратегічними партнерами зроблено висновок про наявність різних підходів щодо формування партнерства, вибору потенційних партнерів та оцінки результативності взаємодії.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Узагальнивши теоретико-методичні надбання щодо формування моделей стратегічного партнерства, нами визначено такі підходи: підприємницький, еволюційний, ресурсний, знаннеорієнтований, поведінковий, ціннісний та цільовий. Їх вклад у розвиток сучасної методології партнерства відображено у табл. 3.3. Разом з тим, можна стверджувати, що методологічні засади формування партнерських відносин характеризуються фрагментарністю. Так, у підприємницькому підході, основою якого стали надбання теорії трансакційних витрат, визначено мотиваційний механізм партнерства через потребу оптимізації трансакційних витрат. Основною науковою проблемою, що вирішувалася дослідниками у межах цього напрямку, стали питання формування оптимальних меж співробітництва – «границь фірми» [26, 27].

Таблиця 3.3

Теоретико-методологічні підходи щодо формування та реалізації стратегічного партнерства підприємств

Методологічний підхід	Зміст	Методичний внесок	Дослідники
Підприємницький	Базується на розробленні механізмів оптимізації трансакційних витрат	Мотиваційні механізми партнерства; оптимальні межі співробітництва; проблема опортунізму; захист прав власності; економія від масштабу; специфіка трансакційних інвестицій; агентські витрати	Вільямсон (1975–1991) [26, 28]; Б. Когут, У. Залдер (1992) [29]; С. Осборн, Й. Хагдорн (1997) [30]; А. Мадхок (2002) [27]
Цільовий	Партнерство на основі погодженості та близькості цільових настанов	Визначення «ресурсного розриву»; оцінка наявних та необхідних ресурсів; вибір партнерів за спільністю цілей; визначення конгруентності інтересів	Б. Гаррет, П. Дюсож (2002); [3]; Р. Уоллес (2005) [31]; С. Карделл (2005) [32]; Дж. Мора, Р. Спекман (1994) [12]; К. Хілл (1999) [33]; А. Керолл (1988) [34]; Дж. Фруман, Мюлер (2005) 35; Г. Махова (2010) [36]

Продовження табл. 3.3

Методологічний підхід	Зміст	Методичний внесок	Дослідники
Ресурсний	Партнерство базується на пошуках можливостей доступу до зовнішніх ресурсів	Механізми розподілу ресурсів; оптимізація ресурсного потенціалу; формування ресурсно-інтеграційної стратегії; унікальність ресурсів; специфічність активів; формування організаційних компетентностей; розподіл ризиків між агентами; пошук потенційних партнерів за ресурсами	Е. Пенроз (1959) [37]; Б. Вернерфельт (1984) [38]; М. Сілвер (1984) [39]; Й. Барну, Г. Оучі; (1986) [40]; Р. Румельт (1991) [41]; Р. Вітлей (1990) [42]; Ц. Прахалад, Х. Гамель (1990) [43]; Р. Лангроіс (1992) [44]; М.Аокі (2000) [45]; Г. Клейнер (2011) [46]
Еволюційний	Запропоновано реалізацію стратегічного партнерства як динамічного та послідовного процесу: з більш низької активності відносин до більш високого рівня розвитку	Етапи розвитку відносин; життєвий цикл стратегічного партнерства; механізми координації інноваційної діяльності; оптимізація трансакційних витрат; механізми подолання опору	Й. Шумпетер (1934) [47]; Ф. Вебстер (2001) [48]; Б. Когут (1988) [49]; Г. Досі, С. Вінтер, Дж. Тіс (1992) [50]; Г. Сільверберг, Б. Верспаген (1994) [51]; Н. Фосс (1996) [52]; Й. Хагедорн (2002) [53]
Знаннеорієнтований	Консолідація та комбінування знань і досвіду (інтелектуальних активів); пріоритет ролі знань та ключових ресурсів	Дифузія інновацій; механізми перетворення знань в активи; цінність знань; права на об'єкти інтелектуальної власності	К. Коннер (1991) [54]; Б. Когут (1988) [49]; У. Задер (1992) [29]; Р. Грант (2002–2007) [55]; Н. Форс (1996) [52]; Й. Дайер, Г. Сінгх (1998) [10]
Стосунковий	Інвестиції, знання, ресурси та управління як ключові аспекти реалізації; механізми генерування кокурентних переваг на основі співпраці	Стратегічні можливості партнерства; розповсюдження знань; управління знаннями; трансферт технологій; складність активів; асиметрія контролю; динамічні спроможності	Й. Дайер, Г. Сінгх (1998) [10]

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Закінчення табл. 3.3

Методологічний підхід	Зміст	Методичний внесок	Дослідники
Ціннісний (портфельний)	Визначення цінності відносин та вибір партнерів на основі результативних критеріїв	Оцінка результативності відносин; критерії оцінки відносин; матриці розвитку партнерства; часові межі партнерства; портфельний аналіз споживачів, постачальників, партнерів	Д. Андерсон, Х. Хаканссон, Д. Йохансон (1994) [56]; К. Міллер, А. Халінен (1999) [57]; П. Коузінс, Р. Спекман (2000) [58]; Є. Ієр (2003) [59]; Дж. Іган (2008) [60]

Джерело: розроблено автором на основі джерел таблиці.

Передумовою формування ресурсного підходу став цільовий, що визначив основним концептом розвитку партнерських відносин погодженість та близькість цільових настанов, які сприяють подальшому розвитку відносин та формуванню на цих засадах конкурентних переваг суб'єктів-учасників [3].

Ресурсний підхід (ресурсна теорія фірми), який зберігає позиції найпоширенішого методологічного підґрунтя формування міжфірмової взаємодії, пріоритетною передумовою розвитку партнерства визначив «границю фірми», яка встановлюється на підставі міркувань про наявність унікальних ресурсів та права власності на них [61]. Крім того, поведінка суб'єкта як «пучка ресурсів та компетентностей» [37, 52] відносно інших учасників ринку є стратегічною та сфокусована на пошуку відмінних компетентностей та досягненні конкурентних переваг, умовою яких вважається специфічний формат співробітництва – контракція (взаємодія на основі контрактів).

Еволюційний підхід (еволюційна економіка, теорія поведінки, концепція обмеженої раціональності) базується на дослідницькій традиції поєднання статичних і динамічних атрибутів поведінки учасників інтеграційних процесів. Відмінними детермінантами цього підходу до пояснення феномену стратегічної міжфірмової кооперації є обумовленість поведінки учасників стратегічних відносин атрибутами зов-

нішнього середовища (динамічними умовами), що визначає їх конфігурацію [52], пріоритет процесу навчання [62], пріоритет отримання навичок та досвіду над максимізацією прибутку [63, 64].

Інновації та технології отримання і зберігання знань відіграють ключову роль у формування методології стратегічного партнерства на основі знаннеорієнтованого підходу. Акцент в аргументації партнерських відносин зміщується на пошук нових можливостей розвитку на основі передачі знань та навичок [65, 53, 66] в умовах швидких змін на ринку [67,49]. При цьому підхід не охоплює методологію формування бізнес-середовища партнерства на основі знань, проблеми їх захисту [53], що потребує проведення додаткових емпіричних обґрунтувань висунутих гіпотез.

Спробою інтерпретації методологічних положень стратегічного партнерства на основі поєднання досвіду попередніх теоретичних здобутків стали надбання стосункового підходу, який базується на частковій компіляції попередніх підходів та висуває гіпотезу про генерацію стратегічних переваг на основі використання інвестицій, знань, ресурсів та управління [10]. Таке співробітництво визначено джерелом створення особливої ренти – доходу, що акумулюється внаслідок спільної діяльності – реалізації взаємодії та не може бути створеним окремо взятим учасником відносин.

На вирішення проблеми методологічного забезпечення стратегічного партнерства спрямовано дослідження науковців у межах ціннісного підходу, який сформовано як критерії вибору партнерів на основі результативних критеріїв з метою консолідованого створення цінностей.

З метою узгодження зазначених підходів та подолання фрагментації визначено необхідність проведення подальших досліджень наукової проблеми формування стратегічного партнерства. Комплексна природа розгляду феномену стратегічного партнерства потребує розроблення міжконцептуального підходу через визначення вкладу кожної теорії у розуміння природи формування партнерських відносин, що буде

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

фундаментом розвитку методологічного інструментарію подальших досліджень *на основі комлементарності*. Даний принцип дослідження методології стратегічного партнерства базується не на механічному складанні та узагальненні континууму надбань теоретичних підходів та концепцій, а на виробленні на основі системної парадигми таких положень, які створюють можливості цілісного аналізу стратегічного партнерства та формування методологічного інструментарію його реалізації.

Фокус останніх досліджень у сфері стратегічного партнерства спрямований на управління відносинами між учасниками. При цьому увагу дослідників зосереджено на двох ключових аспектах: по-перше, вибір форматів відносин з різними партнерами; по-друге, критерії формування портфеля взаємовідносин. Отже, основною методологічною проблемою розвитку стратегічного партнерства є побудова збалансованої системи відносин з партнерами шляхом вибору із існуючих форматів відносин з партнерами тих, які відповідають стратегічним орієнтирам підприємства та визначеним критеріям вибору партнерів.

Науково-теоретичний доробок вітчизняних та зарубіжних науковців дозволив визначити 3 групи моделей формування міжорганізаційної взаємодії: зі споживачами, постачальниками та партнерами [68, 69]. Основні параметри зазначених моделей наведено у табл. 3.4–3.6.

Таблиця 3.4

Методологічна конструкція моделей і параметрів формування стратегічного партнерства зі споживачами

Дослідники	Критерії оцінки партнерства	Алгоритм проведення (методика) дослідження
Р. Гартлей, 1976 р. [70]	Обсяг власних продажів; прогнозований обсяг діяльності; обсяг попиту	Аналіз динаміки продажу; географічна диверсифікація діяльності
Б. Смакей, 1977 р. [71]	Сукупний обсяг продажів; обсяг продажів за асортиментом; операційні витрати (в цілому та за асортиментними групами)	Аналіз кон'юнктури ринку; моніторинг; прогноз продажу; розподіл наявних ресурсів; контроль за продажем

Продовження табл. 3.4

Дослідники	Критерії оцінки партнерства	Алгоритм проведення (методика) дослідження
М. Каннінгем, І. Хомс, 1982 р. [72]; Й. Канінг, 1982 р. [73]	Обсяг продажів; матеріально-технічний потенціал; обсяг витрат; розмір та частота реалізації послуг; зростання ринку; оновлення технологій	Визначення континуумів споживачів; розрахунок потенційного прибутку та витрат; визначення джерел отримання прибутку та потенційного рівня продажів; визначення можливостей формування додаткових цінностей (зростання ринку тощо); ранжування споживачів; розробка програм реалізації за споживчими групами
Р. Лафорге, Д. Кравен, 1982 р. [74]	Розмір та динаміка продажів; інтенсивність конкуренції; частка ринку партнера	Визначення обсягів продажів за структурними підрозділами; формування планів діяльності для кожного підрозділу; контроль
Р. Фіюкки, 1982 р. [75]	Важливість споживача; складність взаємодії зі споживачами; привабливість відносин (тривалість, обсяг закупівель, міцність, перспективи подальшої кооперації, управлінська та географічна узгодженість)	Оцінка фактичних споживачів; визначення ключових споживачів
П. Діксон, 1983 р. [76]	Зростання обсягів продажу агента; обсяг виручки; обсяг витрат; частка ринку оператора та агента	Аналіз портфеля послуг агента; матриця залежності у каналі постачання
Н. Кемпбелл, М. Каннінгем, 1983 р. [77]	Обсяг продажів, частка використання ресурсного потенціалу; тривалість відносин; частка споживача у структурі доходу; прибутковість; частка сегменту на ринку; зростання рівня споживчого попиту; частка ринку конкурентів; конкурентна позиція; рівень зростання ринку; обсяг продажів за споживачами; етап життєвого циклу споживача	Класифікація споживачів за життєвим циклом споживання; конкурентний аналіз споживачів у кожному ринковому сегменті; портфельний аналіз ключових споживачів; портфельний аналіз споживача
А. Дубинський; Т. Інграм, 1984–1986 рр. [78, 79]	Прибутковість фактичного споживача; прибутковість потенційного споживача	Визначення прибутковості споживача; визначення сукупності потенційних споживачів

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Продовження табл. 3.4

Дослідники	Критерії оцінки партнерства	Алгоритм проведення (методика) дослідження
Б. Шапіро, В. Ренган, Р. Моріарті, 1987 [80]	Витрати, виручка, прибутковість за сегментами споживачів	Визначення прибутковості споживача; управління відносинами з потенційними споживачами
Р. Крапфел, Д. Салмонд, Р. Спикман, 1991 [81]	Спільність цілей; цінність відносин; співвідношення влади агента та споживача	Визначення типу відносин; зіставлення типу взаємодії зі стилем управління; вибір моделі управління (поведінки) для кожного типу відносин
В.Ренган, Р. Моріарті, Г. Сварті, 1992 [82]	Ціна, витрати, міцність відносин	Сегментація споживачів
Й. Пельс, 1992 [83]	Збільшення обсягу продажів, зростання репутації; отримання технологічних знань	Ідентифікація споживачів; визначення ключових споживачів
Д. Йорк, Г. Друссіотіс 1994 р. [84]	Стратегічна важливість споживача; складність відносин; прибутковість та міцність відносин; ринкова частка споживача	Формування портфеля споживачів; визначення ключових споживачів; побудова портфеля ключових споживачів
К. Сторбака, 1997 р. [85]	Прибутковість відносин; витрати на підтримку відносин; обсяг продажів	Аналіз споживачів та прибутковості відносин
П. Турнбулл, Й. Золкієвські, 1997 [86]	Виручка; витрати на підтримку відносин; цінність відносин	Аналіз споживачів; моніторинг позицій споживачів
П. Фрейтаг, Н. Мольс, 2001 р. [87]	Економічні змінні (виручка, прибуток, витрати, попит); технологічні змінні (технологічні процеси, ноу-хау); конкуренція (обмеження та можливості); інші змінні (репутація, етика відносин); цінність відносин	Розподіл споживачів на групи; аналіз споживачів
Р. Риалс, 2003 р. [88]	Доходи; ризики	Аналіз портфеля споживачів
Р. Дхар, Р. Гацер, 2003 р. [231]	Цінність споживача з урахуванням доходу, ризиків та життєвого циклу відносин споживання	Визначення оптимальної структури споживачів
О. Юлдашева, А. Іванов, 2004 р. [89]	Відповідність цілей; ризики відносин	Аналіз портфеля споживачів; розвиток відносин; визначення маркетингової цінності; оцінка економічної ефективності відносин
М. Йогансон, Ф. Сеїнес, 2004 р. [90]	Прибуток та витрати на споживача залежно від ситуації	Максимізація цінності портфеля відносин

Закінчення табл. 3.4

Дослідники	Критерії оцінки партнерства	Алгоритм проведення (методика) дослідження
А. Халінен, 2000 р. [238]	Критерії не визначено	Класифікація моделей портфеля споживача; оцінка використання моделей на практиці
К. Ульріх, 2008 р. [239]	Прибутковість, ризики	Аналіз портфеля споживачів
В.Талвар, Й. Буртон, Й. Мурфі, 2008 р. [91]	Критерії не визначено	Аналіз цінності портфеля відносин зі споживачами
А.Камуфо, А. Фулан, Р. Грандінетті, 2009 р. [92]	Критерії не визначено	Цінність портфеля відносин на основі маркетингового потенціалу
О. Гьок, 2009 р. [93]	Міцність відносин; задоволення споживача	Аналіз портфеля відносин із споживачами
Ч. Гомбург, В. Стеінер, Д. Тотзек, 2009 р. (2009) [94]	Критерії не визначено	Аналіз динаміки розвитку портфеля відносин зі споживачами
К. Тарасі, Р Болтон, М. Гутт, Б. Валкер, 2011 р. [95]	Прибутковість, ризики	Аналіз портфеля споживачів; моделювання оптимального портфеля споживачів

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.5

Методологічна конструкція моделей і параметрів формування стратегічного партнерства із постачальниками

Дослідники	Критерії оцінки партнерства	Алгоритм проведення (методика) дослідження
П. Кралік, 1983 р. [96]	Важливість постачальника; складність умов на ринку	Оцінка складності поточної ситуації на ринку постачальника
Р. Ван Стекеленборг, Л. Корнеліус, 1994 р. [97]	Рівень попиту на ринку постачальників; рівень попиту на ринку споживання	Оцінка кон'юнктури ринку постачальника
Р. Олзен, Л. Елрам, 1997 р. [98]	Складність управління відносинами у процесі постачання; стратегічна важливість постачальника; міцність зв'язків; привабливість постачальника	Класифікація різновидів закупівель; аналіз постачальників
Б. Бенсаоу, 1999 р. [99]	Специфічні інвестиції постачальника; специфічні інвестиції споживача	Аналіз відносин між постачальником та споживачем
Р. Неллоре, К. Соденкюіст, 2000 р. [100]	Важливість закупівлі (відносин); складність ринку	Оцінка поточної ситуації на ринку постачальника

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Закінчення табл. 3.5

Дослідники	Критерії оцінки партнерства	Алгоритм проведення (методика) дослідження
К. Гелдерман, А. Ван Віл, 2003 р. [101]	Залежність постачальника від споживача; залежність споживача від постачальника	Аналіз стратегій постачальника
А. Дубоніс, А. Педерсон, 2002 р. [102]	Рівень відносин споживача із постачальником (критерії не визначено)	Аналіз відносин у розрізі мережі
Б. Кох, В. Коелзер, 2004 р. [103]	Сила впливу споживача, сила впливу постачальника, цінність відносин	Визначення балансу міцності відносин; аналіз відносин (розподіл влади та цінності між партнерами)
С. Вагнер, Й. Джонсон, 2004 р. [104]	Критерії не визначено	Стратегічна діагностика портфеля відносин з постачальником
М. Каніелс, К. Гелдерман, 2007 р. [105]	Прибуток відносин; ризик відносин	Аналіз стратегій постачальника

Джерело: складено автором.

Таблиця 3.6

Методологічна конструкція універсальних моделей і параметрів формування стратегічного партнерства

Дослідники	Критерії оцінки партнерства	Алгоритм проведення (методика) дослідження
Д. Вілсон, 1995 р. [106]	Цінність створена партнером (додана); ступінь ризику	Визначення вигід та витрат на відносини; вибір моделі поведінки з партнером
Д. Форд, 1998 р. [107]	Тривалість відносин; рівень щільності взаємодії	Формування портфеля відносин на основі критеріїв; визначення сценарію управління відносинами для кожного різновиду партнерства
Т. О'Тул, Б. Дональдсон, 2000 р. [108]	Соціальні (довіра, імідж, цінність); економічні (інвестиції у розвиток відносин, прибутковість, витрати)	Визначення міцності відносин на основі соціальних та економічних критеріїв; типізація відносин на основі рівня активності партнерства; прийняття стратегічних рішень щодо розвитку відносин та їх переходу на новий рівень
Р. Уолесс, 2005 р. [31]	Привабливість; довговічність; інтереси та стимули; фінансові можливості; часові межі	Самооцінка суб'єкта; оцінка потенційного партнера; формування стратегії розвитку відносин

Закінчення табл. 3.6

Дослідники	Критерії оцінки партнерства	Алгоритм проведення (методика) дослідження
В. Ребязіна, 2011 р. [68]	Універсальні (прибуток, витрати, частка ринку, міцність відносин) та специфічні критерії (обсяг продажу постачальником, імідж, довіра, цінність)	Формування портфеля відносин з партнерами; управління портфелем відносин; моніторинг відносин

Джерело: складено автором.

За результатами аналізу моделей формування партнерських відносин зроблено такі висновки:

– переважну більшість моделей формування стратегічного партнерства побудовано на основі портфельного підходу, і лише окремі – на засадах еволюційного підходу;

– теоретико-методологічні основи реалізації стратегічного партнерства стосуються лише певного сегменту потенційних партнерів – споживачів (понад 27 моделей); постачальників (понад 10 моделей), і лише незначна їх частка (5) має універсальний характер, тобто описує сценарії вибору та реалізації взаємодії з більш широкою сукупністю партнерів, при цьому питання співробітництва з конкурентами, бізнесоточенням взагалі не розглянуто;

– переважна більшість підходів щодо формування та реалізації портфеля стратегічної взаємодії базується на виборі партнерів на основі 2-х критеріїв, що обмежує можливості та результати їх практичного застосування; деякі підходи, навпаки, містять велику кількість критеріїв, що потребує їх групування та адаптації.

– не сформовано чіткі алгоритми (методики) робіт щодо вибору партнерів та розвитку цих відносин (не враховано процесний піхід);

– не визначено результати та критерії партнерства за етапами його реалізації.

З огляду на вищевикладене, вважаємо за необхідне структурувати процес формування та розвитку стратегічного партнерства з використанням процесно-портфельного підходу шляхом визначення етапів виконання робіт і їх результатів.

Таблиця 3.7

Методологія формування та розвитку стратегічного партнерства

Етапи	Процеси	Фактори, критерії та показники	Результати	Методичний інструментарій
Етап 1. Стратегічна діагностика умов та факторів ведення бізнесу (Підготовчий)	Блок 1. Стратегічний аналіз середовища функціонування суб'єктів	Економіка; політика; НТП; природно-рекреаційне середовище, соціальна сфера	Зовнішні можливості та загрози; конкурентоспроможність; портфель цільових параметрів організаційного розвитку; виявлення потенційних учасників стратегічного партнерства (суб'єктів зовнішнього середовища); необхідність стратегічного партнерства	SWOT-аналіз; рейтингові системи; експертні оцінки; бенчмаркінг; моделі GE/McKinsey, Shell/DPM, Хофера-Шендела, ADL/LC
	Блок 2. Аналіз впливу нормативно-правового забезпечення партнерських відносин	Стан та ефективність нормативно-правового забезпечення	Правові передумови для формування партнерських відносин	Ринкові дослідження; логічні, діалектичні, порівняльно-правові методи
	Блок 3. Оцінка власного організаційно-економічного потенціалу та потенційних стратегічних потреб	Фінанси (обсяг та динаміка прибутку, рентабельності; наявність капіталу); маркетинг (репутація, прихильність, довіра, ринкова частка); персонал (кваліфікація, продуктивність, система стимулювання); туристичний продукт (структура, асортимент, якість послуг); операційна система (стан, ефективність використання); організація (організаційна структура; система управління); інноваційна діяльність	Сукупність наявних та необхідних ресурсів; «ресурсний розрив»; відповідність внутрішнього економічного та організаційного потенціалу стратегічним орієнтирам (сильні та слабкі сторони); діагностика ступеня досягнення цільових орієнтирів стратегічного розвитку	SWOT-аналіз, економіко-математичні та статистичні методи; соціологічні методи; управлінський аналіз

Продовження табл. 3.7

Етапи	Процеси	Фактори, критерії та показники	Результати	Методичний інструментарій
<p>Етап 2. Обґрунтування перспективності партнерства; вибір партнерів (Проектування)</p>	<p>Блок 1. Обґрунтування необхідності партнерства. Визначення стратегічних цілей</p>	<p>Фактори, критерії та показники</p> <p>Стратегічне бачення перспектив розвитку партнерства та їх цільові орієнтири</p>	<p>Принципи партнерства; сегменти потенційних партнерів; критерії пошуку та вибору потенційних партнерів за сегментами; перспективні цільові орієнтири та вектори інтеграційного розвитку; проект техніко-економічного обґрунтування стратегії розвитку (місія, напрями і цілі розвитку; завдання)</p>	<p>Економічний, управлінський, стратегічний, кластерний аналіз; бізнес-планування</p>
	<p>Блок 2. Ідентифікація наявних відносин з партнерами</p>	<p>Цінність відносин; результативність взаємодії; ефективність діяльності; оцінка виконання зобов'язань</p>	<p>Інформаційна база наявних партнерів; результативність реалізації діючих програм партнерства</p>	<p>Економічний аналіз; бенчмаркінг; кластерний аналіз; експертні оцінки</p>
	<p>Блок 3. Виявлення перспективних партнерів</p>	<p>Вимоги до потенційних партнерів (економічний, організаційний потенціал; ділові якості; імідж)</p>	<p>Первинна вибірка партнерів (альтернативи вибору партнерів); відповідність партнерів за критеріям вибору партнерів; конгруентність інтересів з партнерами</p>	<p>Стратегічний аналіз; маркетингові дослідження; кластерний аналіз; експертні оцінки</p>
	<p>Блок 4. Формування портфеля партнерів (вибір альтернативи)</p>	<p>Оптимальність партнерства; ризики взаємодії; економічна та соціальна оцінка проектів взаємодії</p>	<p>Готовність партнерів до співпраці; проект портфеля партнерів (вторинна вибірка); концепція реалізації партнерства; декларування намірів з партнерами (меморандум)</p>	<p>Кластерний аналіз; експертні оцінки</p>

Продовження табл. 3.7

Етапи	Процеси	Фактори, критерії та показники	Результати	Методичний інструментарій
Етап 3. Реалізація стратегічного партнерства (Реалізаційний)	Блок 1. Формалізація відносин (погодження умов співпраці, вибір способу, характеру, виду взаємодії; укладання договірних зобов'язань) Блок 2. Реалізація проєктів розвитку відносин, розробка програм спільних дій	Ефективність розроблення проєктних документів; оптимальність умов співпраці	Договори, проєкти, програми, розвитку стратегічного партнерства (пакет документів щодо реалізації концепції стратегічної співпраці)	Ділові переговори; управлінський аналіз
Етап 4. Оцінка та контроль результативності стратегічного партнерства (Діагностико-аналітичний)	Блок 1. Аналіз виконання існуючих договірних зобов'язань Блок 2. Комплексна оцінка ефективності використання економічного потенціалу в умовах реалізації партнерства	Консолідація ресурсів; формування системи та структури управління спільною діяльністю; розробка стратегії; визначення механізмів контролю Моніторинг причин та наслідків порушень договірних зобов'язань Показники ефективності використання матеріальних, кадрових, фінансових, інформаційних ресурсів; нематеріальних активів	Організаційні, мотиваційні, управлінські і фінансово-економічні механізми здійснення партнерства Звіти; протоколи Ефективність використання економічного та організаційного потенціалу	Бізнес-планування; стратегічне прогнозування Ринкові дослідження; управлінські, економічні, логічні, діалектичні, порівняльно-правові методи Економічний, статистичний, управлінський аналіз; математичні методи; експертні оцінки

Закінчення табл. 3.7

Етапи	Процеси	Фактори, критерії та показники	Результати	Методичний інструментарій
	Блок 3. Аналіз ефективності партнерства	Економічна, соціальна ефективність	Цінність партнерства; доцільність розвитку (продовження) відносин; штрафні санкції; напрями мотивування відносин	Економічний, статистичний, управлінський аналіз; експертні оцінки; маркетингові дослідження
Етап 5. Розвиток відносин партнерства (Комплементарний)	Блок 1. Оптимізація відносин, удосконалення діяльності	Критерії досягнення цілей; відповідність цілей ресурсам і можливостям учасників. Вигоди, витрати	Програми вдосконалення діяльності; корегувальні плани	Самооцінка; управлінський, економічний, стратегічний аналіз
	Блок 2. Переведення відносин у новий формат (реорганізація): інтенсифікація, згоргання	Цільові орієнтири; ресурсний потенціал; зовнішні загрози та можливості	Напрями реорганізації відносин; варіанти (проекти) розвитку відносин	Самооцінка; управлінський аналіз

Джерело: складено автором.

На основі табл. 3.7 розглянемо методологічні засади формування та розвитку стратегічного партнерства.

Перший етап формування відносин з партнерами є підготовчим та пов'язаний з проведенням стратегічної діагностики умов та факторів ведення бізнесу. У межах реалізації зазначеного етапу відносин необхідно здійснити такий перелік дій та завдань:

- стратегічний аналіз середовища функціонування суб'єктів, що надасть змогу провести діагностику ступеня досягнення цільових орієнтирів стратегічного розвитку, визначити зовнішні можливості та загрози, розрахувати рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, сформувати портфель цільових параметрів організаційного розвитку в майбутньому, виявити потенційних учасників для стратегічного партнерства (суб'єктів зовнішнього середовища) та необхідність налагодження з ними стратегічного партнерства;

- оцінку впливу нормативно-правового забезпечення партнерських відносин, що дозволить визначити правові передумови для формування партнерських відносин з різними типами партнерів, переваги та недоліки різновидів організаційних форм інтегрування ;

- діагностику власного організаційно-економічного потенціалу та потенційних стратегічних потреб, що сприятиме визначенню сукупності наявних і необхідних ресурсів для діяльності підприємства та досягнення стратегічних цілей, «ресурсного розриву», формуванню висновків щодо відповідності внутрішнього економічного та організаційного потенціалу стратегічним орієнтирам (сильні та слабкі сторони).

Для визначення ефективності використання внутрішнього та зовнішнього потенціалу рекомендовано використання компонентів, показників та критеріїв (табл. 3.8).

Другий етап формування відносин з партнерами «Обґрунтування перспективності партнерства; вибір партнерів» пов'язаний із вирішенням таких перспективних завдань, як:

- визначення стратегічних цілей партнерської взаємодії, реалізація якого дозволить сформувати стратегічне бачення

перспектив розвитку партнерства та цільові орієнтири учасників. Результатами діяльності у межах зазначеного етапу мають стати обґрунтування мотивів та потреб учасників з урахуванням принципів партнерства, узгодження цілей учасників та визначення взаємообумовленості цілей інтегрування на різних етапах життєвого циклу партнерства.

Таблиця 3.8

Структурна модель визначення потенціалу стратегічних партнерств

Компоненти потенціалу	Показники та критерії
Стратегічний	<p><i>Цільові</i> критерії: відповідність цілей можливостям; унікальність; атрактивність; ресурсна обмеженість; відомість (репутація); конкурентоспроможність; ринкова вартість бізнесу;</p> <p><i>комерційні</i> критерії: фінансовий (стратегічний) бюджет, прибуток, частка ринку; обсяг продажів;</p> <p><i>виробничі</i> критерії: доступність ресурсів; потужність; ресурсозабезпеченість, рівень зносу морального та фізичного матеріально-технічної бази; рівень автоматизації процесів; потреба інвестування в оновлення МТБ; якість ресурсів; безпека;</p> <p><i>ринкові</i>: ємність ринку; відповідність потребам споживачів, наявність та структура каналів збуту, ринкова вартість бренду;</p> <p><i>інноваційні</i>: інноваційний потенціал; швидкість інноваційних впроваджень; структура інновацій, перспективи інноваційних змін;</p> <p><i>регіональні</i> критерії: особливості регіону; інфраструктура (комунікації, потужність, розвиненість, економічні можливості); наявність та структура ресурсів; активність розвитку підприємництва;</p> <p><i>макроекономічні</i> критерії: економіка; політика; НТП; природно-рекреаційне середовище, соціальна сфера (стан, динаміка змін, перспективи);</p> <p><i>інші</i>: екологічні норми, безпека праці, рівень ризиків, зв'язок із суміжними та забезпечуючими сферами та галузями економіки, створення нових робочих місць</p>
Маркетинговий	Якість туристичного продукту; організація обслуговування; цінова політика; продуктовий портфель; система збуту; система просування; маркетингові дослідження (стан, динаміка, структура, ефективність); лояльність споживачів
Організаційний	Організаційна структура; система управління; механізми управління; стиль керівництва управління, технології управління (тип, структура, склад, ефективність, виконання зобов'язань)
Кадровий	Структура та склад персоналу; рівень компетентності; ефективність (продуктивність) праці; соціальна захищеність; якість праці, система мотивації, система розвитку персоналу
Інформаційний	Інформаційні системи та технології; комунікації (наявність; рівень використання; ефективність); захист інтелектуальної власності

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Закінчення табл. 3.8

Компоненти потенціалу	Показники та критерії
Фінансовий	Забезпеченість активами; операційні витрати, швидкість обігу капіталу, відношення прибутку до обсягу діяльності, активів, власного капіталу; витрати співробітництва; рівень платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності
Виробничий	Структура туристичного продукту (за туристичними напрямками, видами туризму); асортимент послуг; рівень використання внутрішніх виробничих можливостей; ритмічність роботи, сезонність роботи; диверсифікованість послуг
Технологічний	Якість обслуговування, технології обслуговування, безпека, екологічність, сертифікованість
Інноваційний	Кількість та структура інноваційних впроваджень; витрати на інновації; ефективність інноваційних проєктів; наявність запатентованих і впроваджених винаходів (брендів)
Ресурсний	Склад, стан, структура ресурсів; ефективність використання ресурсів; рівень економії використання ресурсів (матеріальних, нематеріальних); рівень забезпеченості активами; якість ресурсів; унікальність ресурсів; збалансованість ресурсів
Екологічний	Екологічна політика, витрати на охорону навколишнього середовища, дотримання принципів сталого розвитку
Соціальний	Соціальна політика, рівень виконання соціальних зобов'язань, рівень соціальної відповідальності, наявність корпоративних стандартів

Джерело: складено автором.

– ідентифікація наявних відносин з партнерами – виконання даного етапу робіт дозволить визначити результативність реалізації діючих програм партнерства на основі розрахунку цінності відносин, ефективності взаємодії, ефективності господарської діяльності, оцінки ступеня виконання взаємних зобов'язань. Результатом діяльності у межах зазначеного етапу має бути формування інформаційної бази наявних партнерів;

– виявлення перспективних партнерів для подальшої співпраці – формування первинної вибірки партнерів (альтернатив вибору) на основі визначення відповідності партнерів критеріям вибору партнерів (економічний та організаційний потенціал, ділові якості, імідж) та ступеня конгруентності інтересів;

– формування портфеля партнерів (вибір альтернатив), процес здійснюється на основі визначення готовності потенційних партнерів до співпраці; складання проєкту портфеля

партнерів (вторинна вибірка); розроблення концепції реалізації партнерства, декларування намірів з партнерами. В основі критеріїв вибору партнерів має бути: оптимальність партнерства, ризику взаємодії, економічна та соціальна оцінка проектів взаємодії;

– підетап «Сегментація потенційних партнерів» потребує визначення сегментів потенційних партнерів, розроблення критеріїв їх пошуку та вибору за сегментами; перспективних цільових орієнтирів та векторів інтеграційного розвитку. Результатом етапу має стати формування остаточної вибірки партнерів за кожним сегментом інтеграційної взаємодії (ділові партнери, споживачі, органи влади) та складання проекту техніко-економічного обґрунтування стратегії розвитку (місія, напрями і цілі розвитку, завдання).

Зарубіжна та вітчизняна практика здійснення стратегічного партнерства дає змогу окреслити коло потенційних партнерів підприємства туристичної діяльності та визначити їх мотиви та потреби, що покладені в основу формування цілей (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні очікування учасників стратегічного партнерства

Стратегічні партнери	Мотиви і потреби партнерства
Зовнішні суб'єкти	
Держава	Створення конкурентоспроможного національного туристичного ринку; забезпечення споживачів високоякісними туристичними послугами; зростання надходжень до бюджету від діяльності підприємств туристичної галузі; отримання валютних надходжень від розвитку туризму; скорочення державних видатків на розвиток туризму; зростання туристичного потенціалу країни; раціональне використання природних та рекреаційних ресурсів; міжнародне співробітництво
Туристичні підприємства-агенти	Унікальні індивідуальні стратегічні переваги (ключові компетентності); створення, розподіл та використання цінностей; диверсифікація діяльності (продуктова, регіональна, ринкова); економічна безпека та стійкість розвитку; зростання вартості бізнесу, рентабельності; формування репутації; зниження господарських ризиків; економія витрат; синергетичні вигоди

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Закінчення табл. 3.9

Стратегічні партнери	Мотиви і потреби партнерства
Партнери-постачальники	Створення конкурентоспроможної ринкової пропозиції; формування стійких логістичних систем; отримання додаткових знань, досвіду; прибутковість відносин; стійкість відносин; перерозподіл створених цінностей, розподіл відповідальності; зростання спеціалізації; синхронізація формування туристичного продукту; контроль ринку збуту та формування туристичного продукту (постачання); зниження витрат
Партнери-конкуренти	Перерозподіл ринкової влади (ринкове домінування); послаблення конкуренції на ринку; зниження витрат на виконання певних функцій (спільні інформаційні системи, єдині програми навчання персоналу); узгодження діяльності (цінової політики, маркетингових програм тощо); зростання інвестиційної привабливості бізнесу; створення інфраструктури
Партнери-посередники (контактні аудиторії)	Підвищення економічних вигід; зростання сили взаємовідносин; створення та розподіл доданої цінності; зниження ризиків
Споживачі	Максимальне задоволення потреб, зростання споживчої вартості послуг, поліпшення якості послуг, оптимізація цін
Внутрішні суб'єкти	
Персонал	Зростання рівня заробітної плати; забезпечення соціального захисту та соціальної відповідальності; створення умов для кар'єрного зростання та індивідуального розвитку
Управлінці	Реалізація ринкової концепції та стратегії розвитку; поліпшення комунікаційного процесу; можливості професійного зростання та розвиток професійних компетентностей; збільшення владних повноважень; задоволення економічних стимулів
Власники бізнесу, інвестори	Збільшення ринкової частки; зростання вартості бізнесу, рентабельності інвестицій та активів; ринкової доданої вартості, грошового потоку та віддачі на інвестований капітал; прискорення термінів окупності проекту

Джерело: розроблено автором.

Врахування мотивів і потреб учасників стратегічного партнерства дозволяє об'єднати та узгодити інтереси як ініціатора партнерських відносин, так і потенційного учасника та на цій основі сформулювати консолідовані цілі. (табл. 3.10). Це дозволяє обґрунтувати рішення про доцільність стратегічного партнерства для всіх зацікавлених сторін.

Таблиця 3.10

Узгодження цілей суб'єктів стратегічної інтеграційної взаємодії

Цілі підприємства-ініціатора	Цілі новоутвореного партнерства	Цілі потенційного учасника
Обґрунтування, доцільності, можливостей, ризиків; визначення результатів та вигід спільної діяльності	Отримання синергетичних вигід, формування конкурентних переваг; створення, цінностей; забезпечення економічної безпеки та стійкості розвитку; зниження господарських ризиків; економія витрат; ринкова експансія	Зростання інвестиційної привабливості, вартості бізнесу; отримання додаткових активів (стратегічних можливостей); захист від ворожого поглинання; реалізація стратегічних орієнтирів розвитку

Джерело: удосконалено автором на основі [109, 110, 111].

Водночас у процесі формування методології стратегічного партнерства необхідно досліджувати зміни поведінки учасників на різних етапах життєвого циклу стратегічного партнерства, які обумовлюються впливом континууму чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цільові орієнтири учасників стратегічного партнерства необхідно конкретизувати на різних етапах реалізації зазначеного процесу (підготовчий етап, проектний етап, реалізаційний етап, діагностичний та постінтеграційний етапи), для кожного з яких характерні специфічні цілі, завдання та зміст (табл. 3.11).

Функції, пов'язані з виявленням потенційних партнерів та діагностикою ефективності наявних стратегічних відносин, реалізуються на основі портфельного або еволюційного підходу. При цьому основна увага вчених при виборі партнера зосереджена на кількох ключових критеріях, які покладено в основу подальшого розвитку відносин. Так, з позиції Д. Вілсона [106] основними параметрами формування партнерства мають бути цінність, створена партнером (додана) вартість та ступінь ризику. Д. Форд [107] для вибору партнерів пропонує скористатися такими показниками, як тривалість відносин, рівень тісноти взаємодії, а Р. Уолесс [31] – такими показниками, як привабливість відносин та довговічність, інтереси та стимули, фінансові можливості, часові границі. Разом з тим, на нашу думку, це досить обмежена кількість критеріїв, яка не надає змоги охарактеризувати повною мірою спектр економічних, соціальних та інших показників, що визначають привабливість подальшого розвитку відносин.

Таблиця 3.11

Взаємозалежність етапів життєвого циклу стратегічного партнерства та цілей учасників

Основні етапи життєвого циклу партнерства	Результати	Цілі	Зміст етапів
Підготовчий етап	Стратегічна діагностика зовнішніх умов і факторів ведення бізнесу та внутрішніх можливостей та ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Визначення зовнішніх загроз та можливостей організаційного розвитку; • оцінка результатів фінансово-господарської діяльності, відповідності внутрішнього економічного та організаційного потенціалу цільовим орієнтирам стратегічного розвитку; • визначення суб'єктів ринку (потенційних партнерів); • визнання необхідності співпраці з партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення комплексного стратегічного аналізу чинників зовнішнього середовища; • аналіз нормативно-правових передумов спільної діяльності; нормативно-правового забезпечення партнерських відносин; • оцінка внутрішнього стратегічного потенціалу
Етап проектування	Обґрунтування перспективності та доцільності партнерства; попередній відбір партнерів	<ul style="list-style-type: none"> • Діагностика результативності реалізації діючих програм партнерства; • формування сегментів потенційних партнерів; • розробка критеріїв пошуку та вибору потенційних партнерів за сегментами; • визначення можливих варіантів партнерства та вибір оптимальних; • обґрунтування стратегії розвитку відносин за кожним сегментом та партнером (міся, напрямом і цілі розвитку завдання); • визначення концепції реалізації відносин партнерства; декларування намірів з партнерами 	<ul style="list-style-type: none"> • Обґрунтування векторів розвитку партнерства. Розробка стратегічних цілей; • ідентифікація та оцінка наявних відносин з партнерами; • відбір перспективних партнерів (розробка альтернатив); • формування портфеля партнерів (вибір альтернатив); • сегментація потенційних партнерів

Закінчення табл. 3.11

Основні етапи життєвого циклу партнерства	Результати	Цілі	Зміст етапів
Реалізаційний етап	Формалізація партнерських відносин, реалізація програм стратегічного партнерства	<ul style="list-style-type: none"> Розроблення проектних документів щодо декларування та затвердження умов співпраці, формалізації відносин; впровадження організаційних, мотиваційних, управлінських, фінансово-економічних механізмів здійснення партнерства 	<ul style="list-style-type: none"> Формалізація відносин (погодження умов співпраці, вибір способу, характеру, виду взаємодії; укладання договірних зобов'язань); реалізація програм та проектів розвитку відносин; здійснення діяльності щодо реалізації заходів у межах програм спільних дій
Діагностико-аналітичний	Оцінка та контроль результативності стратегічного партнерства	<ul style="list-style-type: none"> Проведення моніторингу змін бізнес-процесів; діагностика причин та наслідків порушень договірних зобов'язань; визначення ефективності використання економічного та організаційного потенціалу; конкретизація джерел отримання синергетичних вигід; аналіз рівня витрат на реалізацію партнерства; визначення цінності партнерства, доцільності розвитку (продовження) та мотивування відносин 	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз виконання існуючих договірних зобов'язань; комплексна оцінка ефективності використання економічного потенціалу в умовах реалізації партнерства; аналіз ефективності партнерства
Постінтеграційний	Розвиток та удосконалення відносин партнерства	<ul style="list-style-type: none"> Визначення основних напрямів удосконалення діючих відносин; визначення можливих програм з мінімізації ризиків, максимізації цільових показників діяльності; розробка рекомендацій з удосконалення кількісних та якісних результатів спільної діяльності; обґрунтування стратегії реорганізації відносин; варіантів (проектів) розвитку відносин 	<ul style="list-style-type: none"> Оптимізація відносин, удосконалення діяльності; переведення відносин у новий формат (реорганізація): інтенсифікація, згоргання; розробка стратегії удосконалення відносин

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

У результаті аналізу існуючих моделей формування взаємовідносин з партнерами (див. табл. 3.4–3.6.) запропоновано вдосконалити портфель критеріїв вибору партнерів на основі поєднання універсальних (з виокремленням якісних та кількісних) критеріїв, що було запропоновано у працях [68, 69], та специфічних, які характеризуватимуть особливості та параметри туристичної діяльності (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Система критеріїв для вибору стратегічних партнерів

Критерії	Постачальник	Споживач	Конкурент	Посередник, контактний партнер
Універсальні кількісні критерії (елементи вигід)				
Прибуток від відносин (v_{i1})	+	+	+	+
Прибутковість та рентабельність взаємовідносин (v_{i2})	+	+	+	+
Частка ринку (v_{i3})	+	+	+	+
Тривалість відносин (v_{i4})	+	+	+	+
Універсальні кількісні критерії (елементи витрат)				
Витрати на взаємодію (трансакційні) (v_{ij24})	+	+	+	+
Інвестування у розвиток відносин (v_{i25})	+	+	+	+
Універсальні якісні критерії (елементи вигід)				
Унікальність відносин (v_{i5})	+	+	+	+
Сила відносин (залученість) (v_{i6})	+	+	+	+
Пріоритетність, стратегічна важливість (v_{i7})	+	+	+	+
Рівень ринкового попиту (v_{i8})	+	+	+	+
Розподіл влади (v_{i9})	+	+	+	+
Розподіл доданої цінності (v_{i10})	+	+	+	+
Гнучкість відносин (v_{i11})	+	+	+	+
Репутація та імідж (v_{i12})	+	+	+	+

Закінчення табл. 3.12

Критерії	Постачальник	Споживач	Конкурент	Посередник, контактний партнер
Сумісність цілей (v _{i13})	+	+	+	+
Поведінка під час реалізації відносин (v _{i14})	+	+	+	+
Задоволеність відносинами (v _{i15})	+	+	+	+
Довіра (v _{i16})	+	+	+	+
Універсальні якісні критерії (елементи витрат)				
Складність управління (v _{i26})	+	+	+	+
Ризикованість та загрози (v _{i27})	+	+	+	+
Взаємозалежність (v _{i28})	+	+	+	+
Специфічні критерії (елементи вигід)				
Обсяг продажу (купівлі) (v _{i17})	+	+		+
Ціна продажу (купівлі) (v _{i18})	+	+		+
Задоволеність якістю (v _{i19})	+	+		+
Рівень конкурентоспроможності (v _{i20})	+		+	+
Фокус партнерства зі споживачем (v _{i21})		+		+
Фокус конкурентного співробітництва (v _{i22})			+	
Фокус партнерства з постачальником (v _{i23})	+			
Специфічні критерії (елементи витрат)				
Відсутність альтернатив (v _{i29})	+		+	+
Складність ринку (v _{i30})	+	+	+	+

Джерело: складено автором.

Таким чином, формування портфеля відносин з партнерами доцільно проводити на основі універсальних кількісних та якісних критеріїв, які доповнено специфічними, що визначають особливості відносин з певним сегментом партнерів та формують їх цінність.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Для дослідження цінності відносин на основі критеріїв, які покладено в основу вибору партнерів, запропоновано використання ряду функцій. Цінність відносин із партнерами є функцією двох змінних – витрат (V_{2i}) і вигід (V_{1i}) від відносин:

$$Y_i = F(V_{1i}, V_{2i}) \quad i = \overline{1, n} \quad (3.1)$$

У свою чергу вигоди та витрати відносин є функціями від десяти елементів (див. табл. 3.12).

$$\begin{aligned} V_{1^3} &= f_1 (v_{31}, v_{32}, v_{33}, v_{34}, v_{35}, \\ &v_{36}, v_{37}, v_{i8}, v_{i9}, v_{i10}, v_{i11}, v_{i12}, v_{i13}, v_{i14}, v_{i15}, v_{i16}, v_{i17}, v_{i18}, v_{i19}, v_{i20}, v_{i21}, v_{i22}, v_{i23}) = \\ &= \sum_{j=1}^{23} a_{ij} v_{ij} \\ V_{2^3} &= f_2 (vi24, vi25, vi26, vi27, vi28, vi29, v_{30}) = \sum_{j=24}^{30} a_{ij}, v_{ij} \end{aligned} \quad (3.3)$$

$$\Delta Y = Y_i - Y_k \quad i \neq k \quad k = \overline{1, n}, \quad (3.4)$$

де Y_i – цінність i -х відносин між бізнес-партнерами;

a_{ij} – вагомість j -го елемента для i -х відносин;

v_{ij} – оцінка j -го елемента для i -х відносин;

i, k – порядковий номер відносин між певними бізнес-партнерами;

j – порядковий номер елемента цінності відносин.

Застосування даних функцій дає змогу визначити та зіставити цінність відносин із різними партнерами (ΔY) та визначити діапазон можливостей для подальшого формату розвитку зазначених відносин.

Важливим завданням, яке необхідно виконати на даному етапі, є сегментація партнерів за критеріями їх формування, що сприятиме вибору альтернатив реалізації спільної діяльності з кожним із сегментів (табл. 3.13).

Сегментація суб'єктів у процесі вибору партнерів для стратегічної взаємодії

Критерії	Об'єкти сегментації			Посередник, контактний партнер
	Споживач	Постачальник	Конкурент	
Економічні	Рівень доходу (низький, високий, середній) Рівень купівельної спроможності (низький, високий, середній) Внесок у прибутковість (низький, високий, середній)	Рівень цін (низький, високий, середній) Рівень фінансової стійкості (низький, високий, середній)	Ринкова частка (низька, середня, висока)	Рівень адаптивності (низький, високий, середній)
Географічні	Територіальна віддаленість (низька, середня, висока) Регіональне розмаїття (відсутнє, незначне, значне) Рівень географічної адаптивності (низький, високий, середній)	Адміністративне розмаїття (відсутнє, незначне, значне)		
Демографічні	Вік Стать Розмір сім'ї	Життєвий цикл підприємства (народження, юність, зрілість, старіння) Розмір підприємства (велике, середнє, мале) Тривалість функціонування (новостворене, середній термін функціонування, значний)		
Соціальні	Освіта (базова, вища, середня) Професійний статус (службовець, управлінець, кваліфікований працівник тощо)	Сфера діяльності Структура персоналу: вікова, кваліфікаційна, соціальна захищеність, якість праці, система розвитку персоналу, система мотивації		
Поведінкові	Особистісні характеристики (готовність до подорожування, мотивованість, туристичні переваги, особливі вимоги, ставлення)	Внутрішні параметри (характеристики) організації (компетентності, імідж, стиль управління)		

Закінчення табл. 3.13

Критерії	Об'єкти сегментації		
	Споживач	Постачальник	Конкурент
	Стиль подорожування (за видами купівлі туристичного продукту)	Спеціалізація (вузькоспеціалізовані, універсальні)	Посередник, контактний партнер
	Цінова чутливість	Цінові характеристики (рівень цін, знижки, терміни здійснення розрахунків)	
	Статус споживача (потенційний, постійний, разовий)	Статус постачальника (потенційний, постійний, разовий)	Статус посередника (потенційний, постійний, разовий)
	Стиль споживання (стабільні; традиціоналісти; новатори; економічні)	Ставлення до співпраці (позитивне, негативне, байдуже)	
	Інтенсивність споживання (слабка, помірна, висока)	Інтенсивність постачання (обсяг, структура)	Інтенсивність конкуренції (співконкуренції) (слабка, помірна, висока)
Ситуативні	Часові рамки (обмеженість у часі, терміни, графіки)	Інтенсивність постачання (обсяг, структура)	Інтенсивність збуту (обсяг, структура)
	Зміна попиту (слабка, помірна, висока)	Складність ринку (швидкість змін, достатність інформації)	
	Очікувані вигоди (якість, обслуговування, ціна, імідж, додаткові вигоди та ін.)	Очікувані вигоди (тривалість відносин, ексклюзивне постачання, перерозподіл цінностей, ланцюги поставок)	Очікувані вигоди (програми лояльності, ланцюги збуту)

Джерело: розроблено автором.

Третій етап «Реалізація стратегічного партнерства» (реалізаційний) пов'язаний з формалізацією відносин та реалізацією партнерства на основі імплементації спільних програм, планів, проектів. Етап складається з 2-х блоків:

– формалізація відносин (погодження умов співпраці, вибір способу, характеру, виду взаємодії; укладання договірних зобов'язань); результатом його виконання має стати розробка пакета юридичних документів щодо реалізації концепції стратегічної співпраці, їх узгодження між учасниками та підписання;

– реалізація проектів розвитку відносин, розробка програм спільних дій, метою якого має бути формування організаційних, правових, мотиваційних, управлінських, і фінансово-економічних механізмів здійснення партнерства.

У межах реалізації стратегічного партнерства важливим завданням є розподіл функцій та субфункцій між учасниками. Рекомендації щодо визначення функцій та субфункцій наведено на рис. 3.3.

Можливі схеми партнерства у межах створення та реалізації туристичного продукту наведено у дод. 3.Б.

Реалізація взаємодії підприємств у межах стратегічного співробітництва пов'язана, по-перше, з отриманням максимальної цінності від спільного використання знань та досвіду партнерів; по-друге, з визначенням меж, до яких підприємства готові відкривати та ділитися своїми ресурсами з партнерами; по-третє, з розробкою заходів щодо абсорбції знань, їх розподілу захисту; по-четверте, зі справедливим розподілом результатів діяльності між учасниками.

Вибір стратегічного партнера має базуватися на реалізації таких механізмів:

1) організаційного, що визначає сферу реалізації стратегічного партнерства, його організаційні форми, у тому числі напрями співробітництва, кількість учасників, правову форму здійснення діяльності, організаційну структуру та розподіл функцій, ресурсів, обов'язків та відповідальності учасників, механізм координації, інформаційно-комунікаційні технології взаємодії партнерів;

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Функції	Субфункції (завдання, спрямовані на виконання означеної функції)	Координаційний центр	Учасники
Адміністрування	Визначення стратегічного спрямування розвитку	В	С
	Узгодження цілей	В	С
	Ініціалізація процедури формалізації відносин	ІК	С
	Визначення рівня концентрації та диверсифікації діяльності	В	І
	Узгодження ключових рішень	К	В
	Координація діяльності та встановлення основних напрямів спільної роботи	ІК	С
	Моніторинг спільної діяльності	І	В
	Відбір виконавців за окремими напрямами діяльності, процесами чи проектами	І	В
	Формування логістичних ланцюгів створення вартості	В	У
	Інтеграція систем управління	В	С
	Забезпечення безпеки	ІК	І
	Розробка стратегії розвитку	В	–
Виробництво та реалізація	Дослідження ринку	В	У
	Налагодження відносин зі споживачами	І	В
	Вивчення потреб споживачів	І	В
	Впровадження інновацій	І	В
	Просування послуг	І	В
	Розроблення туристичних продуктів	У	У
	Реалізація туристичних продуктів	У	У
	Координація руху матеріальних та нематеріальних активів	В	Н
	Впровадження технологій CRM	В	У
	Управління сервісом	І	В
Інтеграція із зовнішнім середовищем	В	У	
Фінансування	Консолідація ресурсів та розподіл прибутку	В	У
	Контроль витрат	В	І
	Загальний контроль	ІК	Н
	Координація інвестиційної політики	К	І
	Розробка кредитної політики	В	І
	Управління ризиками спільної діяльності	В	І
Оцінка та вдосконалення	Організація роботи спільної інформаційно-аналітичної системи	ІК	С
	Оцінка якості	В	І
	Розробка процедури та проведення аналізу ефективності співпраці	ІК	С
	Визначення потенціалу для подальшої роботи	В	У
	Підтримка системи взаємного моніторингу	ІК	С
	Розробка напрямів удосконалення	У	У

Умовні позначення: В – відповідає за виконання; У – бере участь у виконанні; С – співвиконавець; І – інформується; К – контролює; Н – надає інформацію

Рис. 3.3. Розподіл функцій у межах реалізації стратегічного партнерства

Джерело: складено автором.

2) правового, що забезпечує юридичну підтримку спільної діяльності, правове забезпечення дій учасників.

3) управлінського, що передбачає формування стратегічного потенціалу учасників, у тому числі організаційну структуру управління, ступінь централізації управління; сумісність стратегій, політик, цілей, узгодження цінностей, взаємодоповнюваність ресурсів, знань, досвіду;

4) фінансово-економічного, що припускає аналіз та оцінку усіх складових потенціалу кожного учасника: стратегічної, маркетингової, організаційної, кадрової, інформаційної, фінансової, виробничо-обслуговуючої, техніко-технологічної, інноваційної, ресурсної, екологічної та соціальної; реалізація зазначеного механізму дозволяє моделювати економічну поведінку учасників, узгоджувати інтереси та сприяти подальшому перспективному розвитку партнерства;

5) мотиваційного, що припускає визначення цілей, мотивів та потреб учасників і стимулювання їх спільної діяльності, у тому числі узгодження та збалансованість цілей, залежність етапів життєвого циклу стратегічного партнерства та цілей учасників; розподіл результатів між учасниками симетрично до внеску.

Четвертий етап формування стратегічного партнерства (діагностико-аналітичний) пов'язаний з оцінкою та контролем результативності стратегічного партнерства. Його реалізація забезпечується на основі виконання таких блоків робіт, як:

– діагностика виконання існуючих договірних зобов'язань, що забезпечує здійснення аналізу причин та наслідків порушень договірних зобов'язань ;

– комплексна оцінка ефективності використання економічного потенціалу в умовах реалізації партнерства на основі розрахунку показників ефективності використання матеріальних, кадрових, фінансових, інформаційних ресурсів, нематеріальних;

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

– аналіз ефективності партнерства на основі визначення ефектів партнерської діяльності та доцільності розвитку (продовження) відносин.

Методологічною основою прийняття рішень про рівень ефективності реалізації стратегічного партнерства є порівняння величин витрат, необхідних для досягнення цілей учасників в умовах інтегрування окремих процесів та функцій та при самостійній реалізації аналогічних завдань або цільових настанов. Умовою забезпечення ефективності партнерства є зменшення обсягу витрат, спрямованих на досягнення цілей учасників, порівняно з витратами при самостійному досягненні аналогічних цільових орієнтирів, та збільшення вигід (доходу, прибутку) порівняно з незалежною діяльністю.

$$E_{сп} = E_{пф} / V_{пф} \quad \left| \begin{array}{l} E_{пф} > E_{сф} \\ V_{сп} < V_{сф} \end{array} \right. \quad (3.5)$$

де $E_{сп}$ – ефективність стратегічного партнерства підприємств за досягненнями цільових орієнтирів;

$V_{пф}$ – витрати, пов'язані із реалізацією стратегічного партнерства;

$V_{сф}$ – витрати, необхідні для самостійного досягнення підприємством встановлених цілей;

$E_{пф}$ – ефект від досягнення підприємством встановлених цільових критеріїв в умовах стратегічного партнерства;

$E_{сф}$ – ефект від самостійного досягнення підприємством встановлених цільових критеріїв.

Розрахунок економічного ефекту від участі у стратегічному партнерстві рекомендовано здійснювати за трьома підходами. Перший підхід пов'язаний з використанням методології CVR-аналізу. На основі змін обсягів витрат або обсягів реалізації послуг визначаються обсяги беззбитковості в умовах стратегічного партнерства, сила операційного важелю, поріг рентабельності для підприємств-партнерів. Другий

підхід базується на синергетичній концепції, етимологія якої знаходиться у міждисциплінарній науковій площині. Вперше термін «синергія» був введений у соціальну психологію Р. Бенедиктом, який використовувався для визначення результату міжособистісної комунікації у суспільстві [113]. Розгляд синергетичного ефекту з позиції економічного підходу здійснив І. Ансофф [113], який в основу дослідження синергії поклав відповідність ресурсів і можливостей та визначив синергію збутову, інвестування, управління та виробничу.

Сфера виникнення синергії, що виявляється через економію витрат або збільшення доходів, визначається структурно-функціональними особливостями учасників, специфікою знань та компетентностей, типом співпраці та цільовими орієнтирами його учасників. Приріст доходу або економія витрат є індикаторами результативності спільної діяльності учасників. Формалізований вираз синергії має вигляд [109, 144]:

$$S = \frac{\Delta D + \Delta B}{D - B} 100\%, \quad (3.6)$$

де S – синергетичний ефект;

ΔD – зміна доходу підприємства, обумовлена участю у стратегічному партнерстві;

ΔB – зміна витрат внаслідок реалізації партнерства;

D – дохід при самостійній діяльності підприємства;

B – витрати для автономного здійснення аналогічної діяльності підприємством.

Третій підхід базується на визначенні комлементарного ефекту. У наукових дослідженнях ототожнюють синергетичні та комлементарні ефекти [109, 144]. Проте, на нашу думку, це не є правомірним. Комлементарність як ефект взаємодоповнення та більш оптимального використання ресурсного потенціалу має власну природу виникнення. Комлементарний ефект є результатом прогнозованих змін, які відбуваються на основі реалізації стратегічних рішень щодо здійснення стра-

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

тегічного партнерства. При цьому отримання комлементарного ефекту може бути пов'язаним зі збільшенням доходу як через зростання обсягів діяльності (спеціалізація, диверсифікація), так і без зміни обсягів діяльності (економія витрат, оптимізація активів, удосконалення систем управління, спільні маркетингові проекти тощо). У наукових дослідженнях не визначено повною мірою джерела (сфери виникнення) комлементарного ефекту. Вважаємо за доцільне їх розмежувати. Сферами виникнення комлементарного ефекту є фінансова, технологічна, операційна, ринкова, управлінська та конкурентна (табл. 3.14).

Крім показників економії витрат та збільшення доходів, оцінювання ефективності реалізації партнерства доповнюється рядом інших показників, які визначають результати спільної діяльності для партнерів (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Сфера виникнення комлементарних ефектів від участі у стратегічному партнерстві

Сфера виникнення ефекту	Якісні параметри ефекту	Кількісні параметри ефекту
Фінансова (Кф)	Удосконалення структури активів, зростання ринкової вартості бізнесу, розширення доступу до джерел фінансування	Обсяг беззбитковості діяльності, оборотність ресурсів, прибутковість, рентабельність, стійкість, показники ліквідності, платоспроможності тощо
Технологічна (Кт)	Швидкість впровадження інновацій, захист нематеріальних активів, удосконалення МТБ, розширення доступу до активів, спільні програми підготовки персоналу	Частка нових туристичних продуктів у загальному асортименті, коефіцієнт автоматизації діяльності, частка витрат на інновації, обсяг беззбитковості інноваційних проектів, ефективність використання ресурсного потенціалу
Операційна (виробничо-обслуговуюча) (Ко)	Підтримка надійності, якості діяльності, покращання якості туристичних продуктів, оптимізація обсягів діяльності, оптимізація взаємовідносин з постачальниками	Собівартість послуг, економія витрат, рівень якості послуг, час обслуговування, кількість реалізованих турів, вартість реалізованих турів

Закінчення табл. 3.14

Сфера виникнення ефекту	Якісні параметри ефекту	Кількісні параметри ефекту
Ринкова (Кр)	Спільне просування туристичного продукту, оптимізація асортиментної структури, удосконалення збутової системи, оптимізація цінової політики, створення позитивного іміджу	Обсяги продажу, структура продажу, доходи, витрати на просування, маркетинг, збут, частка постійних клієнтів
Управлінська (Ку)	Оптимізація організаційної структури; централізація управління; виключення дублювання управлінських функцій	Обсяг управлінського персоналу, трудоемність виконання управлінських функцій
Конкурентна (Кк)	Удосконалення конкурентної позиції, ділової досконалості, здобуття конкурентних переваг, відомість бренду, підвищення гнучкості, встановлення довіри	Частка ринку, рівень конкурентоспроможності (конкурентна сила); рівень лояльності споживачів; рівень ділової досконалості

Джерело: складено автором.

Узагальнення найбільш типових джерел отримання комлементарного ефекту за окремими сферами його виникнення дозволяє отримати сумарний комлементарний ефект, обсяг якого розраховується за формулою

$$E_k = \Delta K_t K_f + K_o + K_r + K_u + K_k. \quad (3.7)$$

Значення показника відображає, наскільки результати функціонування стратегічного партнерства перевищують результати від самостійної діяльності підприємств.

П'ятий етап методології формування та розвитку партнерської взаємодії – розвиток відносин партнерства (комлементарний) пов'язаний з оптимізацією відносин між партнерами, подальшим удосконаленням спільної діяльності, використанням можливостей їх реорганізації. Реалізація етапу відбувається у межах двох підетапів:

– оптимізації існуючих відносин, їх удосконалення на основі розроблення та реалізації корегувальних планів та додаткових програм спільних дій;

– переведення відносин у новий формат, їх реорганізація у напрямі інтенсифікації або зростання.

Прийняття рішення про подальший розвиток відносин у межах реалізації стратегічного партнерства вимагає методологічного обґрунтування поведінки учасників. Рішення про розвиток відносин має бути прийняте на основі множини показників, які було запропоновано як для вибору партнерів, так і для оцінки результативності співпраці. Розвиток відносин може здійснюватись у таких напрямках:

- розвиток відносин (інтенсифікація відносин; переведення відносин у новий, більш тісний формат взаємодії);
- продовження відносин без внесення змін;
- припинення відносин.

За умови доведення доцільності подальшого розвитку відносин важливим завданням має стати зіставлення можливостей та напрямів подальшого розвитку. Нами запропоновано підходи щодо розроблення стратегічних рішень у напрямі розвитку відносин з партнерами (рис. 3.4).

Матрична модель є методологічним інструментом вибору стратегій розвитку партнерства на основі елементів вигід – цінності відносин (формується на основі системи показників отримання комплементарного ефекту). Для її розроблення використано два показники – пріоритетність відносин (як сукупність можливостей отримання комплементарних ефектів) та реалізація цінності (результати фактичного отримання цінності на основі оцінки та діагностики 30 показників створення цінності), а в результаті – і напрямів розвитку цінності відносин загалом. Згідно із даною матрицею можливими є шість базових стратегій розвитку стратегічного партнерства на основі елементів вигід від відносин.

Квадрант А – суб'єкти, які потрапили у даний сегмент, є основою стратегічного партнерства, оскільки вони характеризуються високою пріоритетністю та високим рівнем взаємних вигід у процесі реалізації.

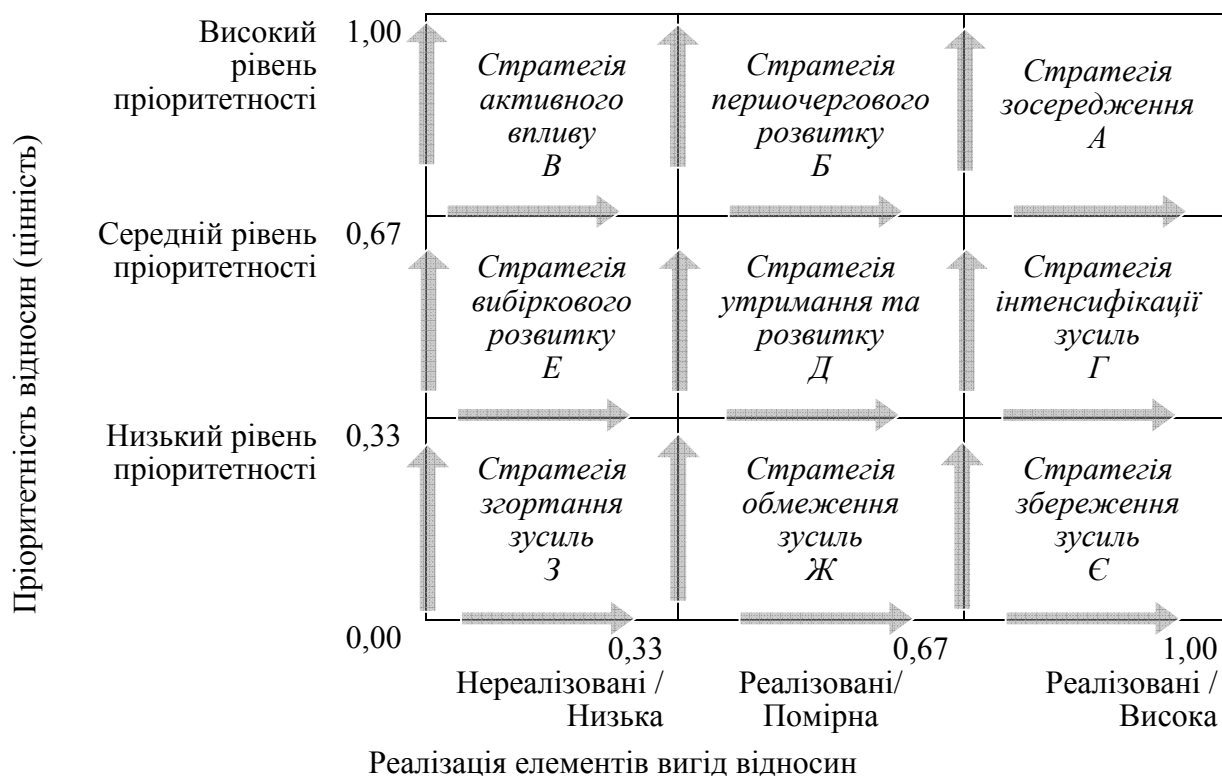


Рис. 3.4. Матрична модель розвитку стратегічного партнерства

Джерело: складено автором.

Чим ближче суб'єкти у цьому сегменті розташовані до значення 1 по осі реалізації відносин (вісь x), тим меншим є простір для їх удосконалення, оскільки поведінка партнера у цих відносинах близька до бажаної або ідеальної. Рекомендованою стратегією для розвитку партнерства із зазначеним сегментом має бути «стратегія зосередження», тобто зусилля мають концентруватися саме на збереженні цих відносин у форматі, що склався.

КвADRANT Б. Партнери, що належать до зазначеного сегменту є пріоритетними для підприємства, оскільки мають унікальні ресурси, високий імідж чи інші ринкові переваги. Однак вигоди, які підприємство отримує від співпраці, є помірними. За результатами висловлених міркувань право-

мірно стверджувати про необхідність першочергового розвитку цих відносин, до яких є висока зацікавленість.

Квадрант В. Учасники партнерства, які знаходяться у даному квадранті, характеризуються високим рівнем пріоритетності відносин, мають переваги відносно інших партнерів, проте спільна діяльність не приносить взаємних вигід, а поведінка партнерів у цій взаємодії не задовольняє одне одного. Рекомендовано для розвитку партнерства використати стратегію активного впливу, яка передбачає зберегти партнера, але змінити характер відносин.

Квадрант Г. Помірною важливістю характеризуються зазначені відносини. Разом з тим вигоди від їх реалізації у сторін високі. Отже, існує взаємна зацікавленість сторін у розгортанні відносин та підсилення їх значимості. Найбільш раціональною моделлю поведінки у такій ситуації може стати стратегія інтенсифікації зусиль.

Квадрант Д. Помірною важливістю характеризуються для обох партнерів відносини між ними, що займають зазначений квадрант у структурі матриці як з позиції стратегічного позиціонування, так і подальшого розвитку та зростання загроз. Суб'єкти, що належать до даного квадранту, характеризуються середньою пріоритетністю подальшого розвитку відносин та частково отриманими вигодами. Партнери, які потрапили до даного сегменту потребують подальших зусиль для їх утримання та забезпечення результативності взаємодії. Зокрема, відносно споживачів це можуть бути заходи, пов'язані з вивченням потреб, підвищенням якості туристичного продукту, раціонального використання можливостей. З позиції бізнес-партнерів (постачальників, контактних аудиторій) така співпраця має бути спрямована на посилення стратегічної позиції, забезпечення конкурентних переваг іміджу. З позиції партнерів-конкурентів зазначений вид відносин може розвиватися у напрямі диверсифікації, спільного виконання управлінських функцій тощо.

Квадрант Е. Підприємства, які належать до цього квадранту, визначаються середнім рівнем пріоритетності при низькому рівні забезпечення вигід від їх реалізації. Рекомендована стратегічна позиція відносно партнера – вибіркового розвитку, яка полягає у перегляді як складу партнерів, так і програм та умов їх співпраці. Це сприятиме досягненню вищого ступеня пріоритетності відносин та зростанню їх результативності.

Квадрант Є. Партнери у зазначеному сегменті зазвичай знаходяться у гіршому фінансово-господарському та ринковому положенні, ніж підприємство-ініціатор відносин. З огляду на вищенаведене твердження, рівень пріоритетності цих відносин низький, але для партнера взаємодія є досить важливою, а отже, зобов'язання вони виконують повною мірою та приносять вигоди у процесі реалізації співпраці. Рекомендована стратегія для зазначених партнерів – збереження зусиль з метою отримання подальших вигід.

Квадрант Ж. Партнерство визначається помірною вигодою та низькою стратегічною важливістю. З одного боку, партнери даного сегменту приносять деякі вигоди, з іншого, – не потребують значних зусиль для підтримання цих відносин, оскільки є більш зацікавленими у співпраці. Вектором стратегічного розвитку цих відносин має бути обмеження зусиль, що сприятиме отриманню корисного ефекту при мінімальних витратах та ризиках.

Квадрант З. Інвестиції у відносини оцінені обома партнерами як низькі за важливістю та відповідністю до бажаних. Таким чином, партнери схильні до згортання зусиль, оскільки відносини не мають цінності та пріоритетності, а партнери прагнуть самостійно розвиватися або спрямовувати зусилля на співпрацю з іншими, більш бажаними учасниками ринку.

Отже, стратегічне партнерство визначено пріоритетним вектором розвитку інтеграційних процесів у туризмі, що надає можливість отримати додаткові стратегічні переваги при збереженні самостійності учасників.

3.2. Особливості мережевої взаємодії підприємств

Проблема формування та розвитку мережевої взаємодії займає домінуюче місце серед феноменів та явищ, що визначають сучасний і перспективний розвиток мега, макро- та мікроекономіки.

Основними передумовами макрорівня, які визначають тенденції розвитку мережевих утворень, можна вважати такі:

- економічне зростання світової економіки;
- процеси глобалізації та світової інтеграції;
- поглиблення інтеграційних процесів у світі;
- посилення інтернаціоналізації господарського життя;
- розвиток інформаційного суспільства та інформаційних технологій;
- зростання попиту на туристичні послуги;
- збільшення кількості суб'єктів туристичної діяльності, загострення конкуренції між ними;
- підвищення інвестиційної привабливості туристичної галузі;
- розвиток туристичної інфраструктури;
- впровадження інновацій, прискорення НТП ;

Передумовами для утворення мережевих структур на мікрорівні є:

- досягнення певного рівня концентрації кількості малих та середніх підприємств туристичній галузі;
- розвиток стратегічної співпраці між підприємствами та налагодження зв'язків у процесі формування та реалізації туристичного продукту; вирішення територіальних та регіональних проблем розвитку;
- вичерпання можливостей розвитку з ряду аспектів діяльності;
- необхідність пошуку додаткових, унікальних ресурсів в умовах низької доступності ресурсного потенціалу;
- необхідність повного задіяння ресурсного потенціалу в умовах зростання конкуренції;
- наявність на підприємствах альтернативних механізмів раціонального використання матеріальних та немате-

ріальних ресурсів за умови залучення до господарського процесу нових учасників;

- зростання ролі нематеріальних активів у формуванні конкурентних переваг;

- зростання впливу чинників недостатньо сприятливого національного економічного середовища (фінансова, політична криза) і відсутність необхідної державної підтримки розвитку туризму, що стимулюють до об'єднання підприємств з метою протидії агресивним зовнішнім впливам тощо.

На підставі вищевикладеного можна стверджувати, що формування туристичного бізнесу на засадах мережевої інтеграції – це концептуальний підхід до розвитку туристичного підприємства, що має широке визнання у світі та підтвердив своє практичне значення впродовж майже століття і на сьогодні залишається найбільш перспективним напрямом розвитку. Дані структури можуть розглядатися, з одного боку, як наступний ступінь розвитку українських інтеграційних процесів (учасниками є не окремі члени суспільства, а юридичні особи); з іншою, – як нова форма взаємозв'язків підприємств, заснована на принципах мережевої структури.

Однак у наукових колах наразі відсутня єдність у розумінні концептуальних засад та методологічного обґрунтування мережевої взаємодії як найпоширенішого різновиду інтеграційних процесів у туризмі.

Компаративний огляд теоретичних і прикладних здобутків науковців у дослідженні проблем розвитку мережевих структур свідчить про багатогранність та міждисциплінарність розробок у цій царині (рис. 3.5).

Методологічною основою для дослідження мультидисциплінарного характеру інтеграції є положення про те, що у науковому середовищі створюються передумови та мотиви для дослідження інтеграції з урахуванням комплексу економічних, соціологічних, історичних, філософських, психологічних ознак та характеристик, внесок яких було розглянуто розд. 1.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності



Рис. 3.5. Теоретичний та методологічний базис формування мережевої взаємодії на засадах міждисциплінарного підходу

Джерело: розроблено автором самостійно (на основі матеріалів розд. 1 монографії).

Спроби пояснення мережевого феномену з позиції різних дисциплінарних і міждисциплінарних підходів являє собою основу для розроблення його методологічних основ.

На основі теоретичних поглядів на мережеву взаємодію узагальнено підходи (табл. 3.15) до визначення поняття мережевої структури.

Таблиця 3.15

Теоретичні підходи до визначення сутності мережевої форми інтегрування

Науковці	Тлумачення змісту
	<i>Група людей, колектив</i>
Американський тлумачний словник [114, с.1214]	Розширена група людей зі схожими інтересами, що взаємодіють один з одним і підтримують неформальний контакт з метою взаємної підтримки і допомоги

Продовження табл. 3.15

Науковці	Тлумачення змісту
Й. Лібескінд, А. Олівер, Л. Цукер, М. Брюер [115]	Колектив осіб, серед яких відбувається обмін, що підтримується лише нормами поведінки, заснованими на довірі, які поділяють сторони
<i>Модель відносин</i>	
П. Дубіні, Г. Алдріч [116]	Модель відносин між особами, групами, організаціями як сукупність організацій та установ
Б. Мільнер [117, с. 379]	Сукупність фірм або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів
<i>Сукупність зв'язків</i>	
С. Богаті, П. Фостер [118, с. 992]	Сукупність діючих суб'єктів, які поєднані сукупністю зв'язків: спрямованими або неспрямованими, дихотомічними або вимірними
<i>Кластер</i>	
К. Алтер, Й. Хадж, 1993 [119]	Необмежені або обмежені кластери організацій, що об'єднують неієрархічні колективи юридично незалежних одиниць
М. Шерешева [120], В. Катяло [121]	Кластери незалежних фірм-партнерів, з якими встановлюються відносини жорсткої ринкової координації у рамках загального ланцюга створення вартості
Р. Майлз, Ч. Сноу [122]	Кластери фірм або спеціалізованих одиниць, координація яких здійснюється за допомогою ринкового механізму
<i>Різновид співпраці</i>	
К. Крайнер, М. Шульц [123]	Неформальна міжорганізаційна співпраця
М. Герлах, Й. Лінкольн [124]	Стратегічні, довготермінові відносини паралельно до широкого діапазону ринків
<i>Координаційний механізм</i>	
О. Третьяк, М. Румянцева [125, с. 81]	Спектр координаційних механізмів – від неформальної комунікації до міжфірмових інформаційно-планових систем (альянсів), складних інтеграційних структур (спільних підприємств і франчайзингових відносин)
<i>Сукупність фірм</i>	
Х. Хаканссон [126, с. 11]	Визначає міжфірмову мережу як «сукупність взаємодіючих фірм, яка об'єднує набір різних ресурсів і видів діяльності для надання різноманітних продуктів (товарів або послуг) певному сегменту ринку»
С. Куш, А. Афанасьєв [112, 127]	Сукупність юридично незалежних фірм, які взаємодіють з метою створення додаткової вартості (цінності для кінцевого споживача)
М. Грановетер [128]	Сукупність організацій, об'єднаних формальними або неформальними зв'язками та зобов'язаннями
<i>Ринковий обмін</i>	
А. Ларсон [129]	Довготермінові повторювані обміни, які створюють взаємозалежності, засновані на зобов'язаннях, очікуванні, репутації та взаємних інтересах

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Закінчення табл. 3.15

Науковці	Тлумачення змісту
В. Повел [130]	Розширені або горизонтальні моделі обміну; незалежні потоки ресурсів; рецепроникні лінії комунікації
<i>Управлінська структура</i>	
В. Катенєв [131, с. 95]	Гнучкі горизонтальні управлінські структури, що функціонують через поєднання формальних і неформальних порядків, що сприяє більш ефективному розподілу ресурсів між учасниками і досягненню синергетичного ефекту
Й. Рюегг-Штюрм, Л. Ахтенхаген [132, с. 69]	Організаційний тип, який характеризується структурою вільноструктурованої мережі рівноправних і незалежних партнерів
<i>Угода</i>	
Г. Тимофєєва, Є. Семенова [133, с. 84]	Коопераційна угода, яка об'єднує компанії; гнучка структура, що дозволяє компаніям, які входять до її складу, конкурувати між собою, залучати нових партнерів і одночасно організувати і координувати діяльність своїх членів
О. Боличев [134, с. 9].	Певним чином сформована система контактів або взаємодій між елементами мережі, якими є інститути, партнери, економічні агенти
<i>Форма організації господарської діяльності</i>	
О. Боличев [134, с. 9].	Форма організації господарської діяльності, заснована на взаємодії учасників у процесі об'єднання специфічних інтересів, зусиль і ресурсів, спрямована на отримання вигоди і додаткової економічної ренти через зростання її гнучкості і адаптивності [134, с. 9]
<i>Сукупність ресурсів та компетентностей</i>	
Д. Якобс [135, с.44–50]	«Пучок» ресурсів і компетентностей, що є основою формування конкурентних переваг
<i>Джерело знань</i>	
Г. Досі, С. Вінтер, Д.Тиста [50]	Джерело технологічних і організаційних знань, що дозволяє розвиватись на основі власних знань та імпортованих у процесі інтеграції підприємств у мережу

Джерело: систематизовано автором на основі джерел таблиці.

Узагальнення наукових джерел, наведених у табл. 3.15, дозволило виокремити такі сучасні підходи до визначення сутнісно-змістовного наповнення та економічної основи формування терміна «мережа»:

- 1) структурний – передбачає визначення змісту мережі з позиції її будови як сукупності організацій та зв'язків між ними;
- 2) топографічний – враховує економічні, географічні, юридичні, соціальні та інші особливості формування та розвитку мережі;

3) організаційно-управлінський підхід, згідно з яким мережі – це організаційна форма управління компанією;

4) ресурсний підхід, який розглядає мережу з позиції компонування знань та спільного отримання компетентностей;

5) стратегічний – досліджує мережу з позиції формування ринкових переваг;

6) інституційний – розглядає мережу як сукупність ринкових контрактів та угод;

7) соціальний – як сукупність осіб, які мають близькі цілі та взаємодіють між собою;

8) синергетичний – як об'єднання з метою отримання додаткових вигід;

9) географічний – визначає основним мотивом мережевого формування територіальну ознаку – географічну спільність;

10) поведінковий – визначає мережі як набір відносин між індивідами та організаціями.

З огляду на вищевикладене, вважаємо за необхідне визначити іманентні *ознаки та сутнісно-змістовні характеристики* мережевих структур:

1) основоположними ознаками зв'язків між учасниками є походження, пов'язаність, взаємність (рецепроникність), персоніфікованість відносин [136, с. 132–149]; гомогенність мережі (ступінь однорідності або різнорідності учасників між собою); щільність (кількість учасників та наявність зв'язків між ними); тіснота зв'язків (кількість контактів або угод за визначений період); поширеність позаекономічних переваг і преференцій [137, с. 82]; сила зв'язків між учасниками [138], замкнутість (бар'єри на входження), стійкість зв'язків; наявність структурних пустот (виникає за умови взаємодії агентів між собою і лише через центральну фірму) [139]; схильність до розвитку «сусідських відносин» (розвиток взаємодії за територіальною близькістю); ступінь централізації (міра жорсткості відносин із стратегічним центром). Усі перераховані вище характеристики визначають мережу з

позиції соціальних зв'язків та відносин. Вони описують мережу як визначену форму зв'язку, яка формує конфігурацію мережі, структурує позиції учасників та визначає їх соціальну роль.

В. Катькало та В. Шемракова, включаючи у поняття «готельна мережа» більш глобальний зміст, визначають її як «... складну багаторівневу систему, що складається з різних підприємств готельної галузі та характеризується стратегічною співпрацею як основною властивістю даної системи. При цьому основними структурними елементами системи є такі рівні стратегічної співпраці: рівень груп готельних підприємств, об'єднаних під визначним корпоративним брендом і на основі базової бізнес-моделі; рівень взаємодії груп готельних підприємств з постачальниками готельних суб-послуг, туристичними посередниками; рівень взаємодії з галузевими асоціаціями; рівень взаємодії з фірмами із супутніх галузей» [140, с. 128];

2) мережа розглядається як складна система яка характеризується стратегічною співпрацею на таких стратегічних рівнях: рівень взаємодії груп підприємств між собою (об'єднані єдиним трендом, стандартами обслуговування та організацією бізнесу); рівень взаємодії груп з постачальниками послуг, посередниками; [140, с. 128]; рівень взаємодії з іншими підприємствами на ринку (конкуренти, супутні та забезпечуючі галузі); рівень взаємодії зі споживачами; рівень взаємодії зі стратегічним центром.

3) формування мережі відбувається у визначеному контексті, тобто в основу відносин покладено сумісність цілей взаємодіючих акторів;

4) учасники мережі «виграють» лише за певних умов, тобто реконфігурація мережі залежить від сукупності параметрів і у певних ситуаціях передбачає розробку моделей поведінки щодо формування та розвитку мережі;

5) мережні структури виявляють високі адаптаційні здібності у ринковому середовищі; вони досить оперативно реагують на інноваційні зміни, є гнучкими на ринку, а отже,

мають більш широкий спектр можливостей порівняно з ієрархічними формами;

6) між учасниками мереж триває конкурентне напруження (кооперенція); тобто підприємства конкурують як з іншими агентами у межах мережевої структури, так і з іншими незалежними учасниками ринку;

7) специфічною особливістю мереж є відносна відособленість від зовнішнього середовища, тобто мережі створюють внутрішні ресурсні можливості – мережевий капітал. Ці можливості формуються шляхом отримання спільного доступу до ресурсів, створення додаткових запасів економічних ресурсів, обміну досвідом, мобілізації ресурсів;

8) методологічними принципом об'єднання агентів є емерджентність, яка визначає завдання для всієї структури з метою досягнення вигід (синергії);

9) методологічним інструментарієм взаємодії елементів у мережевій структурі є спільна цінова, асортиментна, збутова, маркетингова політика; впізнаваність бренду; висока репутація на ринку; єдині стандарти обслуговування, корпоративної культури та забезпечення якості туристичного продукту; раціональна організаційна структура, стратегії ринкової поведінки.

Мережеве підприємство в туризмі характеризується такими *специфічними особливостями*:

- високою адаптивністю до зовнішніх умов, які змінюються, швидким реагуванням на зміну кон'юнктури;
- діяльність учасників будується навколо процесу, а не завдання;
- плоскою ієрархічною структурою управління;
- галузевим менеджментом;
- широкими міжорганізаційними партнерськими зв'язками, що сприяє інтеграційним процесам;
- незначним розподілом праці, тобто компанія спеціалізується на продукуванні певних елементів у ланцюзі створення вартості, зосереджується на пріоритетних напрямках спеціалізації та унікальних процесах;

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

- вимірюванням результатів мірою задоволеності споживачів туристичного продукту;
- максимізацією контактів з партнерами та споживачами (формуванням системи постійних клієнтів);
- зосередження уваги на роботі з персоналом, який визначено стратегічними ресурсом мережевих об'єднань: постійне навчання, перепідготовка, оцінка, індивідуалізація винагороди тощо;
- активним консолідованим формуванням спільного інформаційного простору та використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- підвищеною увагою до формування та розвитку нематеріальних активів;
- регулятором ринкової поведінки мережевих підприємств є конкуренція та кооперація.

Таким чином, узагальнення теоретичних і праксеологічних засад дослідження проблеми семантичної структуризації мережевої взаємодії з урахуванням різноманіття підходів до її сутнісно-змістовного визначення на основі принципу комплементарності дозволяє надати таке визначення: *туристична мережа* – це специфічний формат інтегрування однотипних суб'єктів туристичної діяльності (туристичних агентів, туристичних операторів, підприємств готельного господарства), що знаходяться під управлінням стратегічного центру (управляючої компанії), діють на підставі відносин власності/оренди, франчайзингу або управління за контрактом, характеризуються уніфікованими внутрішніми параметрами (асортимент та специфіка туристичного продукту; бренд, зовнішнє оформлення; стандарти обслуговування; цінова політика тощо) та реалізують єдину стратегію розвитку з метою отримання економічних вигід і стратегічних конкурентних переваг.

Концептуальні засади мережевої форми організації бізнесу наведено на рис. 3.5.

Туристична мережа	Специфічний формат інтегрування однотипних суб'єктів туристичної діяльності, що знаходяться під управлінням стратегічного центру, діють на підставі відносин власності/оренди, франчайзингу чи управління за контрактом, характеризуються уніфікованими внутрішніми параметрами (асортимент та специфіка туристичного продукту; бренд, зовнішнє оформлення; стандарти обслуговування; цінова політика тощо) та реалізують єдину стратегію розвитку з метою отримання економічних вигід і стратегічних переваг
Мета	Отримання економічних вигід і стратегічних конкурентних переваг
Учасники	Однотипні суб'єкти туристичної діяльності (економічні агенти); підприємства та організації інших сфер економічної діяльності (міжгалузеві мережі)
Принципи	Спеціальні: стратегічної спрямованості; стратегічної відповідальності; унікальності бренду; симетрії «внеску-вигоди та ризику», добровільності відносин; спеціалізація та концентрація на ключових компетентностях; внутрішньої конкуренції; підпорядкування (автономність, відносна економічна самостійність); влади на основі знань та досвіду; географічної розосередженості
Засоби	Стратегічне управління; генерування та спільне використання інформації; забезпечення комплементарності активів та організаційної комплементарності; консолідація діяльності (створення продукту, виконання управлінських функцій, спільне освоєння територій та регіонів, концентрація зусиль на ідентичних сегментах); створення унікального бренду та розвиток маркетингових технологій; менеджмент якості
Методичний базис	<ul style="list-style-type: none"> - Філософські методи (діалектика, метафізика); - загальнонаукові методи: теоретичні (формалізація, ідеалізація, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія,); емпіричні (порівняння, опис, спостереження, вимірювання, моделювання, ранжування, анкетування); - спеціальні методи: статистичні, математичні методи та моделі, економічний аналіз, структурний, системний, процесний, проектний та динамічний підходи, експертні оцінки; статистичні дослідження; стратегічний аналіз, теорія нелінійної динаміки, теорія графів та ігор
Методологічний інструментарій	<ul style="list-style-type: none"> - Типізація мережевих структур; розроблення бізнес-моделей мережевої організації туристичного бізнесу; - оцінка економічного ефекту мережевої співпраці; - процедури формування та розвитку мережевих структур; - вибір стратегії розвитку мережевої організації
Результати	<ul style="list-style-type: none"> - Отримання фінансових вигід (зниження витрат, залучення капіталу; прибутковість, рентабельність, вартість бізнесу); - стратегічні переваги (ключові компетентності, синергія, лобювання інтересів; оптимізація структур управління; розподіл та використання цінностей; диверсифікація діяльності, стійкість розвитку); - маркетингові вигоди (спільні маркетингові програми, унікальність турпродукту, відомість бренду); - менеджмент якості (система якості, уніфіковані підходи до якості, якість продукту)

Рис. 3.5. Концептуальні положення взаємодії туристичних підприємств на основі мережевого формату

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Метою формування туристичних мереж суб'єктів туристичної діяльності є отримання стратегічних конкурентних переваг. У наукових дослідженнях та світовій практиці організації туристичного бізнесу відрізняють різні підходи до класифікації мережевих формувань, які узагальнено та доповнено у дод. 3.В.

Аналіз теоретичних джерел та особливостей розвитку мережевих підприємств у галузі туризму дозволяє класифікувати мережі за такими ознаками (див. дод. 3.В):

- 1) за рівнем (економічні, соціальні);
- 2) за характером (інтенсивністю) взаємодії із зовнішнім середовищем (внутрішні, стабільні та динамічні);
- 3) за сферою функціонування (внутрішня, міжфірмова);
- 4) залежно від складу учасників стратегічної співпраці (розглядаються окремі сфери взаємодії учасників): туристичних агентів, туристичних операторів, споживчі мережі; змішані;
- 5) за національною ознакою (враховано національну належність учасників): національні, транснаціональні;
- 6) за взаємопроникненням процесів (розгляд з позиції диференціації системи на підсистеми та їх взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем): екстернальні, інтернальні;
- 7) за кількістю технологічних рівнів, що поєднані у межах мережі (монотехнологічні, біотехнологічні, мультитехнологічні);
- 8) за напрямом діяльності (розглядаються окремі сфери взаємодії учасників мережі);
- 9) за рівноправністю агентів (фокальні, поліцентричні, геоцентричні);
- 10) за асиметрією акторів (домінуючі, паритетні);
- 11) за територіальними межами (геопросторова ознака): локальні, регіональні, міжрегіональні, національні, міжнародні;
- 12) за можливістю залучення нових членів (розглядається топологія взаємозв'язку учасників мережі): замкнуті, відкриті, павутиноподібні, проміжні;
- 13) за текстологічною ознакою (скелетні, централістичні);

14) за типом зв'язків (визначає механізм взаємодії інтегрованих суб'єктів): мережеві, циклічні, ієрархічні;

15) за туристичною спеціалізацією: універсальні, спеціалізовані, комбіновані;

16) за характером зв'язків між акторами (відносинами інтегрованого суб'єкта з інтегруючим): інтрапренерські, інкубаторські, сателітні (*діапольні; атомарні; мережеві; корпоративні*);

17) за напрямом (спрямованістю; взаємним розташуванням учасників; типом зв'язків між акторами): вертикальні, горизонтальні, конгломератні, паралельні, кругові;

18) за складом активів (унітарні; партнерські; спільні);

19) за розміром компаній-учасниць мереж (порівнюється масштаб компаній, які входять до складу мережі): великі, середні, малі;

20) за сферою діяльності (враховується специфіка сфери спеціалізації, галузева належність учасників мережі): туристичні, торговельні, аграрні, змішані та ін.

Структурування класифікаційних ознак, підходів та узагальнення різновидів мережевих організацій у межах кожної класифікаційної ознаки дозволило зробити висновок, що підходи до класифікації мереж мають здебільшого вузький характер. Більшість авторів обмежується декількома класифікаційними ознаками і виокремлюють певні особливості та параметри взаємодії агентів у межах мережі. Разом з тим це дозволяє дослідити напрями функціонування мереж, їх спрямованість, територіальну характеристику, розповсюдженість тощо

На наш погляд, на підставі підходів до класифікації мережевих організацій та практики організації туристичного бізнесу необхідно визначити найбільш суттєві типи мереж у туристичній галузі, які можуть бути представлені декількома організаційними моделями:

1. *Мережа*, що формується навколо домінуючої центральної компанії (стратегічного центру, центрального офісу,

ядра бізнесу), яка координує спільну діяльність на основі реалізації принципів ієрархії (управління брендом, репутацією; дослідження ринку; формування продуктового портфеля; реалізація цінової стратегії тощо). Центральна компанія займає домінуюче положення у відносинах, є основним виробником туристичного продукту (туристичним оператором, що має сукупність ритейлових та уповноважених агентств, франчайзингові структури, дочірні і т.д.) і мережа стає ієрархізованою.

Туристичні агенти швидко потрапляють у залежність від економічно потужнішого партнера. Це одна з найбільш поширених моделей мережевої співпраці у туристичному та готельному бізнесі, зазвичай об'єднує учасників різних рівнів ланцюга створення вартості (вертикальна інтеграція).

2. *Мережа компаній, близьких за масштабами* – модель стратегічної співпраці конкурентів (горизонтальна інтеграція), відмітною ознакою яких є здійснення діяльності на однаковому рівні ланцюга створення цінності і об'єднання частини ресурсів, близьких за масштабами суб'єктів, для вирішення визначених стратегічних завдань. Взаємодія суб'єктів базується на поєднанні: конкурентних та коопераційних принципів.

3. *Оболонкові мережі* є результатом спеціалізації та розподілу праці, у результаті якого певні бізнес-функції (види діяльності) на контрактній основі передаються спеціалізованим підприємствам (рекламним агенціям, рекрутинговим компаніям, аутсорсинговим тощо) та звужується діяльність. У цілому підприємство звільняється від багатьох видів діяльності та концентрує ресурси на пріоритетних сферах спеціалізації, створює можливості для отримання власних унікальних процесів та ринкових переваг (спеціалізована туристична пропозиція, інноваційні методи обслуговування тощо). Унікальними для компанії є ті сфери, що можуть містити у собі конкурентні переваги даної компанії, і насамперед до них можна віднести науково-технічні розробки і виробничий процес.

4. *Віртуальні туристичні мережі* – інноваційна модель підприємницької організації, яка базується на спільному фор-

муванні та використанні інформаційних ресурсів, технологій і систем та об'єднанні підприємств на інформаційній основі.

Віртуальна туристична мережа охоплює суб'єктів туристичної діяльності (операторів, агентів) та їх зовнішнє середовище – постачальників (готелі, транспортні організації), споживачів, спільне функціонування яких координується і поєднується за допомогою сучасних інформаційних технологій і засобів комунікацій. Метою цих об'єднань є створення певної вартості для задоволення туристичних потреб без необхідності створення фізичного колективу як туристичної організації, а відбувається лише об'єднання особливих здібностей в інформаційну систему. Учасники співпрацюють у межах глобальної інформаційної мережі, яка дає змогу обміну інформацією між географічно відокремленими структурами [233, с. 142].

Конкурентними перевагами віртуальних мереж є економія часу, зниження сукупних витрат (зменшення обслуговуючого персоналу); можливість гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища; низька капіталоемність для виходу на ринок нових учасників. Різновидами співпраці у межах віртуальної мережі є отримання за певну плату доступу до використання наявних ресурсів глобальної мережі (складових туристичного продукту); створення, збереження та обслуговування інформаційного простору (електронних баз даних) з метою підключення до нього користувачів за певну плату.

5. *Диверсифікована туристична мережа* складається із рівноправних партнерів, які створюють цінності на основі розширення діапазону діяльності у певних сегментах (ринок, споживач, продукт), тобто проникають в інші сфери економічної діяльності (пов'язані або непов'язані з основною). Головною метою формування диверсифікованих мереж є підвищення здатності ефективно функціонувати у нестабільних умовах господарювання, зростання економічних вигід та зниження господарських ризиків [141, 142]. Найбільш поширеними різновидами диверсифікованих мереж є продуктова (виокремлення суб'єктів, що орієнтуються на нові види

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

туристичного продукту, туристичні напрями, форми обслуговування, типи споживачів тощо); холдингова, коли до структури організації долучаються постачальники туристичної пропозиції (готелі, розважальні заклади, транспортні організації), дистриб'ютори (туристичні агенти); конгломератна, коли фінансові ресурси власника інвестуються в інші сфери економічної діяльності.

б. Кластерна мережа передбачає об'єднання суб'єктів господарювання за географічною ознакою (територіальний принцип), які здійснюють різні види діяльності (взаємопов'язані та взаємодоповнювальні), але об'єднані єдиним логістично-технологічним процесом (створення та реалізація туристичного продукту з використанням природно-рекреаційного потенціалу певного регіону), результатом якого є унікальний туристичний продукт, створений зусиллями всіх партнерів (наукові розробки, підготовка кадрів, маркетинг, виробництво туристичного продукту, реалізація послуг, забезпечуючі сфери тощо).

Кластерний підхід засновано на виникненні синергетичних ефектів регіональної взаємодії, мережових принципах організації бізнесу та дифузії знань і вмінь у напрямі формування специфічних компетентностей на регіональному рівні. Вона являє собою особливу форму договорів про співпрацю між фірмами з чіткою ціллю створення для себе певних конкурентних переваг.

На етапі зростання важливості розвитку мережових форм організації бізнесу необхідною умовою прискорення формування цих процесів, забезпечення їх ефективної реалізації шляхом сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів – учасників мережових формувань є формалізація методологічних засад розвитку мережових формувань в туризмі.

Для дослідження методологічного базису створення та розвитку мережових структур сформовано дослідницьку позицію, яка припускає, що вирішення цього завдання об'єк-

тивно може бути виконано через аналіз економічних міждисциплінарних концепцій управління підприємствами, які є найбільш значимими для вирішення завдання щодо створення унікальних компетентностей та формування стійких конкурентних переваг. Дотримуючись зазначеної наукової позиції, розроблено структурно-логічний порядок формування мереж (рис. 3.6). *Етап 1* «Узагальнення, систематизація та синтез міждисциплінарних теоретичних концепцій та підходів, положення яких визначають практичний аспект розв'язання проблеми» дозволяє створити теоретичні передумови для формування мережевих структур, виявляти концепції, окремі положення яких вносять певний вклад у вивчення та пояснення мережевих засад організації бізнесу, специфіки управлінських процесів, спрямованих на створення унікальних компетентностей та формування конкурентних переваг. При узагальненні теоретичних надбань, які створили інформаційну основу для прийняття управлінських рішень щодо розвитку мережевої співпраці, за основу взято такі характеристики сучасних концепцій управління, які відображають глобалізаційні та консолідаційні процеси, особливості та значимість використання матеріальних і нематеріальних активів (ключових компетентностей), інтелектуалізацію управлінських процесів, інформаційну та інноваційну складову розвитку мережевих структур, економічну складову на основі емерджентності.

На етапі 2 «Методологічному» здійснюється стратегічна діагностика внутрішнього потенціалу (центральної компанії) та зовнішніх можливостей і загроз. За результатами аналітичних досліджень формуються стратегічні цілі та здійснюється розробка проекту створення мережі (розробка бізнес-моделі об'єднаної компанії) та її стратегії розвитку (сценаріїв); відбувається затвердження програм реалізації проекту.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

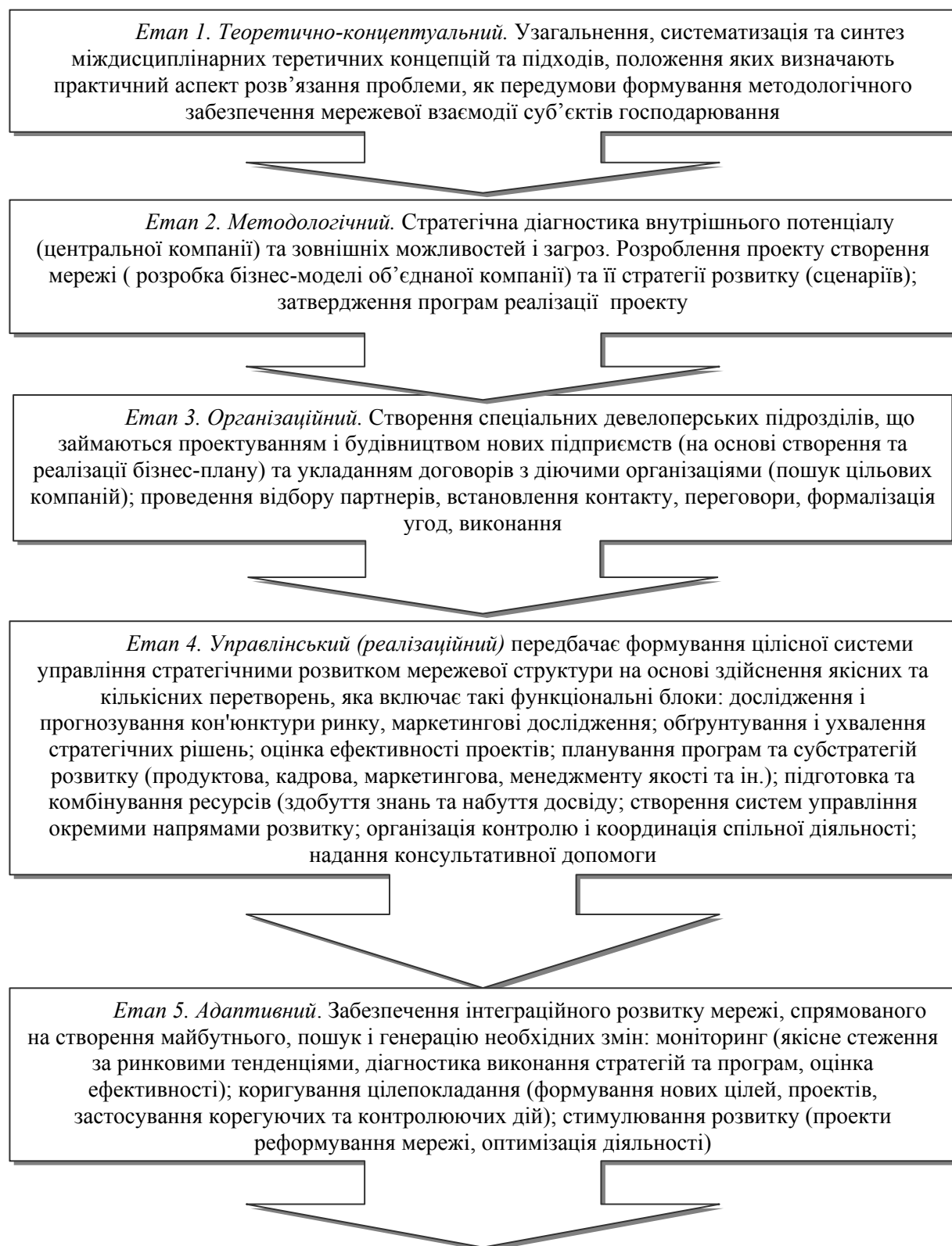


Рис. 3.6. Структурно-логічний порядок формування та розвитку мережевих структур

Джерело: розроблено автором.

До ключових факторів, що визначають позицію стратегічного центру у формуванні мережевої взаємодії, варто віднести [143, с. 37–39; 144] стратегічні наміри (обґрунтованість цільових орієнтирів) та стратегічний потенціал (об’єктивну оцінку матеріальних активів, ризиків, ефективності бізнес-процесів). Крім того [143, с. 37–39], до ключових факторів пропонується відносити нематеріальні активи (клієнтську базу, відносини з партнерами, інвесторами, органами влади тощо). На нашу думку, до ключових факторів більш доцільним є включення моделей формування сценаріїв розвитку мереж, що описують послідовність формування та розвитку мережевих структур.

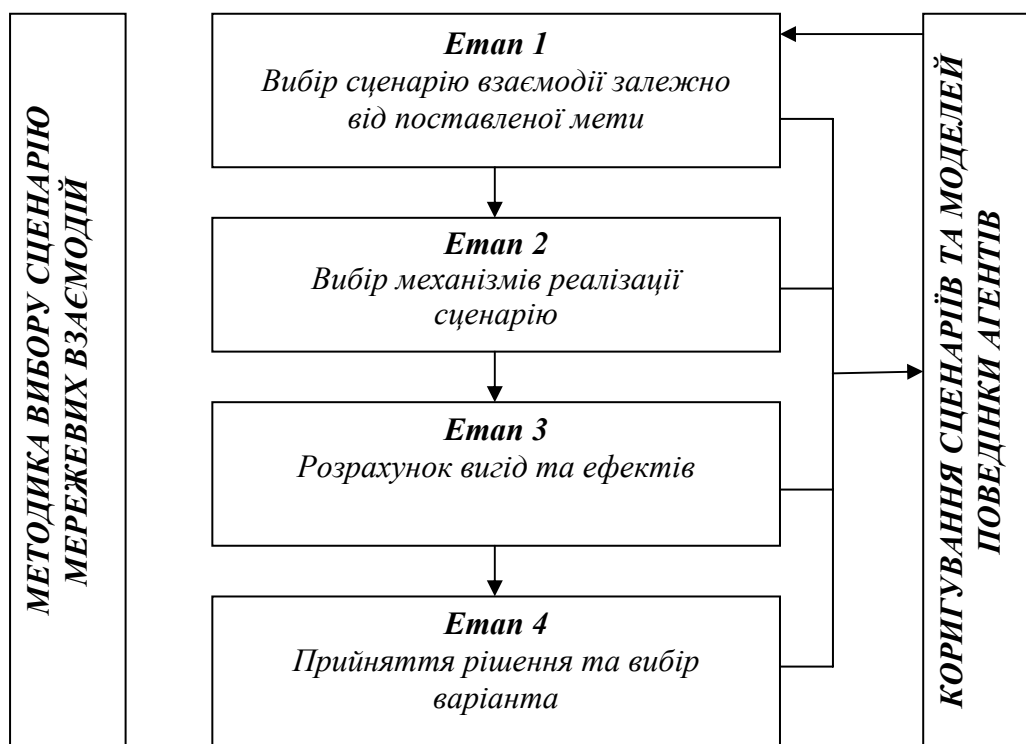


Рис. 3.7. Методика вибору сценарію розвитку мережевого утворення на основі ресурсної складової

Джерело: розроблено автором.

Сценарії мережевої структури, на нашу думку, базуються на трьох методичних підходах.

До першої групи сценаріїв належать моделі розвитку. Сценарії, що припускають спільне раціональне формування компетентностей на основі використання та перерозподілу між суб'єктами наявного потенціалу ресурсів без їх кількісної зміни. Це обумовлює порівняно невеликі витрати на реалізацію бізнес-проекту формування мережі c_i та створює резерви для отримання додаткових доходів (прибутку) w_i , що пов'язано зі збільшенням обсягу надання послуг (мобілізації ресурсів, повного використання та задіяння потенціалу) та зі збільшенням рентних платежів – (орендна плата власникам ресурсу).

Друга група сценаріїв формування мережевих структур припускає спільне використання ресурсного потенціалу на основі зменшення його обсягу (через економію ресурсів, використання ефекту масштабу, суміщення певних управлінських функцій). Ці сценарії характеризуються як додатковими доходами w_i , що обумовлені реалізацією незадіяних активів, так і зменшенням витрат c_i , обумовлених економією витрат. Зазвичай, це призводить до зниження сукупних витрат.

Третя група сценаріїв – спільні стратегії щодо збільшення ресурсного потенціалу (спільне придбання, реалізація кредитних програм тощо) Ці сценарії характеризуються як зростанням витрат c_i , так і зростанням ефектів w_i , діяльності підприємств у мережевих структурах. Витрати і результати реалізації сценаріїв мережевих структур необхідно зіставити у процесі вибору варіанта розвитку, оскільки кожен з них обумовлює зростання витрат і зміну ефективності використання ресурсного потенціалу.

Визначення результатів реалізації сценаріїв формування мережевої структури здійснюється таким чином (рис. 3.7):

– при першому сценарії розвитку зміна величини постійних витрат визначається на підставі точки беззбитковості (3.8):

$$\tilde{q}^0 = \frac{f \pm \Delta f}{p - v}, \quad (3.8)$$

де q – обсяг послуг у натуральному вираженні;
 p – ціна послуги;
 v – змінні витрати на одиницю послуги;
 f – постійні витрати.

Відповідно при цьому відбувається зміщення точки беззбитковості або ліворуч, або праворуч.

– при зміні обсягів реалізації (їх збільшенні) нова точка беззбитковості \tilde{q}^0 може бути знайдена таким чином:

$$\begin{cases} \tilde{r} = pq + \Delta r \\ B = vq + f \end{cases} \quad (3.9)$$

Звідси при $\tilde{r} = B$ маємо:

$$\tilde{q}^0 = \frac{f - \Delta r}{p - v}, \quad (3.10)$$

де r – виручка (обсягів продажів);
 B – загальні (сумарні) витрати;
 m – прибуток.

Таким чином, точка беззбитковості зміщується ліворуч (за рахунок паралельного зміщення виручки) і запас стійкості підприємства зростає: $\gamma = r - r^0 > 0$, де r – фактичний обсяг виручки від надання послуг підприємства. Таким чином, за фіксованої виручки запас міцності підприємства (γ) залежить від розташування точки q^0 : чим вона вище, тим менший запас міцності і більшим є підприємницький ризик.

Відмітимо, що досить часто збільшення обсягу реалізованих послуг може бути оцінено часткою (відсотком) від їх загальної вартості. У цьому випадку розрахунок точки \tilde{q}^0 ще більш спрощується:

$$\tilde{r} = pq + \lambda p'q = (1 + \lambda)'r, \quad (3.11)$$

де λ – частка збільшення реалізації.

Звідси при $\tilde{r} = B$ маємо:

$$\tilde{q}^0 = \frac{f}{(1 + \lambda)p - v}, \quad (3.12)$$

Тобто точка беззбитковості також зміщується ліворуч; проте це зміщення обумовлено зміною кута нахилу прямої реалізації послуг;

– при зміні величини постійних витрат і збільшенні обсягів реалізації нова точка беззбитковості \tilde{q}^0 знаходиться з урахуванням способів у двох перших випадках:

$$\tilde{q}^0 = \frac{f \pm \Delta f}{(1 + \lambda)p - v} \quad (3.13)$$

Отже, при реалізації сценаріїв першої і другої групи точка беззбитковості зазвичай зміщується ліворуч і вниз (через зміну кута нахилу внаслідок більш ефективного використання ресурсів); при реалізації сценаріїв третьої групи вона зміщується вгору (через зростання постійних витрат), а її горизонтальний зсув (ліворуч або праворуч) визначається співвідношенням витрат і ефектів мережевої структури.

Етап 3. Організаційний передбачає реалізацію організаційних заходів шляхом створення спеціальних девелоперських підрозділів, що займаються проектуванням і будівництвом нових підприємств (на основі створення та реалізації бізнес-плану) та укладанням договорів з діючими організаціями (пошук цільових компаній; проведення відбору партнерів, встановлення контакту, переговори, формалізація угод, виконання). Етап вибору партнера обґрунтовано у п. 3.1.

Етап 4. Управлінський (реалізаційний) передбачає формування цілісної системи управління стратегічними розвитком мережевої структури на основі здійснення якісних та кількісних перетворень, яка включає такі змістовні блоки:

-
- дослідження і прогнозування кон'юнктури ринку, маркетингові дослідження;
 - обґрунтування і ухвалення стратегічних рішень;
 - оцінку ефективності проектів;
 - формування програм та субстратегій розвитку (продуктова, кадрова, маркетингова, менеджменту якості та ін.);
 - підготовка та комбінування ресурсів (здобуття знань та накопичення досвіду);
 - створення систем управління окремими напрямками розвитку;
 - організація контролю і координація спільної діяльності;
 - надання консультативної допомоги.

Важливим функціональним напрямом даного етапу має стати узгодження загальної стратегії розвитку мережі (корпоративної) та інтересів агентів-учасників (бізнес-одиниць). Графічно процес управління мережевою організацією як складною ринковою системою зображено на рис. 3.8. У межах цього процесу визначено 3 рівні: стратегічний (корпоративний), в основу формування якого покладено місію та загальноорганізаційні цілі. Реалізація корпоративного рівня управління базується на формуванні стратегії конкуренції, стратегії розвитку мережі та загальних функціональних стратегій (ресурсній, кадровій, інноваційній, інвестиційній, маркетинговій та ін.). Оперативний рівень (портфельний) передбачає розробку стратегії розвитку окремих напрямів діяльності та стратегій розвитку окремих бізнес-одиниць, які мають бути узгоджені зі стратегічним рівнем. У результаті такого зіставлення визначаються чотири стратегічні ситуації (рис. 3.9), у межах яких самостійне підприємство може реалізувати стратегії конкуренції на основі мережевої форми організації бізнесу та здійснювати вибір перспектив розвитку на основі 2-х критеріїв – «конкурентної позиції» та «темтів зростання ринку».

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

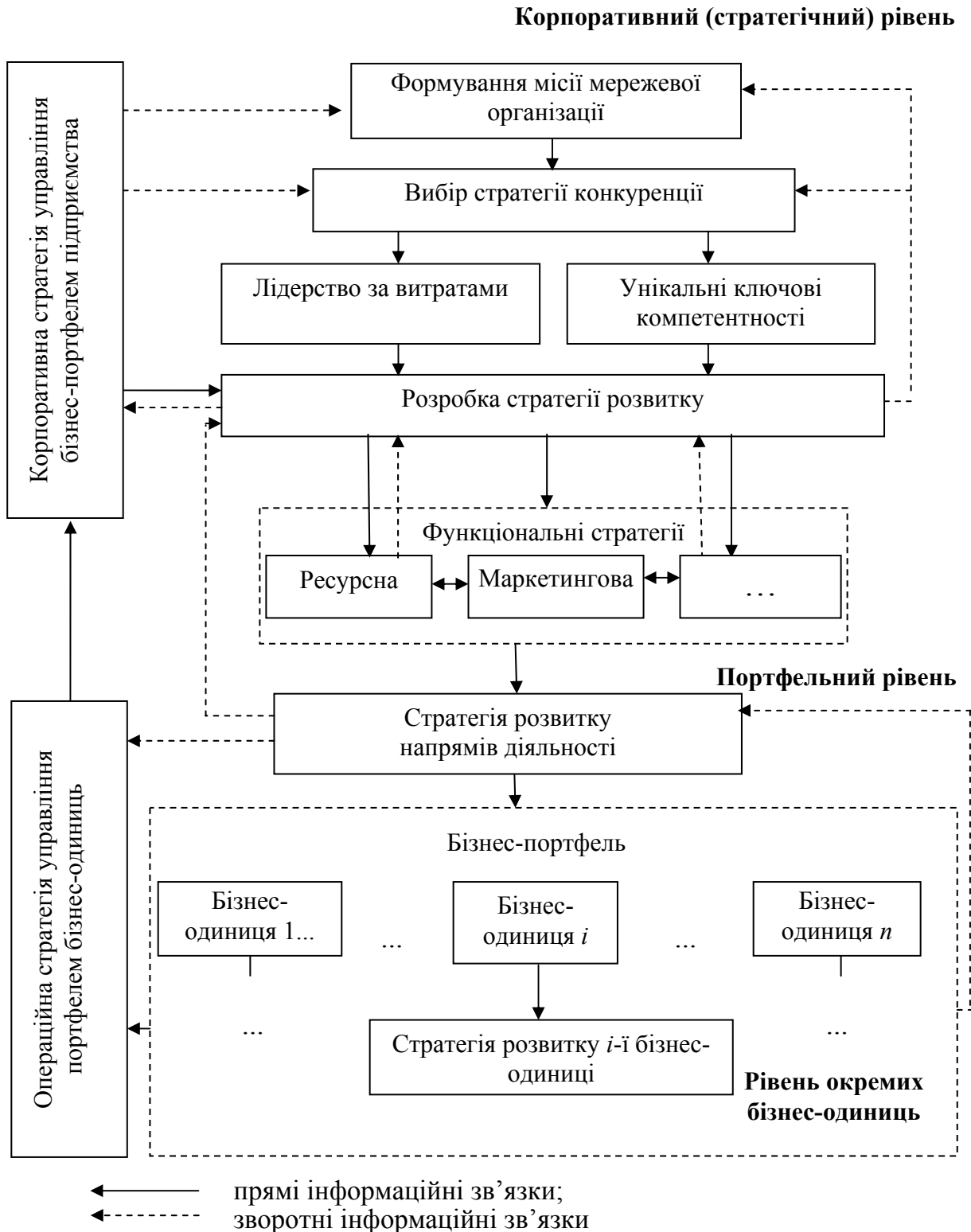


Рис. 3.8. Блок-схема управління диверсифікацією у системі стратегічного управління підприємством

Джерело: розроблено автором.

		Конкурентна позиція	
		Слабка	Сильна
Т е м п и з р о с т а н н я р и н к у	Високий	<ul style="list-style-type: none"> - Взаємодія з агентами, що займаються спорідненими видами діяльності (збільшення обсягу діяльності); - приєднання до вертикальної мережі (посилює конкурентні позиції фірми); - горизонтальні мережі (для посилення ключових компетентностей); - зовнішня орієнтація (місцеві ринки, кластерна співпраця); - співпраця з близькими за масштабами суб'єктами аналогічних видів діяльності (нові можливості, розподіл функцій); - реорганізація 	<ul style="list-style-type: none"> - Концентрація у галузі (власні структури, франчайзингові системи (франчайзер); - експансія (ринку); - брендинг (єдиний бренд, портфель брендів); - вертикальні мережі (для перенесення до них досвіду та знань з базової галузі); - горизонтальна диверсифікація (посилює ключові компетентності); - віртуальні мережі, оболонкові (інтегратор) (стратегічні можливості, повне використання потенціалу)
	Низький	<ul style="list-style-type: none"> - Групування навколо великої фірми (економія витрат, конкурентні переваги) - віртуальні мережі, оболонкові (інтегрований суб'єкт) (пошук та задіяння додаткових ресурсів і можливостей, економія витрат) (для посилення конкурентних переваг); - внутрішня орієнтація (ціна, якість, маркетинг, унікальність); - вертикальна інтеграція (зміцнює ринкові позиції); - вихід з ринку; - ліквідація 	<ul style="list-style-type: none"> - Експансія (нові ринкові можливості); - входження до мережі зі стратегічним центром (економія витрат, конкурентні переваги); - конгломеративна інтеграція; - спільні підприємства у нових галузях; - вертикальна інтеграція (якщо це посилює конкурентні позиції фірми); - концентрація (зростання через відвоювання частки ринку у слабких конкурентів)

Рис. 3.9. Корпоративні стратегії, що відповідають положенню на ринку самостійного підприємства з метою вибору напряму мережевої організації бізнесу

Джерело: розроблено автором.

Механізм реалізації управління мережевою структурою наведено у табл. 3.16. Він формується на основі 4-х функціональних блоків: інформаційно-аналітичного, планово-прогностичного, організаційно-регламентуючого та контроль-ного. У межах кожного блоку розкрито 3 процеси управління портфелем взаємовідносин агентів.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Таблиця 3.16

Механізми управління взаємодією агентів у межах мережевої організації

Функціональні блоки управління	Процеси управління		
	Управління портфелем взаємовідносин, підтримка відносин та управління ризиками агентів	Підтримка відносин	Управління ризиками
Інформаційно-аналітичний	<p>Дослідження ринку партнерів. Виявлення потенційних учасників. Аналіз конкурентної сили і компетентності агентів. Виявлення бажаних бізнес-партнерів. Створення інформаційної системи підтримки взаємодії. Створення інформаційної бази партнерів</p>	<p>Створення системи підтримки стратегічного управління. Створення системи підтримки прийняття оперативних управлінських рішень. Створення єдиного інформаційного простору. Оцінка ресурсного потенціалу, його консолідація та перерозподіл. Сегментація споживачів, постачальників. Уніфікація вимог до послуг</p>	<p>Ідентифікація ризиків взаємодії та причин їх виникнення</p>
Планово-прогностичний	<p>Прогнозування тенденцій стратегічного розвитку. Формування портфеля агентів. Формування цільових орієнтирів діяльності. Розробка набору стратегій взаємодії агентів. Розробка субстратегій розвитку взаємодії (функціональних). Створення системи стратегічних відносин. Розробка програм реалізації стратегії</p>	<p>Розробка системи цілей управління мережею. Розробка оперативних стратегій (ресурсна, маркетингова, кадрова, логістична, товарна, цінова). Планування управлінських дій та розроблення стандартів щодо виконання процесів: (комунікації, продукт, система збуту; система постачання)</p>	<p>Вибір методів управління ризиками та розробка стратегій їх нівелювання</p>

Закінчення табл. 3.16

Функціональні блоки управління	Процеси управління		
	Управління портфелем взаємовідносин, підтримка відносин та управління ризиками агентів	Підтримка відносин	Управління ризиками
Організаційно-регламентуючий	<p>Реорганізація організаційної структури.</p> <p>Створення спеціальних девелоперських підрозділів.</p> <p>Формування корпоративних стандартів.</p> <p>Розроблення системи менеджменту якості.</p> <p>Розробка системи стимулювання, розподілу прибутків.</p> <p>Розробка документів, що регламентують процеси взаємодії (положення, процедури, інструкції тощо).</p> <p>Укладання контрактів між агентами</p>	<p>Створення адаптивної бізнес-мережі.</p> <p>Організація комунікацій.</p> <p>Організація взаємодії зі стратегічним центром.</p> <p>Організація логістичної взаємодії з іншими агентами</p>	<p>Розподіл функцій, прав та відповідальності ризик-менеджменту між виконавцями (працівниками)</p>
Контрольний	<p>Створення системи моніторингу взаємовідносин.</p> <p>Оцінка стратегічної доцільності інтегрування.</p> <p>Оцінка конкурентоспроможності мережевого утворення.</p> <p>Оцінка якості реалізації стратегій взаємодії.</p> <p>Оцінка результативності спільної діяльності.</p> <p>Контроль за виконанням договірних зобов'язань</p>	<p>Оцінка ефективності використання ресурсів.</p> <p>Контроль за процесами виробництва та реалізації туристичного продукту.</p> <p>Контроль за якістю управління, дотриманням корпоративних стандартів, вимог систем якості.</p> <p>Виявлення резервів ресурсів.</p> <p>Контроль за виконанням замовлень.</p> <p>Оцінка якості комунікацій</p>	<p>Контроль ризиків взаємодії агентів мережі.</p> <p>Оцінка виявлених ризиків на основі кількісного визначення рівня ризику.</p> <p>Оцінка ефективності процесу управління ризиками</p>

Джерело: розроблено автором.

Етап 5. Адаптивний – сприяє забезпеченню подальшого інтеграційного розвитку мережі, спрямованого на створення майбутніх перспектив, пошук і генерацію необхідних організаційних та економічних змін на основі моніторингу ринкових тенденцій та виявлення внутрішніх можливостей, резервів, потреб. Важливим функціональним блоком робіт на даному етапі є оцінка ефективності мережевої взаємодії, яка створює можливості для діагностики досягнення цілей, коригування стратегій та програм розвитку, стимулювання подальшого розвитку мережі.

Результати здійсненого методологічного аналізу сформованих підходів у науковій думці до оцінки ефективності мережевих формувань свідчить про те, що умови та показники раціональної організації мережевих структур недостатньо вивчені, більшість підходів не є комплексними та базуються на виявленні та оцінці лише певних ознак (аспектів) функціонування або розвитку мережі. На нашу думку, необхідно створити комплексний підхід, що базуватиметься на мультикритеріальній основі дослідження мережевої структури. Так, ефективність та результативність мережі повинна базуватися на оцінці внутрішнього ресурсного (стратегічного потенціалу) – матеріально-технічного, фінансового, кадрового, маркетингового, клієнтського потенціалів підприємства; постійному аналізу поточної ситуації розвитку; стратегічній оцінці господарського портфеля мережі з визначенням пріоритетів діяльності; оцінці привабливості галузі, представленої у господарському портфелі; оцінці конкурентних позицій і ранжуванні агентів за результатами їх діяльності тощо.

Обґрунтування складу мультикритеріального підходу до оцінки результативності та ефективності функціонування мережі туристичних підприємств викладегл у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Методологічне обґрунтування складу мультикритеріального підходу до оцінки результативності функціонування мережі підприємств

Передумова застосування підходу	Назва методологічного підходу	Вигоди та мета застосування методологічного підходу	Проекції, показники оцінки результативності
Необхідність оцінки внутрішніх ресурсних можливостей підприємства	Ресурсний підхід	Підвищення ефективності розподілу та використання внутрішніх ресурсів підприємства	<p>Проекція «фінанси» (збільшення вартості бізнесу, дохідність, виручка від продажів; коефіцієнти платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості).</p> <p>Проекція «персонал» (продуктивність праці; індекс задоволення працівників, лояльність персоналу, коефіцієнт плинності; професійна структура; кількість порушень поведінки).</p> <p>Проекція «матеріально-технічні ресурси»: (рентабельність активів (основних засобів, обігових), рентабельність капіталу; вартість активів на 1 працівника, структура активів, оборотність обігових активів).</p> <p>Проекція «інформаційні ресурси» (вартість ІТ; обсяг електронних продажів; витрати на ІТ; обсяг витрат на ІТ у загальній структурі витрат)</p>
Необхідність дослідження доцільності, ефективності, збалансованості та виявлення нерезалізованих можливостей у межах портфеля відносин агентів мережі	Портфельний підхід	Формування оптимального портфеля відносин між учасниками мережі, збалансування його складу, структури, розподіл ризиків та прибутків	Зростання ринкової частки (кожного учасника і всієї мережі); співвідношення зростання ринкової частки мережі та зростання ринку; рентабельність діяльності кожного учасника і всієї мережі; прибутковість ділового портфеля мережі

Продовження табл. 3.17

Передумова застосування підходу	Назва методологічного підходу	Вигоди та мета застосування методологічного підходу	Проекції, показники оцінки результативності
Необхідність дослідження потреб кінцевого споживача; позиціонування туристичного продукту на ринку	Маркетинговий підхід	Виявлені потреби споживачів. Результати сегментації ринку; нормативи конкурентоспроможності товару, який розроблятиметься. Стійке положення підприємства на ринках збуту нової продукції. Вигідніша позиція відносно конкурентів	Асортиментна політика (глибина і ширина асортименту, стійкість, аналіз дохідності); частка ринку; обсяг продажу нових продуктів; чисельність постійних клієнтів (структура збуту); рівень якості послуг; обсяг скарг та пропозицій; прибутковість одного клієнта; індекс лояльності; витрати на маркетинг; середній час обслуговування; середня вартість турпродукту
Необхідність: оцінки внутрішніх ресурсних сильних і слабких сторін (переваг та недоліків); аналізу впливу чинників зовнішнього середовища (виявлення загроз та можливостей)	Ресурсно-ринковий підхід	Розробка практичних пропозицій з метою комбінації ресурсів і ринкових умов	Фінансове положення; рівень конкурентоспроможності; привабливість галузі (зростання ринку); обсяг та частка ринку; стабільність зовнішнього середовища; внесок у бізнес-мережі; (обсяг продажів); етап життєвого циклу бізнесу; визначення цільових ринків, їх сегментів та ніш
Необхідність структуризації мережевого підприємства залежно від стратегічного потенціалу учасників. Визначення позиції фірм, керівників і фахівців підприємства	Ієрархічний підхід	Бачення структури підприємства залежно від рівня інтегрованого потенціалу. Регулювання зв'язків – делегування повноважень нижчим рівням	Рівень спеціалізації, масштаб керівності; рівень централізації; діапазони управління (загальний у межах мережі; загальний у межах агента; на кожному ієрархічному рівні); коефіцієнт ланковості структури управління; визначеність цільової орієнтації мережі та учасників; часові межі зворотного зв'язку; стандартизація бізнес-процесів (% описаних та стандартизованих процесів); ефективність впровадження стандартів

Закінчення табл. 3.17

Передумова застосування підходу	Назва методологічного підходу	Вигоди та мета застосування методологічного підходу	Проекції, показники оцінки результативності
<p>Необхідність врахування змін правової бази. Пошук можливостей для здобуття підтримки від інституційних структур (місцеві органи влади, держава, громадські організації)</p>	<p>Інституційний підхід</p>	<p>Використання переважних зовнішніх можливостей. Узгодження економічних інтересів всіх учасників відносин: агенти, мережа (стратегічний центр), партнери, влада, налагодження результативного співробітництва</p>	<p>Загальна кількість та структура бізнес-партнерів, індекс задоволеності партнерами; рівень виконання партнерами зобов'язань; середній час роботи з одним партнером; витрати на укладання однієї угоди; витрати на утримання партнерів; обсяг реклаमाцій; ланковість постачання; обсяг заборгованості; наявність угод з державними інституціями; рівень довіри; ступінь досягнення цілей та виконання планів</p>
<p>Необхідність визначення індикаторів та структурних характеристик мережі як специфічного формату інтеграційної взаємодії</p>	<p>Структурно-системний підхід</p>	<p>Розрахунок комплексного (синергетичного) ефекту від мережевої взаємодії з метою ідентифікації її стійкості, життєздатності; формування висновків щодо перспективних напрямів її стратегічного розвитку, трансформацийних перетворень</p>	<p>Щільність мережі, ступінь централізації, сила ділових зв'язків, тіснота ділових зв'язків, тривалість ділових зв'язків, стійкість; ступінь формалізації, комунікативність</p>

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Визначимо індикатори мережевого об'єднання на основі системно-структурного підходу:

– щільність мережі (I_1) визначається як відношення реальних взаємодій агентів до кількості можливих та розраховується на основі формули

$$I_1 = \frac{N_p}{C_n^2} \quad (3.14)$$

– ступінь централізації мережі (I_2) визначає кількість пустот та розрідженість зв'язків між акторами:

$$I_2 = \frac{A}{N - ng} \quad (3.15)$$

– сила ділових зв'язків (I_3) визначає наявність в акторів спільної або перехресної власності, яка обумовлює зв'язки та персональні контакти представників управлінських команд та розрідженість зв'язків між акторами:

$$I_3 = \frac{S}{N} \quad (3.16)$$

– тіснота (міцність) ділових зв'язків (I_4) – визначає наявність або відсутність постійних партнерів, яка розраховується як кількість угод, укладених із одними і тими ж партнерами упродовж певного часу:

$$I_4 = \frac{B}{D} \quad (3.17)$$

– тривалість ділових контактів (I_5) розраховується як відношення середнього часу здійснення одного контакту до часу існування всієї мережі:

$$I_5 = \frac{t}{T} \quad (3.18)$$

– стійкість зв'язків (I_6) – розраховується як відношення кількості стійких (довготривалих зв'язків) до загальної кількості реальних зв'язків:

$$I_6 = \frac{Y}{N} \quad (3.19)$$

– ступінь формалізації зв'язків (I_7) розраховується як відношення кількості неформальних зв'язків до формальних:

$$I_7 = \frac{C}{F} \quad (3.20)$$

– комунікативність (I_8) – кількість елементів мережі, пов'язаних з іншими мережами на основі одного елемента :

$$I_8 = \frac{A}{N}, \quad (3.21)$$

де N_p – кількість реальних взаємодій об'єктів (акторів);

C_n^2 – кількість комбінацій можливих взаємозв'язків;

A – кількість елементів, які характеризуються одним зв'язком у мережі;

\bar{N} – загальна кількість акторів у мережі;

ng – кількість граничних елементів у мережі, які мають один зв'язок;

S – кількість зв'язків, обумовлених наявністю спільної власності (активів);

D – загальна кількість угод;

B – кількість угод з постійними партнерами упродовж визначеного періоду;

T – середній час контакту;

t – загальний часовий період існування мережі;

Y – кількість довготривалих зв'язків;

C – кількість неформальних зв'язків;

F – кількість формальних зв'язків.

Сутнісно-змістовне наповнення розглянутих індикаторів дозволило зробити такі висновки:

– стійкість та життєздатність мережевого утворення визначається на основі індикаторів щільності, сили та тісноти зв'язку; більш високі значення цих індикаторів є підтвердженням зростання стійкості та життєздатності мережі;

– соціальні зв'язки у мережі та їх співвідношення з формальними визначаються на основі ступеня формалізації зв'язків, який є підтвердженням трансформаційних процесів.

Трансформація мережі може відбуватися як щодо зміцнення зв'язків, так і їх розпаду (перетворення у нову ринкову структуру). Якщо рівень індикатора формалізації зв'язків високий (має тенденцію до стійкого зростання), при цьому показники щільності, сили та тісноти зв'язків зростають, можна зробити висновок про вплив трансформаційних процесів на структури щодо зниження рівня інтеграційної взаємодії акторів (більш м'які форми інтегрування);

– між зміною індикаторів та синергетичним ефектом існує прямий зв'язок, що обумовлює можливості для цілеспрямованого управління розвитком мережі та виробленням напрямів його вдосконалення;

– вплив індикаторів на ефективність господарської діяльності мережевої структури пропонуємо визначити через розрахунок їх взаємозалежності та взаємообумовленості від рівня отриманого економічного ефекту (прибутку) на основі використання прикладних можливостей програмного продукту Eviews. На основі проведених економічних розрахунків встановлено, що індикатори I_2 та I_7 корелюють з показником чистого прибутку та підлягають виключенню з аналізу; індикатори I_T та I_3 слабо корелюють з чистим прибутком та між собою. Кореляційна залежність між чистим прибутком та індикаторами I_T , I_3 та I_6 дозволила визначити що, I_3 має позитивний вплив (синергетичний ефект зростає), а I_T , та I_6 – негативний (синергія знижується).

3.3. Конвергенція суб'єктів господарювання на основі кластеризації

Сучасна практика ведення підприємницької діяльності свідчить про те, що економічні та соціальні вигоди отримують підприємства, які максимально швидко вміють адаптувати форми і методи господарювання до змін зовнішнього середовища.

Серед багатьох актуальних підходів щодо підвищення ефективності формування підприємницького потенціалу отримали пріоритет різні форми співпраці. У контексті сучасних економічних перетворень, які обумовлені формуванням економіки знань та інформації, одним із найбільш ефективних інструментів соціально-економічного розвитку підприємництва на регіональному є кластерний підхід. У зв'язку з цим постає завдання методологічних і праксеологічних досліджень процесів формування та розвитку кластерів.

Кластерну модель організації бізнесу було розроблено А. Маршаллом наприкінці ХІХ ст. [145], а термін «кластер» впроваджено у науковий обіг М. Портером у середині 80-х років минулого століття як найбільш досконалу форму досягнення конкурентних переваг компаній, галузей і регіонів шляхом об'єднання взаємопов'язаних організацій, які спільно функціонують і характеризуються близькістю напрямів діяльності та взаємодоповнюють один одного [1; 146].

Сучасною кластерною проблематикою займаються зарубіжні вчені, серед них: О. Солвел, Е. Дахмен (Швеція), М. Мензел (Швейцарія), Д. Форнал (Німеччина), В. Лінде, К. Глюстер (США), А. Белл (Ізраїль), С. Розенфельд, Є. Фезер (Англія), І. Толенадо, Д. Сольє (Франція), А. Асаул, Г. Боуш, Р. Газімагомедов, В. Громико, О. Сомова, Т. Циган, В. Разумов (Росія) та українські дослідники М. Войнаренко, В. Геєць, Г. Білоус, Р. Горблюк, Н. Каніщенко, С. Соколенко, В. Чужиков та ін.

В Україні перші спроби запровадити концепцію бізнес-кластерів розпочалися у 1997 р. Так, прикладами кластерів, які успішно функціонують в Україні, на сьогодні є: Хмельницька область (туристичний кластер «Кам'янець»), кластер еко- та агротуризму «Обрій»; Херсонська область (туристичний кластер «Південні ворота України»); Івано-Франківська область (туристичний кластер «Сузір'я»); Хмельницька область (міжгалузевий кластер «Поділля Перший») Закарпаття (туристичний кластер «Сім чудес України», транспортно-логістичний кластер «Закарпаття») та ін. [233–236]. Однак широкого

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

розповсюдження вони поки що не мають через відсутність концептуального обґрунтування засад їх функціонування та важелів державної підтримки.

Разом з тим слід визнати, що для української наукової думки поки не є характерним включення проблем розвитку кластерних відносин до пріоритетних напрямів досліджень. Насамперед 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 кластерні відносини визначаються не як самостійний об'єкт дослідження, а як складова певної проблеми (правової, фінансової тощо). Вимагають подальшої розробки науково-методичні аспекти розвитку процесів формування кластерів, організаційно-економічних механізмів їх діяльності як на рівні підприємств, так і регіонів, країн у сучасних умовах, що обумовлює актуальність наукових досліджень у задекларованому напрямі.

Кластери є об'єктом досліджень у наукових розробках українських та зарубіжних авторів. Однак попри існування значного доробку в цьому напрямі слід констатувати про відсутність єдиного та загально визнаного підходу до розуміння сутності цієї багатоаспектної економічної категорії. Так, узагальнюючи здобутки як загальнотеоретичного характеру, так і прикладних надбань щодо визначення кластера, можна виокремити такі основні методологічні підходи (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Підходи до визначення категорій «кластер» та «туристичний кластер»

Логіка підходу	Типове визначення (розуміння) кластера	Дослідники
Загальнометодологічного характеру		
Група взаємопов'язаних компаній на основі географічного та виробничого принципу	Сконцентровані за географічним принципом групи взаємопов'язаних компаній у споріднених галузях, а також пов'язаних із їх діяльністю організацій, що конкурують між собою та виконують спільну діяльність	М. Портер [1, с. 206–207]; С. Соколенко [147, с. 59] В. Третьяк [148]; А. Мігранян [149]

Продовження табл. 3.18

Логіка підходу	Типове визначення (розуміння) кластера	Дослідники
Система формування конкурентних переваг на основі знань	Інноваційна система, форма з'єднання науки з виробництвом, що забезпечує перетворення нових знань у конкурентоспроможний продукт	С. Древінг [150]; П. Руднева [151]
Територіально споріднена група компаній	Групи компаній, розташованих поруч	Е. Лоурен Янг [152, с. 45]
Виробничо споріднена група компаній	Групи компаній, які пов'язані певною діяльністю	Н. Семенова [153]
Технологічно (логістично) споріднена цілеорієнтована група компаній	Спільнота фірм, тісно пов'язаних галузей, які взаємно сприяють зростанню конкурентоспроможності один одного	Ю.Громико [154]; Т. Цихан [155]
Спільна діяльність з метою отримання синергетичного ефекту	Впорядкована сукупність стійко взаємопов'язаних організацій та окремих осіб, яка забезпечує у спільній діяльності досягнення позитивного синергетичного ефекту	А.Корнейчук [156, с. 10]; С. Розенфельд [157]
Територіально-галузеве об'єднання підприємницьких структур, наукових установ та органів влади	Територіально-галузеве об'єднання підприємницьких структур, які співпрацюють з науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності учасників та економічного зростання регіону	В.Войнаренко [158, с.74]; І. Булеев, С. Маковецький [159]
Група взаємозалежних компаній та взаємопов'язаних організацій та установ (освіта, інфраструктура, влада)	Група взаємозалежних компаній (постачальники, виробники тощо), що територіально знаходяться поруч, та пов'язаних з ними організацій (освітні заклади, органи державного управління, інфраструктурні компанії), що діють у визначеній сфері та взаємно допомагають одне одному	Л. Федулова [160, с. 115]
Сукупність юридично самостійних підприємств, орієнтована на узгодження умов бізнесу	Сукупність практично не володіючих ринковою владою юридично самостійних підприємств, що ведуть узгоджений і скоординований бізнес	Ю. Владіміров, В. Третьяк [161, с. 73]
Мережа взаємозалежних підприємств для узгодження процесів діяльності	Мережею виробничих, сильно взаємозалежних підприємств (у тому числі спеціалізованих постачальників), що пов'язані один з одним у рамках ланцюжка створення доданої вартості	Т. Роеландт, Д. Хертог [162]

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Продовження табл. 3.18

Логіка підходу	Типове визначення (розуміння) кластера	Дослідники
Спосіб встановлення довіри між учасниками та зацікавленими сторонами	Спосіб відновлення довіри між урядом і бізнесом, а також трансформація ізольованих фірм у підприємницьку спільноту	В. Прайс [163, с. 6]
З позиції формування логістичного ланцюга взаємодії учасників	Лінійно-впорядкована сукупність фізичних та юридичних осіб (виробників, дистриб'юторів, складів загального користування тощо), які здійснюють операції для доведення матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої або до кінцевого споживача	М. Василевський, Є. Крикавський [237, с. 50]
Мережа суб'єктів, задіяних у створенні доданої вартості	Мережа постачальників, виробників, елементів інфраструктури, науково-дослідних установ, пов'язаних процесом створення доданої вартості	Д. Ялов [164]
<i>Прикладного характеру</i>		
Як система виробничої та територіальної взаємодії туристичних підприємств	Система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових та додаткових послуг з метою створення туристичного продукту, які географічно сконцентровані у межах регіону та спільно використовують туристичні ресурси, спеціалізовану туристичну інфраструктуру, локальні ринки праці, спільну маркетингову та рекламно-інформаційну діяльність	Л. Гантажевська [165], Л. Кобанець [167]
Сукупність контрактних відносин в туризмі	Синтетичне туристичне утворення, учасники якого приєднуються шляхом регламентованих відносин: укладанням договорів, підписанням правових та нормативних актів тощо	Л. Тищенко [166]
Горизонтальне об'єднання туристичних підприємств на основі географічної ознаки	Горизонтальне об'єднання підприємств (компаній), що показує напрями діяльності туризму як галузі та супутніх галузей, як правило, за ознакою географічної близькості	Б. Вашура [168, с. 256-258]

Закінчення табл. 3.18

Логіка підходу	Типове визначення (розуміння) кластера	Дослідники
Комбінація учасників формування туристичного продукту	Комбінація галузей, які створюють туристичний продукт та умови для підвищення його конкурентоспроможності	І. Швець [169]
Група територіально пов'язаних компаній у сфері туризму	Сконцентрована на певній території група взаємопов'язаних компаній: туроператорів, турагентів, закладів розміщення, постачальників туристичних послуг, транспортних компаній, інфраструктури; науково-дослідних інститутів; ВНЗ та інших організацій, взаємодоповнюючих один одного і підсилюючих конкурентні переваги окремих компаній і кластера в цілому	Нормативна документація Російської Федерації [170]
Сукупність територіально сконцентрованих організацій у сфері гостинності	Сукупність сконцентрованих за географічною ознакою організацій, які представляють тісно пов'язані між собою галузі, що мають відношення до індустрії гостинності	Нормативна документація Російської Федерації [171]
Партнерство у сфері туризму	Стійке партнерство взаємопов'язаних підприємств, установ, організацій, окремих осіб	І. Потапова, Є. Ведищева [172, с. 60]

Джерело: складено автором на основі джерел таблиці.

Слід зазначити, що науковці розглядають кластер у вузькому сенсі як специфічний формат просторової взаємодії суб'єктів туристичної діяльності. На нашу думку, кластер доцільно визначати у вузькому сенсі як групу географічно локалізованих, взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих суб'єктів господарської діяльності (характерно для розвитку вітчизняних досліджень) та у широкому розумінні – як самостійну теоретичну та методологічну сферу наукових досліджень (рис. 3.8).

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

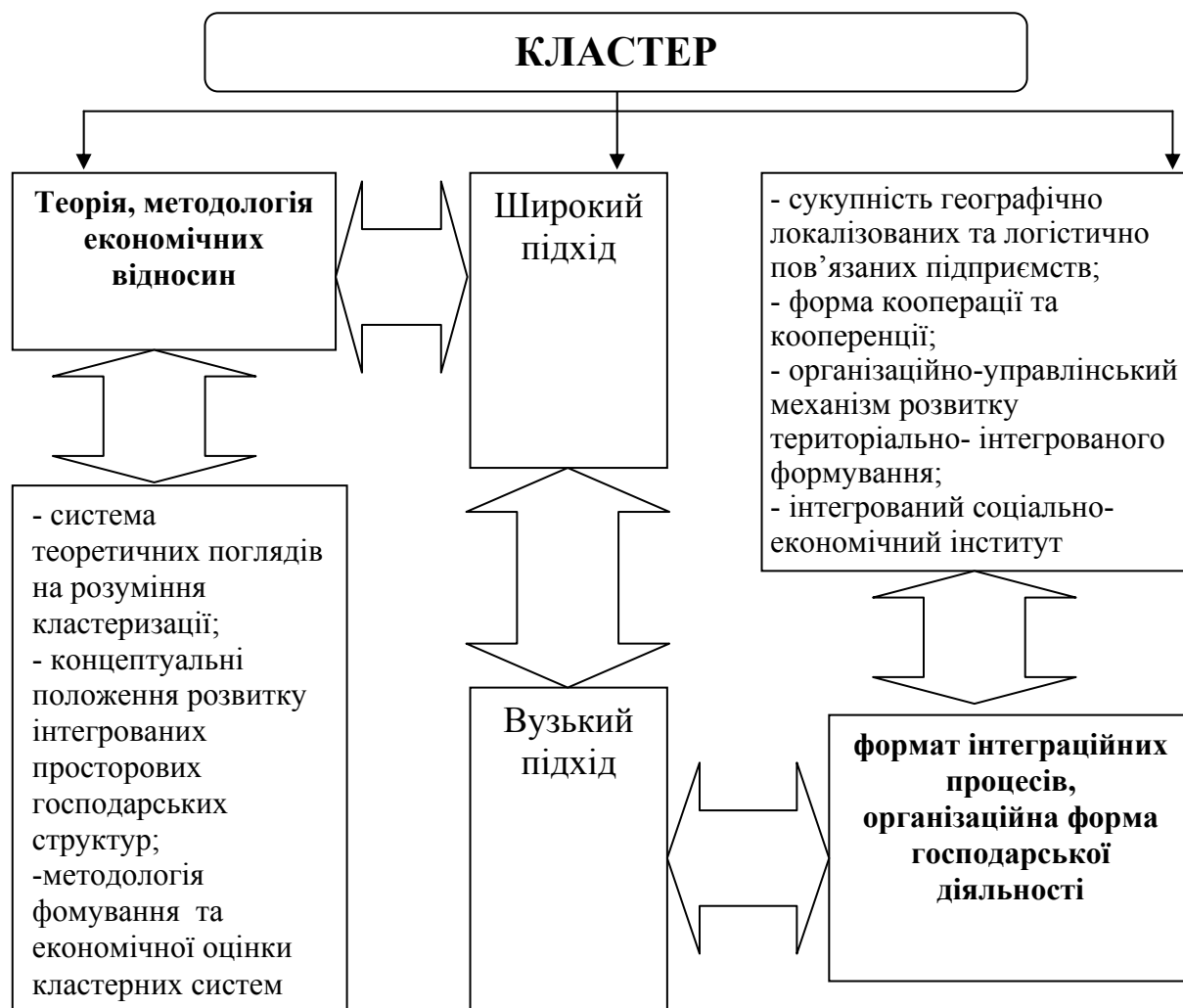


Рис. 3.8. Кластер як об'єкт наукового пізнання

Джерело: складено автором.

Кластер як сфера наукових досліджень визначається необхідністю формування теоретичних поглядів на розуміння кластеризації, розвитку концептуальних положень взаємодії інтегрованих просторових господарських структур, розробки методології формування, розвитку та економічної оцінки результативності кластерних утворень.

Розглядаючи кластер з позиції специфічного формату господарської діяльності, можна визначити його сутнісно-змістовні особливості. Так, з позиції сукупності географічно локалізованих та логістично пов'язаних підприємств, кластер

характеризується такими особливостями, як підприємницька ініціатива, спільна діяльність суб'єктів у пріоритетних напрямках економіки, консолідація ресурсного потенціалу, делегування управлінських функцій координаційному центру, забезпечення синергетичного ефекту тощо. Як форма кооперації та кооперенції кластер визначається сукупністю економічних, соціальних та інших зв'язків між учасниками, стратегічним партнерством у туристичній сфері, інтенсивним обміном інформаційними, кадровими, інноваційними, фінансовими ресурсами, конкуренцією за природні ресурси та ринки учасників. Як організаційно-економічний механізм просторового розвитку – механізмами залучення ресурсів, засобами розвитку інфраструктури, поліпшенням умов життєдіяльності суб'єктів у межах окремих туристичних дестинацій, підвищенням конкурентоспроможності територій, отриманням мультиплікативного ефекту суб'єктами кластерної діяльності. Як соціально-економічний інститут кластер характеризується певним складом учасників, їх структурою, наявністю інфраструктури та периферії.

З метою структуризації теоретичних надбань та більш глибокого теоретичного та методологічного обґрунтування кластерних структур пропонуємо визначити наукові підходи щодо формування кластерних структур та можливостей дослідження окремих аспектів діяльності як економічного суб'єкта (рис. 3.9):

1) еволюційний – розглядає кластер з позиції його еволюції, акцент ставиться на вивченні його етапів розвитку, послідовності формування, тісному взаємозв'язку з економічними та соціальними процесами у суспільстві;

2) якісний (критеріальний) – як об'єднання організацій на основі отримання додаткових вигід – підвищення ефективності, досягнення результативності;

3) інституційний – розглядає кластер як сукупність ринкових контрактів та угод між незалежними організаціями певної туристичної дестинації;

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

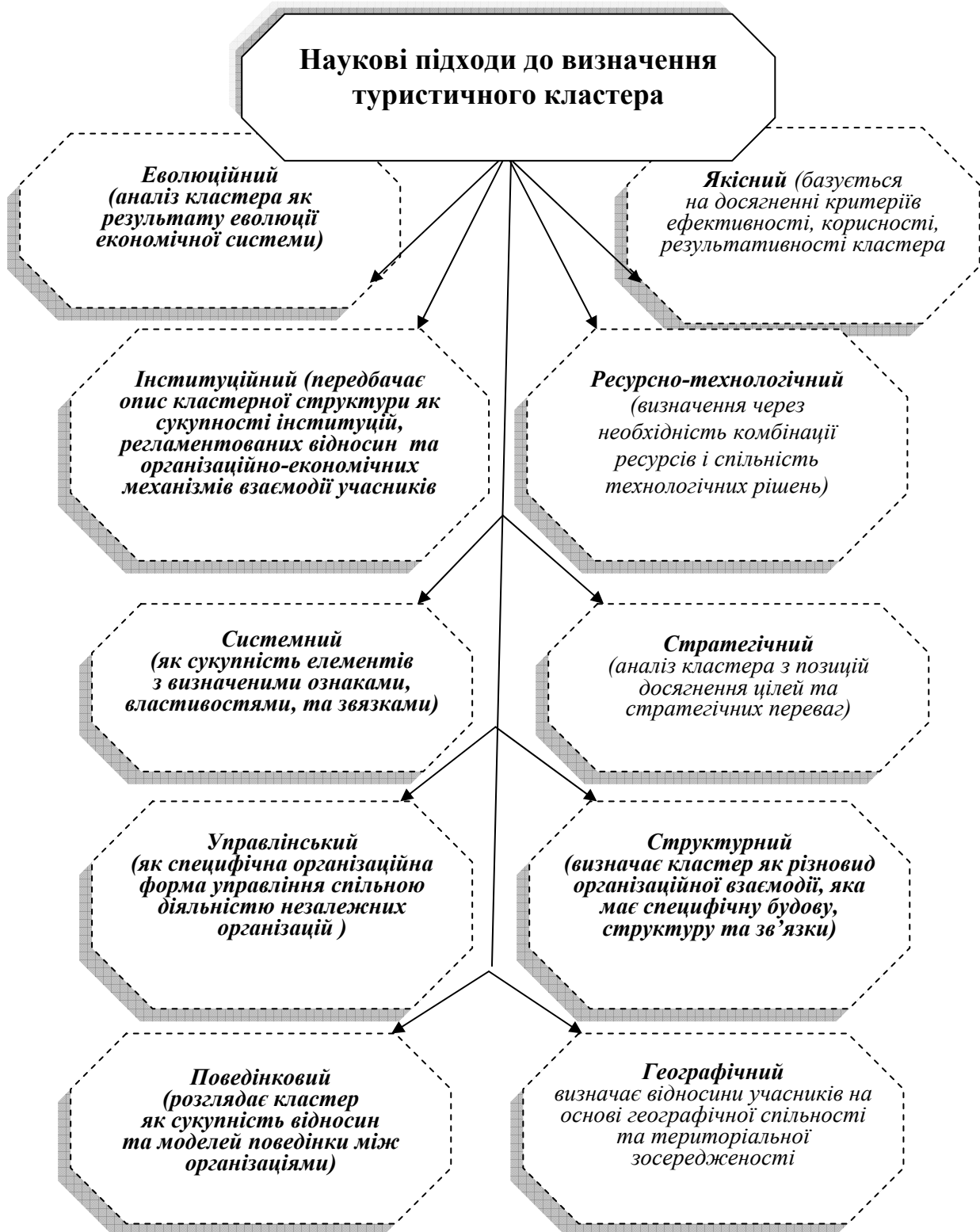


Рис. 3.9. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичного кластера

Джерело: розроблено автором.

4) ресурсно-технологічний підхід, який акцентує увагу на необхідності комбінації ресурсів, акумулювання додаткових знань, спільного отримання компетентностей організаціями-учасниками туристичного кластера як передумови створення додаткової цінності – високоякісного туристичного продукту;

5) системний – досліджує кластер як системне утворення з притаманними йому ознаками, властивостями та характеристиками;

6) стратегічний – визначає кластер з позиції формування ринкових переваг, досягнення стратегічних цілей;

7) управлінський підхід, згідно з яким кластери – специфічні організаційні форми управління територіально інтегрованими незалежними суб'єктами. Структурний підхід передбачає визначення змісту кластерного формування з позиції його організаційної будови як сукупності організацій та зв'язків між ними;

8) поведінковий – визначає кластер як набір відносин, ситуативних моделей поведінки між індивідами та організаціями;

9) географічний – зосереджується на основній передумові кластерного формування – територіальній ознаці – географічній спільності, яка визначає тип кластера, особливості його функціонування, специфіку діяльності.

В основу методологічних основ кластерної концепції та взаємозв'язку ступеня розвитку кластерів і конкурентоспроможності регіону покладено дослідження М. Портера щодо визначення кластера через три базові ознаки: географічну близькість, технологічну пов'язаність та наявність ділових зв'язків [1]. У подальшому відбулася активна наукова дискусія щодо визначення сутнісних ознак кластера, їх змістовного наповнення та пріоритетності характеристик у методологічному обґрунтуванні кластерної теорії. Підходи до визначення ознак кластера згруповано у табл. 3.20.

Сукупність ознак кластерів та їх інтерпретація в економічних дослідженнях

Дослідники	Характерні ознаки кластерів	Важливість ознаки
А. Маршалл (1925) [174], М. Портер [1], К. Кетельс [175], Р. Кузьменко [176], С. Соколенко [177], А. Павлюк [178, с.108], Т. Андерсон [179, с. 30–33], О. Похильченко [180]	Географічна концентрація (локалізація) учасників	Іманентна
А. Маршалл (1925) [174]; М. Портер [1]; С. Соколенко [177]; Л. Федулова [160; с.107]; О. Похильченко [18]	Логістична і технологічна пов'язаність	Іманентна
Р. Кузьменко [176]; А. Павлюк [178, с.108]; О. Похильченко [180]	Наявність великого підприємства-лідера, що формує стратегію розвитку, координує спільну діяльність	Бажана
К. Кетельс [175]; Р. Кузьменко [176]	Стійкість господарських зв'язків суб'єктів господарювання – учасників кластера, діяльність яких зорієнтована на досягнення спільної мети	Бажана
Р. Кузьменко [176]; О. Похильченко [180]	Довгострокова координація взаємодії учасників системи в рамках її виробничих програм, інноваційних процесів, основних систем управління якістю	Бажана
А. Бранденбургер [190]; М. Портер [1]; М. Єнрайт [181, с. 333–335]; Кук та Хаггінс [133, с.52]; Т. Андерсон та ін. [179, 134, с. 30–33]; А. Коренчук [135, с.107]	Поєднання конкуренції та кооперації; співпраця у створенні вартості з одночасною конкуренцією	Іманентна
А. Павлюк [178, с. 108]	Сильні конкурентні позиції на ринках і високий ринковий потенціал учасників кластера	Бажана
М. Портер [1]; А. Павлюк [178, с.108]; В. Захарченко [182, с.45]; Т. Андерсон [179, с. 30–33]	Оптимальний портфель учасників, склад та структура яких достатня для створення позитивних ефектів клас-терної взаємодії. Кластери включають туристичні підприємства, інших суб'єктів туристичної діяльності (готелі, ресторани, торговельні, розважальні та ін.), також представників державних, регіональних органів влади, наукових кіл, фінансового ринку, обслуговуючої інфраструктури	Бажана

Закінчення табл. 3.20

Дослідники	Характерні ознаки кластерів	Важливість ознаки
А. П. Павлюк [178, с.108]	Взаємодія учасників на основі використання механізмів субконтрактації, партнерства, координації, конкуренції	Іманентна
К. Румянцев [183, с.62]; О. Похильченко [180]	Квазіінтеграційний характер відносин (поєднання юридично та економічно незалежних підприємств, які самостійно не мають ринкової влади та над якими здійснюються загальний контроль над діяльністю)	Іманентна
О. Похильченко [180]; Д. Харт [184]	Відсутність жорсткої підпорядкованості та ведення діяльності на засадах взаємовигоди	Бажана
Ю. Владіміров [161, с. 84]	Формування централізованої системи управління	Бажана
В. Захарченко [182, с. 44]; Т. Андерсон та ін. [179, с. 30–33]	Спеціалізація діяльності	Бажана
М. Єнрайт [181, с. 331]; В. Захарченко [182, с. 44]; Т. Андерсон [179, с. 30–33]; Е. Акіфєєва [185, с.180]; М. Єрмошенко [186]	Підвищена інноваційність	Бажана
В.Захарченко [182, с. 46]; Т. Андерсон [179,с. 30–33]	Життєвий цикл кластерного утворення, еволюційний розвиток	Іманентна
К. Кетельс [175]	Активна взаємодія між фірмами усередині кластера	Бажана
К. Кетельс [175];Т. Андерсон [179, с. 30–33]; О. Похильченко [180]	Критична маса – кількість учасників має суттєвий вплив на результати функціонування та є умовою досягнення внутрішньої динаміки та збалансованості	Бажана
Вебер (1909), А. Маршалл (1925) [174]	Проста система входу до кластера і виходу учасників з нього – «відкритість»	Бажана

Джерело: складено автором на основі джерел таблиці.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Розвиток розглянутих ознак та підходів науковців надав можливість сформулювати сенсоутворюючі (іманентні) ознаки кластерів підприємств, які, на наш погляд, є ключовими (детермінантними) та мають бути неодмінно притаманними кластерному різновиду інтеграційних процесів (рис. 3.10):

1) географічна локалізація – масштаби кластера можуть варіюватися від одного міста або регіону до країни або навіть ряду країн; географічна ознака базується на формуванні спільного доступу до природних і туристичних ресурсів, використанні унікальності територій та дестинацій на користь економічного розвитку;

2) стратегічний взаємозв'язок між підприємствами – особлива форма мережевої взаємодії логістично пов'язаних підприємств, яка сприяє вирішенню стратегічних завдань кожного із учасників формування та досягненню їх конкурентоспроможності; при цьому між учасниками кластера розвивається конкуренція. Більш глибокий розвиток ділового співробітництва та партнерства свідчить про вищий ступінь розвитку самого кластера;

3) технологічний (логістичний) – пов'язаність підприємств різних галузей у межах кластера. Так, у туризмі це підприємства, що пов'язані технологіями та знаннями щодо виробництва та реалізації туристичного продукту; постачальники спеціалізованих факторів виробництва, сервісних послуг; фінансові інститути; виробники супутніх товарів та підприємства, що забезпечують життєдіяльність кластера (освіта, наука, енергозабезпечення, охорона навколишнього середовища, інфраструктура); державні органи влади та громадські установи;

4) спільна діяльність на засадах конвергенції – є сукупністю внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів учасників, виявляється через взаємодоповненість, взаємопов'язаність, взаємоузгодженість спільних дій, ресурсів, стратегій, програм та характеризується зміною в часі (еволюцією);

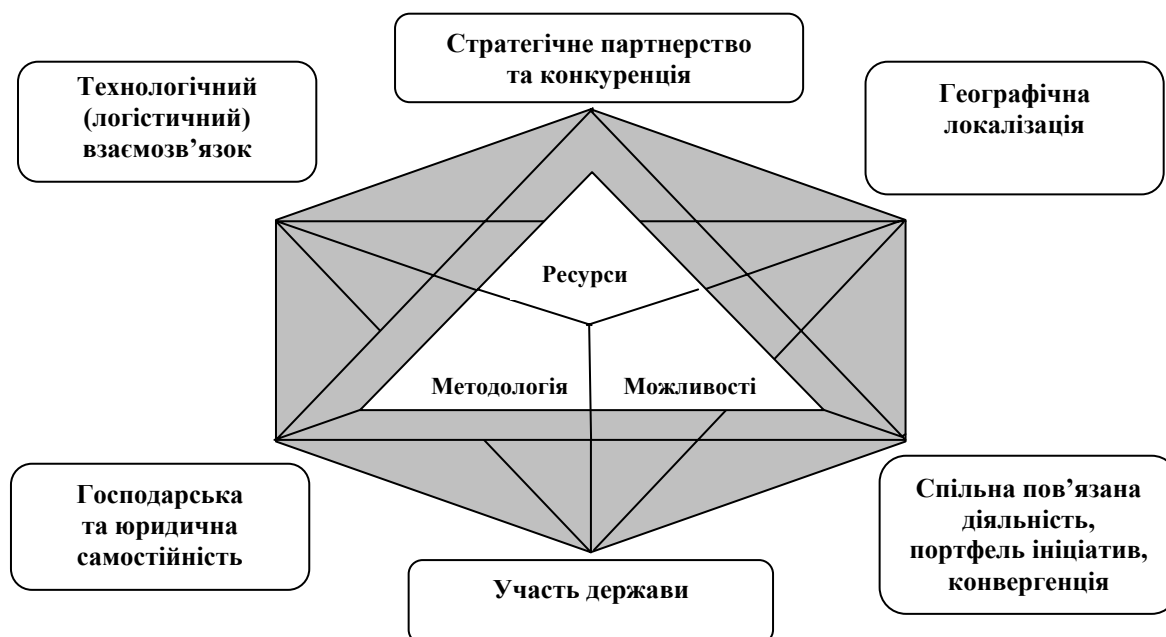


Рис. 3.10. Сенсоутворюючі ознаки кластера

Джерело: розроблено автором.

5) господарська та юридична самостійність – ініціювання, формування та функціонування кластерних утворень базується на економічних відносинах на основі правової та господарської незалежності;

6) участь держави – стратегія реалізації кластерної програми передбачає зацікавленість та участь держави у формуванні та підтримці кластерів.

Крім того, на нашу думку, необхідно визначити бажані ознаки кластера:

- наявність великого підприємства-лідера (стратегічного або координаційного центру), що визначає довгострокову господарську, інноваційну, будує іншу стратегію розвитку кластера, координує спільну діяльність;

- створення критичної маси учасників, між якими існує активна взаємодія та стійкі зв'язки, тобто оптимальної кількості учасників-партнерів;

- досягнення оптимального портфеля учасників, склад та структура яких достатні для створення позитивних ефектів кластерної взаємодії. Кластери включають туристичні підприємства та інших суб'єктів туристичної діяльності (готелі,

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

ресторани, торговельні, розважальні заклади та ін.), але також представників державних, регіональних органів влади, наукових кіл, учасників фінансового ринку, обслуговуючої інфраструктури;

- довгострокова координація спільної діяльності, розвиток у рамках реалізації виробничих програм, інноваційних процесів, впровадження систем управління якістю, використання механізмів субконтрактації тощо;

- спеціалізований характер співпраці;

- формування сильних конкурентних позицій на ринках і створення високого ринкового потенціалу учасників кластера;

- взаємодія учасників на основі ринкового механізму та самоініціативи, які першочергово об'єднуються для підвищення конкурентоспроможності, а не прибутку;

- відсутність жорсткої підпорядкованості та ведення діяльності на засадах взаємовигоди;

- централізація управління, досягнення єдності цілей;

- зростаюча інноваційність;

- активізація зв'язків та відносин між учасниками кластера;

- досягнення відкритості кластера – вільного та швидкого входу-виходу учасників тощо.

Таким чином, кластер може бути формою стратегічного галузевого або географічного співробітництва бізнесу (суб'єктів туристичної діяльності) та держави, що дозволяє досягти синергетичного ефекту.

При цьому кластер характеризується такими *специфічними особливостями*: стратегічна некомерційна співпраця та відповідальність; добровільність членства; взаємодовіра між учасниками; наявність стандартів якості; економія витрат на ефекті «масштабу»; зниження трансакційних витрат та висока частота трансакцій; формування та підтримання колективного бренду та іміджу туристичної дестинації; перерозподіл природних та туристичних ресурсів і створеної доданої вартості; наявність спільного споживчого ринку; взаємодія

кластера із владою та іншими публічними організаціями; кооперація з високим рівнем соціального партнерства та соціальних зв'язків між учасниками.

Трансформуючи та розширюючи наукові підходи до інтерпретації та трансформації поняття «кластер», можна зробити висновки про те, що *туристичний кластер* – це сукупність підприємств, організацій (інституційна ознака), які характеризуються наявністю певної міжорганізаційної взаємодії (структурна ознака); мають специфічні ознаки та властивості (системна ознака); функціонують на визначеній території (географічна ознака), використовують загальну технологічну базу, комбінують ресурси, формують компетентності (технологічна ознака), інтеграційно взаємодіють між собою як вертикально, так і горизонтально (функціональна ознака); спільно використовують ресурси регіону та виконують соціально-економічну та природоохоронну функцію територіального розвитку; будують систему управління та координації спільного розвитку (організаційно-управлінська ознака); формують моделі поведінки учасників у зовнішньому середовищі та відносно інших учасників (поведінкова ознака); змінюються у часі та еволюціонують згідно з тенденціями розвитку економіки (еволюційна ознака); сприяють зростанню інноваційності учасників кластера, формуванню їх конкурентних переваг, досягненню цілей (стратегічна ознака), створенню синергетичного ефекту (якісна ознака).

Туристичний кластер – це об'єднання на добровільних засадах зацікавлених у спільній діяльності суб'єктів туристичної діяльності: туристичних операторів, туристичних агентств, підприємств готельного та ресторанного господарств, розважальних, торговельних, спортивно-рекреаційних, транспортних, екскурсійних організацій, сервісних та забезпечуючих підприємств, приватних підприємців, фінансових організацій, науково-дослідницьких та освітніх установ, органів місцевої влади, які співпрацюють на засадах стратегічного партнерства і здатні позиціонувати себе як окремий суб'єкт господарювання (рис. 3.11).

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

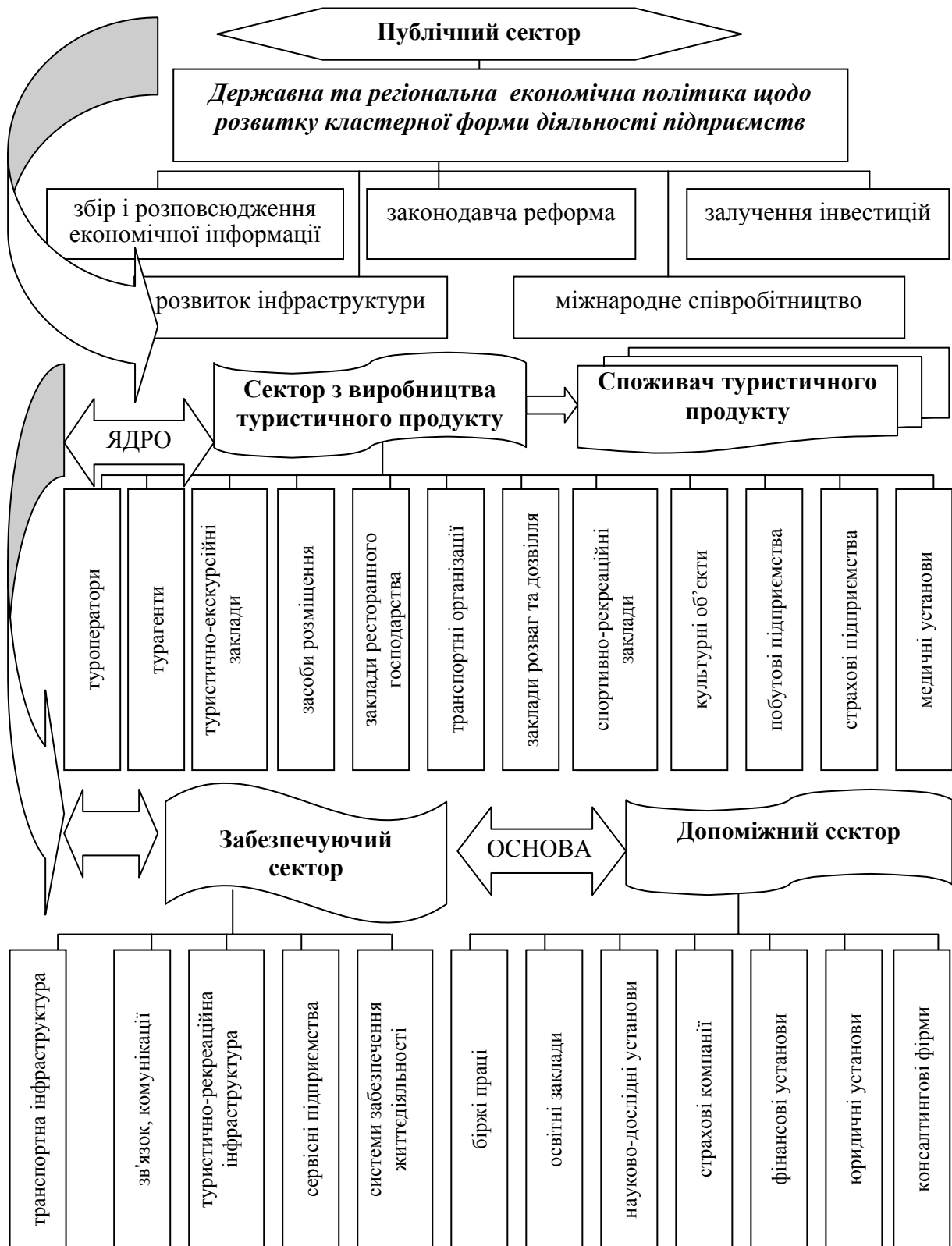


Рис. 3.11. Семантична модель туристичного кластера

Джерело: розроблено автором.

Отже, структура туристичного кластера повинна включати необхідні сектори (групи підприємств), які забезпечать ефективне функціонування кластера та результативно реалізують взаємозв'язки для формування якісного кінцевого туристичного продукту. До складу туристичного кластера входить: публічний сектор (державні та місцеві органи влади, громадські організації), основним функціональним призначенням є створення сприятливих зовнішніх умов для кластерного розвитку туристичних дестинацій на основі розроблення реалізації політики, створення законодавчої основи розвитку кластерних систем; забезпечення умов для розвитку регіональної туристичної інфраструктури та залучення інвестицій; стимулювання міжнародного співробітництва у галузі туризму; сектор з виробництва та реалізації туристичного продукту, до складу якого входять суб'єкти туристичної діяльності (туристичні оператори, туристичні агенти, туристично-екскурсійні та курортно-оздоровчі заклади, підприємства готельного та ресторанного господарства, транспортні організації, спортивно-рекреаційні, дозвіллеві, розважальні, культурні підприємства тощо); забезпечуючий сектор, до складу якого входять системи забезпечення життєдіяльності кластера та дестинацій; суб'єкти транспортної та туристичної інфраструктури, зв'язку, комунікацій, сервісні та обслуговуючі підприємства тощо; допоміжний сектор, учасниками якого є освітні заклади, науково-дослідні інститути, біржі праці, фінансові, юридичні установи тощо. Важливим учасником кластера, на нашу думку, має бути споживач туристичного продукту. Саме споживач створює передумови та є стимулом і мотивом формування туристичного кластера та виокремлює його серед інших типів через специфічні характеристики туристичного продукту (нематеріальний характер результату, стандартизація при одночасній персоніфікації та індивідуалізації обслуговування, пріоритет нематеріальних складових послуги, сезонність діяльності, комплексний характер туристичного продукту, висока технологічність, важливість людського чинника, значимість кооперації та результативної взаємодії з усіма учасниками процесу формування туристичного продукту, широке географічне охоплення, багатогранність формування гостинності; змінність

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

якості, необхідність створення інтегрованого простору, дефіцит інформації тощо) Крім того, споживач мотивує учасників туристичної діяльності до створення туристичних кластерів з метою задоволення туристичного попиту та створення унікальної високоякісної туристичної пропозиції.

Класифікацію туристичних кластерів наведено у дод. 3.Д.

Семантична модель туристичного кластера та типологія кластерних формувань є передумовою визначення структурно-функціональних моделей кластерного розвитку суб'єктів господарювання.

Наведено модель на рис. 3.12 із п'яти структурних блоків: атрибути кластероутворення, драйвери кластера, середовище кластера, результати функціонування кластера та платформа кластера. Перший блок (*атрибути кластероутворення*) визначається структурними складовими елементами кластера, а саме: критичною масою підприємств, які характеризуються такими параметрами, як стимули до співпраці у кластері; цільові орієнтири учасників; наявність кластерних ініціатив тощо. Кількісний та якісний склад учасників кластерів є основою кластерного розвитку. У межах атрибутів можна виділити *ядро кластера* (сектор виробництва туристичного продукту) та *основу* (забезпечуючий сектор, домогосподарств). Другий блок (*драйвери кластера*) складається з елементів, які формують умови діяльності кластерів та визначаються такими параметрами, як матеріальні активи, знання та навички, компетентності. Кількісним вираженням зазначених параметрів є вартість активів, чисельність працівників, продуктивність праці, відомість бренду, рівень інноваційності тощо. Третій блок (*середовище кластера*) визначають показники та критерії бізнес-середовища регіону, які є зовнішніми передумовами кластерного розвитку та у своїй сукупності, визначають ступінь привабливості туристичної дестинації для формування туристичного кластера. Основними параметрами розвитку бізнес-середовища є наявність унікальних природно-рекреаційних ресурсів, туристичної та транспортної інфраструктури, механізмів інституційного забезпечення кластерної взаємодії, стратегії регіонального розвитку, пріоритетності туризму, інвестиційних ресурсів, кваліфікованих кадрів тощо.

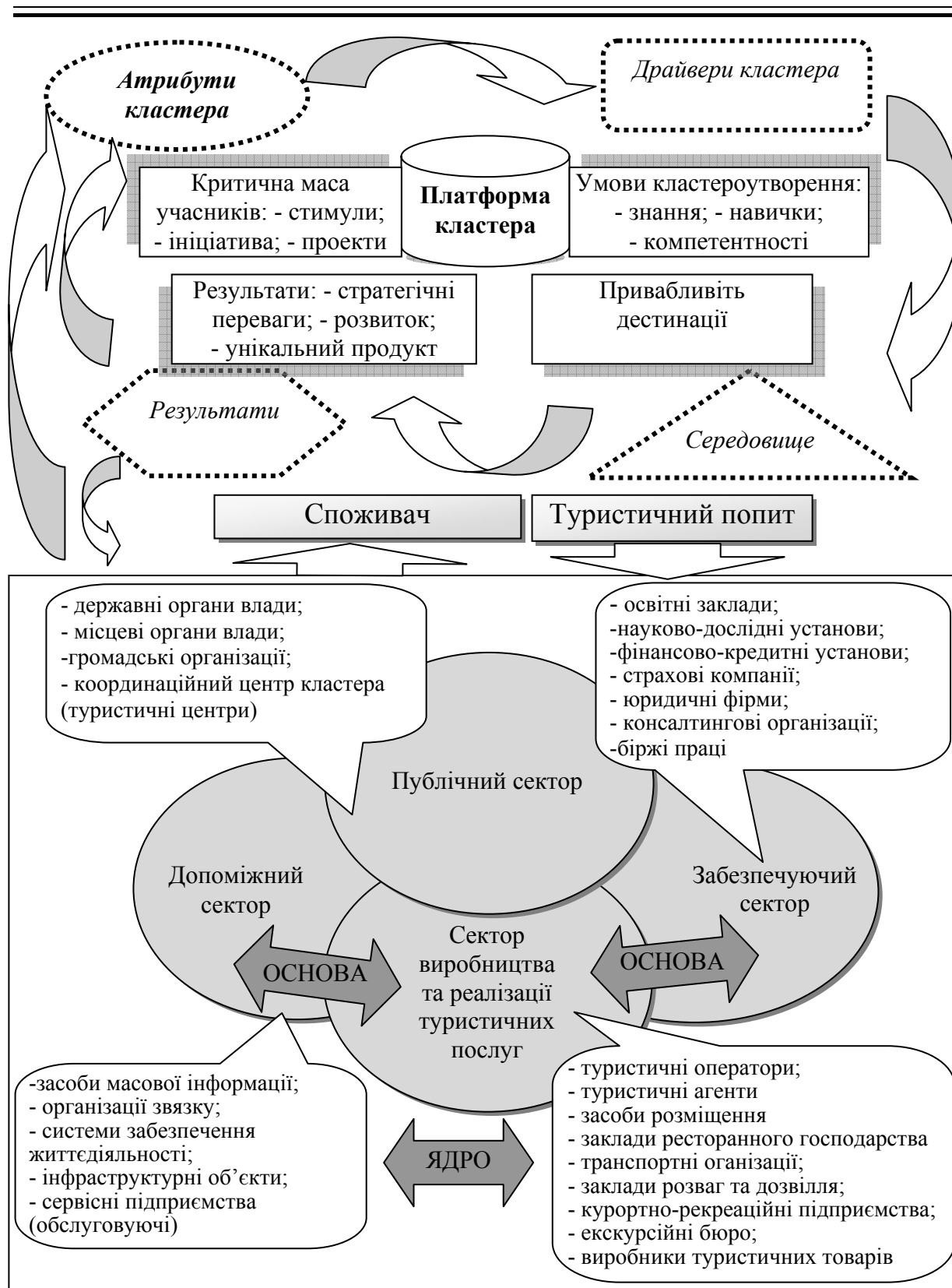


Рис. 3.12. Структурно-функціональна модель кластерного розвитку суб'єктів господарювання

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Четвертий блок (*результати кластера*) консолидує систему параметрів, які відображають вигоди та ризики кластерної співпраці як для учасників, так і в цілому для розвитку регіону.

До них належать результативність та ефективність функціонування кластера, наявність унікальних конкурентних переваг, інноваційність, туристична привабливість регіону тощо.

П'ятим елементом кластерного розвитку визначено платформу кластера, яка складається з континууму просторів. До параметрів, що формують платформу кластерного розвитку, належать простір знань та компетентностей, простір довіри та інтересів; простір стратегічних можливостей; простір бізнес-процесів та простір інноваційності, зміст яких визначено у табл. 3.21.

Таблиця 3.21

Платформа кластерного розвитку

Параметри платформи кластера	Зміст параметрів
Простір знань та компетентностей	<ul style="list-style-type: none"> – Рівень впливу на зовнішнє середовище функціонування кластера; – співпраця акторів на користь забезпечення зовнішніх конкурентних переваг і вдосконалення внутрішніх умов функціонування кластера; – концентрація діяльності щодо формування знань про ринок (зовнішнє середовище), внутрішні стратегічні можливості, напрями реалізації стратегії розвитку, стан ресурсного забезпечення, стратегічні програми спільної діяльності тощо; – зосередження уваги на посиленні ключових компетентностей кластера та кожного учасника; – формування інтегрованої кластерної системи підтримки прийняття управлінських рішень учасників (консалтинг, дослідження ринку, формування системи цілей, розробка стратегій та ін.); – моніторинг реалізації управлінських рішень за ключовими напрямками діяльності
Простір довіри та інтересів	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення мотивів і цільові настанови учасників та формування на їх основі цільових настанов кластера в цілому; – формування норм та правил корпоративної культури, поведінкових стандартів та механізмів їх впровадження учасниками; – генерація цілей та узгодження інтересів у стратегії розвитку кластера; – формування стратегії розвитку кластера;

Закінчення табл. 3.21

Параметри платформи кластера	Зміст параметрів
	<ul style="list-style-type: none"> – моніторинг реалізації стратегій та програм розвитку; – оцінка рівня задоволення інтересів учасників – покращання якості соціальної структури кластера
Простір можливостей (ресурсів, стратегічних активів)	<ul style="list-style-type: none"> – Ідентифікація наявного ресурсного потенціалу за видами ресурсів (матеріальні, технічні, кадрові, фінансові, освітні, організаційні, інформаційні, інвестиційні, інноваційні, нематеріальні); – побудова системи інтегрованих внутрішніх ресурсів, що забезпечує координацію дій учасників на основі ефективного ресурсного забезпечення, вдосконалення обміну ресурсами між партнерами; – оптимізація ресурсних потоків; – контроль за ефективністю використання ресурсного потенціалу; – реалізація програм удосконалення використання наявного ресурсного потенціалу кластера
Простір інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> – Реалізація завдань впровадження інновацій в оперативну та управлінську діяльність кластера та учасників; – створення власних резервів для реалізації інноваційних проектів; – розробка програм залучення громадського, а також державного капіталу до формування інфраструктури, реалізації інноваційних програм; – пошук талантів (наука)
Простір бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> – Визначення ключових та забезпечуючих процесів; – узгодження функцій, бізнес-процесів, напрямів діяльності з наявним ресурсним потенціалом та цілями; – оцінка ефективності виконання бізнес-процесів; – удосконалення бізнес-процесів

Джерело: складено автором.

Вищенаведені дослідження підтверджують, що у туристичному кластері важливе значення має склад та специфіка взаємодії між учасниками таких утворень. Багатоманіть характеристик кластера є передумовою типології кластерів у туризмі, характеристику яких наведено у табл. 3.22. На основі розробок проф. В. Московкіна [187, с. 30] стосовно застосування методів математичного аналізу у дослідженні інтеграційних кластерних структур склад будь-якої із п'яти зазначених вище моделей кластеризації пропонуємо формалізувати на основі математичного підходу.

Передумовами розроблення концептуальних засад кластерної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності стало узагальнення досвіду в сфері кластерного розвитку.

Таблиця 3.22

Типологія туристичних кластерів

Тип кластера, специфіка використання та державного регулювання	Характеристика	Формалізація моделі взаємодії
<p>Модель кластерної взаємодії першого типу (MK_1) – придатна для регіонів, які мають низький рівень економічного та туристичного розвитку, незначну густоту населення та вузьку туристичну спеціалізацію (промисловий туризм); найбільш нестійка модель</p>	<p>Об'єднання невеликих за розміром суб'єктів туристичної діяльності туристичної дестинації (K_i) за напрямом задоволення туристичних потреб</p>	<p>де K_i – невеликі за розміром підприємства-учасники кластера – суб'єкти туристичної діяльності (сектор створення туристичного продукту) та допоміжного сектора; $i = 1, 2, \dots, n$ – кількість учасників кластера</p> $MK_1 = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (3.22)$
<p>Модель кластерної взаємодії другого типу (MK_2) – придатна для регіонів, які мають середній рівень економічного та туристичного розвитку та більш широку туристичну спеціалізацію (кілька напрямів туристичної спеціалізації); потребує підтримуючої політики з боку держави</p>	<p>Географічне поєднання малих і середніх суб'єктів туристичної діяльності із забезпечуючим сектором (F_j).</p>	<p>де K_i – невеликі за розміром підприємства-учасники кластера – суб'єкти туристичної діяльності (сектор створення туристичного продукту) та допоміжного сектора; F_j – учасники кластера забезпечуючого сектора; $i = 1, 2, \dots, n$ – кількість учасників кластера i-го типу; $j = 1, 2, \dots, m$ – кількість учасників кластера j-го типу</p> $MK_2 = \sum_{i=1}^n K_i + \sum_{j=1}^m F_j, \quad (3.23)$
<p>Модель кластерної взаємодії третього типу (MK_3) характеризує регіони з високим економічним та туристичним розвитком; потребує політики виходу за межі регіону (обслуговування іноземних туристів)</p>	<p>Об'єднання малих і середніх суб'єктів туристичної діяльності (K_i) із забезпечуючим сектором (F_j) та регіональними органами влади (G_t)</p>	<p>де K_i – невеликі за розміром підприємства-учасники кластера – суб'єкти туристичної діяльності (сектор створення туристичного продукту) та допоміжного сектора; F_j – учасники забезпечуючого сектора кластера; G_t – представники органів влади відповідного рівня; $i = 1, 2, \dots, n$ – кількість учасників кластера i-го типу; $j = 1, 2, \dots, m$ – кількість учасників кластера j-го типу; $t = 1, 2, \dots, l$ – кількість учасників кластера t-го типу</p> $MK_3 = \sum_{i=1}^n K_i + \sum_{j=1}^m F_j + \sum_{t=1}^l G_t, \quad (3.24)$

Закінчення табл. 3.22

Тип кластера, специфіка використання та державного регулювання	Характеристика	Формалізація моделі взаємодії
<p>Модель кластерної взаємодії четвертого типу (MK_4) – визначаються високим ступенем складності управління, мають стратегічно важливе значення для розвитку регіонів та потребують інтервенційностіську кластерну політику з боку держави</p>	<p>Поєднує учасників K_i, F_j та G_t та представників великою бізнесу та інтегрує учасників за ланцюгом створення доданої вартості навколо підприємства-лідера (спеціалізованого багатопрофільного туристичного підприємства)</p>	<p>Формалізація моделі взаємодії</p> $MK_4 = \sum_{i=1}^n K_i + \sum_{j=1}^m F_j + \sum_{t=1}^l G_t + \sum_{k=1}^r P_k, \quad (2.25)$ <p>K_i – невеликі за розміром підприємства-учасники кластера – суб'єкти туристичної діяльності (сектор створення туристичного продукту) та допоміжного сектора;</p> <p>F_j – учасники забезпечуючого сектора кластера;</p> <p>G_t – представники органів влади відповідного рівня;</p> <p>P_k – представники великого бізнесу – учасники кластера;</p> <p>$i = 1, 2, \dots, n$ – кількість учасників кластера i-го типу;</p> <p>$j = 1, 2, \dots, m$ – кількість учасників кластера j-го типу;</p> <p>$t = 1, 2, \dots, l$ – кількість учасників кластера t-го типу;</p> <p>$k = 1, 2, \dots, r$ – кількість учасників кластера k-го типу.</p>
<p>Модель кластерної взаємодії четвертого типу (MK_5) – реалізує механізм державно-приватного партнерства у межах певного регіону та країни; орієнтована на експорт туристичного продукту (обслуговування іноземних туристів) на основі розвитку національного туристичного потенціалу</p>	<p>Поєднує попередніх учасників освітніх і наукових установ (E_y).</p>	$MK_5 = \sum_{i=1}^n K_i + \sum_{j=1}^m F_j + \sum_{t=1}^l G_t + \sum_{k=1}^r P_k + \sum_{y=1}^h E_y, \quad (3.26)$ <p>де K_i – невеликі за розміром підприємства-учасники кластера – суб'єкти туристичної діяльності (сектор створення туристичного продукту) та допоміжного сектора;</p> <p>F_j – учасники забезпечуючого сектора кластера;</p> <p>G_t – представники органів влади;</p> <p>P_k – представники великого бізнесу – учасники кластера;</p> <p>E_h – освітні та наукові організації – учасники кластера;</p> <p>$i = 1, 2, \dots, n$ – кількість учасників кластера i-го типу;</p> <p>$j = 1, 2, \dots, m$ – кількість учасників кластера j-го типу;</p> <p>$t = 1, 2, \dots, l$ – кількість учасників кластера t-го типу;</p> <p>$k = 1, 2, \dots, r$ – кількість учасників кластера k-го типу;</p> <p>$y = 1, 2, \dots, h$ – кількість учасників кластера y-го типу</p>

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

У дод. 3.Е висвітлено загальнонаукові концептуальні підходи до формування кластерів. Так, базові принципи кластерної концепції наведено у моделях «3-К» «4-К» та «7-К», узагальнивши які, визначено основоположні принципи кластерів: концентрація, комунікація, конкуренція, координація, кооперація, *кооперенція*, *контрактація*. Методологічне обґрунтування кластерної взаємодії визначено за моделлю «5-С», яке базується на основі використання механізмів: спеціалізації, співробітництва, *субконтрактації*, *симбіозу* та синергії. Базові передумови створення та життєдіяльності кластерів висвітлено у концепціях «5-І» та «7-І», на основі яких визначено такі умови, як: *ініціатива*, *інновації*, *інформація*, *інтеграція*, *інвестиції* та *інжиніринг*. Зазначені концептуальні підходи відображають лише окремі аспекти кластерного формування (принципи формування, передумови розвитку) та потребують узагальнення та доповнення.

Концептуальні засади формування розвитку туристичних кластерів наведено на рис. 3.13.

Запровадження кластерної моделі розвитку туристичного бізнесу забезпечує поліпшення економічного розвитку регіону, оскільки сприяє збільшенню продуктивності підприємств через спільний доступ та розподіл ресурсів (трудових, матеріально-технічних, фінансових, природно-рекреаційних, інформаційних), зростанню темпів впровадження інновацій, напроми яких визначаються через дослідження ринку, здатність швидко та гнучко проводити зміни; стимулюванню створення нових підприємств, що сприяє посиленню стійкості кластера; співробітництву для формування конкурентних переваг споріднених та підтримуючих галузей. Так, О. Мельник вважає, що кластерна модель організації діяльності підприємств може бути з'єднуючим елементом суміжних галузей та інституцій, які об'єднують свої зусилля для того, щоб отримати більший ефект порівняно з тим, який би вони отримали, функціонуючи окремо [188, с. 322], оскільки створення кластера дозволить охопити важливі зв'язки між галузями, які його формуватимуть, діяльність кожного учасника кластера буде



Рис. 3.13. Концептуальні положення управління кластерним розвитком

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

взаємодоповнюватись діями інших учасників; такі інтегровані територіально-галузеві об'єднання мають змогу краще розширювати технології та інформацію, сприяють узгодженості дій між споживачем та виробником туристичного продукту; за допомогою кластера можна підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на маркетингові дослідження при визначенні напрямів та місць організації нових видів туризму, а також сприяти територіально-галузеві об'єднання мають змогу краще розширювати технології та інформацію, сприяють узгодженості дій між споживачем та виробником туристичного продукту; за допомогою кластера можна підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на впровадження інновацій; більшість взаємодоповнюватись діями інших учасників; такі інтегровані учасники кластера як конкурують, так і кооперують між собою, у них є багато спільних інтересів та можливостей. Пріоритетами формування туристичного кластера є створення унікального туристичного продукту, розвиток регіональної інфраструктури, формування регіонального інформаційного реєстру туристичних маршрутів та об'єктів; реклама та створення позитивного туристичного іміджу регіону; розвиток підприємств, що беруть участь у формуванні та реалізації туристичного продукту (туристичні, готельні, розважальні, ресторани заклади), і забезпечуючих та допоміжних секторів з урахуванням місцевих особливостей та регіональних стратегічних переваг; розвиток персоналу; будівництво та відновлення інфраструктури; збереження та реконструкція пам'яток культури; отримання бізнес-проектів з місцевих та державних бюджетів, міжнародних фондів.

Отже, стратегічною метою реалізації та формування кластерів є забезпечення ефективного розвитку та стратегічної співпраці суб'єктів господарювання у межах туристичної дестинації на основі створення та реалізації унікального туристичного продукту. На нашу думку, цілями кластерів є кількісні та якісні параметри, що характеризують цільовий стан підприємницької діяльності кластера. При цьому об'єктом

управління вважаємо підприємницьку активність учасників, а об'єктом – органи управління спільною діяльністю учасників – координаційний центр кластера (рада), які на основі сукупності економічних, соціальних, адміністративних і психологічних методів та інструментарію за умов ресурсного забезпечення та на основі реалізації управлінських функцій здійснюють вплив суб'єкта на об'єкт та сприяють досягненню цільових орієнтирів та мети (рис. 3.13).

Кластеризація економіки являє собою організаційно-економічний феномен просторового розвитку підприємництва та нову парадигму взаємодії господарських суб'єктів, що базується на основі власних принципів. Проблемі визначення принципів кластерного розвитку присвячено дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, А. Гусаков основними принципами об'єднання підприємств у кластери вважає спільність інтересів, концентрацію та взаємодію [189, с. 48]. М. Бранденбургер, Б. Нейлбафф [190, 139] у межах розгортання концепції кластерного розвитку «3-К» запропонував базовими принципами кластероутворення вважати конкуренцію, кооперацію та кооперенцію. С. Соколенко [147], розвиваючи положення концепції «3-к», доповнив принципи концентрацією, комунікаціями, координацією та контракцією. І. Хоменко зосередив увагу на процесі створення кластера та визначенні його у координатах принципів ресурсної забезпеченості (законодавчої, ресурсної, інформаційної); державно-приватного партнерства (рівноправності; відповідальності, демократичності; селективності); системного підходу (синергія, самоорганізація, комунікативність); формування мети (адекватності; комплексності, самофінансування; прибутковості); організаційного впорядкування (колективного прийняття рішень; легітимності дій; безперервності; гнучкості [191, с. 34]. На нашу думку, панорама представлених досліджень не відображає повною мірою методологічні засади пізнання кластерного розвитку суб'єктів господарювання, оскільки є фрагментарною та має обмежену аргументацію, визначається відсутністю широковживаності, однозначності у принципах та їх

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

тлумаченнях. З огляду на вищевикладене, доцільним видається певний синтез указаних комплементарних підходів, реалізований з урахуванням загальних особливостей і закономірностей кластерної взаємодії та управління кластерними формуваннями (внутрішньокластерним розвитком). До загальних принципів внутрішньокластерної взаємодії вважаємо за доцільне віднести: взаємодії та кооперації учасників (публічний сектор; сектор формування та реалізації туристичного продукту; забезпечуючий сектор; допоміжний сектор; споживач); добровільності участі (можливого вільного входження та виходу); спільності інтересів (стратегічної узгодженості мотивів, цілей, завдань, механізмів функціонування учасників); вільного вибору форми участі; концентрації (розміщення та зосередження ресурсів, працівників, наукових здобутків, інформації); інформованості (створення єдиного інформаційного простору); контракції (формалізації відносин); конкуренції (забезпечення умов для вільного виходу на ринок); кооперенції (поєднання кооперації з конкуренцією); стратегічної орієнтації (спрямованості на ефективний та перспективний розвиток); рівноправності та відповідальності (рівномірного розподілу прав та відповідальності учасників); локалізованості (взаємодії у межах обумовленої території); визначеності (чіткого формування до вимог та параметрів діяльності); стійкої взаємодії (можливості адаптуватися до змін параметрів зовнішнього середовища у напрямі досягнення цільових настанов).

Управління кластером (внутрішньокластерний розвиток) рекомендуємо визначати через призму таких принципів: цільової орієнтації (пов'язана зі створенням умов для відтворення, розвитку і підвищення конкурентоспроможності кластера); системності (поєднання в єдине ціле учасників, оптимізація їх складу, структури та забезпечення функціонування на основі системного підходу); пропорційності; збалансованості; цілісності (єдності цілей, завдань учасників); адаптивності (оперативного реагування на виклики зовнішнього середовища); результативності (орієнтація на поточні та перспективні потреби учасників); функціональності (раціональ-

ного поєднання «контрольованих» та «вільних» функцій учасників, їх розподіл між окремими ланками управління); гласності та прозорості управління (доступності інформаційно-комунікаційних каналів, визначеність параметрів діяльності, наявність спільного інформаційного простору); комунікативності (вільного інформаційного обміну між учасниками); ресурсної забезпеченості (комбінування взаємодоповнювальних елементів функціональних потенціалів і ресурсів, створення компетентностей кластера); справедливого та пропорційного розподілу функцій, ресурсів та результатів (розподіл вигід, витрат та ризиків пропорційно внеску учасника); корпоративності (вироблення єдиної корпоративної стратегії розвитку; формування корпоративної культури, створення унікального бренду поведінки та ін.); узгодженості (цільові орієнтири та дії учасників мають узгоджуватись із загальною стратегією розвитку кластерної системи та не суперечити їй); координації (наявність координуючого центру для здійснення стратегічних управлінських функцій); погодженості розвитку (сприйняття стратегічних орієнтирів всіма учасниками); адекватності (відповідності можливостей та цілей); превентивності (передбачення та недопущення кризових станів, конфліктів, управління опортуністичною поведінкою); дистинаційної (територіальної) обумовленості (врахування специфіки регіонального розвитку, особливостей розвитку ресурсного потенціалу туристичної дестинації); ефективності; мультиплікативності; ресурсозбереження (економія ресурсного потенціалу, охорона навколишнього середовища); комплексності (утворення сукупності взаємозалежних підсистем, функцій, процесів, об'єднаних спільними цільовими орієнтирами); прибутковості та самофінансування (необхідною умовою кластерного розвитку має бути отримання прибутку всіма комерційними учасниками); науковості (визнання науки та освіти домінантою кластерного формування); рівноваги (можливість підтримання статичного стану кластера, зрівноваження та збалансування його стану); гнучкості (здатності реагувати на зовнішні чинники, уникаючи повної струк-

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

турної перебудови або руйнування кластера); селективності (врахування регіональної специфіки активності учасників і базується на передбаченні ризиків, притаманних саме цьому регіону); оптимізації (дозволяє трансформувати кластер для підвищення його ефективності, отримати максимальні результати діяльності при заданих умовах та обмежених ресурсних можливостях); неперервності функціонування (життєвий цикл кластера визначається переходом від одного етапу до іншого у напрямі розвитку); синергізму (загальний результат діяльності кластера перевищує суму вигід, отриманих учасниками за відсутності взаємодії); стратегічної співпраці (консолідації зусиль, ресурсів для отримання позитивного ефекту); самоорганізації (забезпечення підтримки необхідних умов функціонування об'єкта та кластера: обмін необхідними ресурсами між всіма елементами, між учасниками кластера та із зовнішнім середовищем); саморегуляції (корегування організації власної діяльності залежно від зміни, що надає система управління кластером; швидкість реакції об'єкта на зміну внутрішнього середовища); саморозвиток (прагнення до зміни для забезпечення тривалого функціонування та розвитку в системі кластера); принцип зворотного зв'язку (реакція кожного об'єкта кластера на зовнішні та внутрішні впливи, за якої об'єкт здійснює вплив на інші об'єкти та на зовнішнє середовище); принцип ефективності управління (досягнення максимального економічного результату (прибутку, наявності належної матеріальної бази, формування кваліфікованого персоналу) з мінімальними витратами; результативності (досягнення цілей всіма зацікавленими сторонами); превентивного реагування (забезпечує швидку та випереджуючу реакцію на внутрішні та зовнішні впливи).

Реалізація розглянутих принципів стане методологічною основою розвитку кластерної концепції в туризмі та надасть практичні можливості для активізації розвитку кластерних систем в Україні та підвищення якості кінцевого туристичного продукту.

Водночас констатуємо, що кожен із дослідників залежно від об'єкта і предмета наукового дослідження, а найголовніше, від його кінцевої мети має своє бачення проблеми методологічного обґрунтування та методичного забезпечення кластерного розвитку суб'єктів господарської діяльності. Такий плюралізм обумовлюється складністю та багатогранністю кластера як соціоекономічного феномена та відображає відсутність досвіду реалізації механізмів кластерного розвитку в практиці діяльності вітчизняних суб'єктів. Це призвело до існування значної кількості підходів (табл. 3.21), що визначають методичні засади створення кластерів, та є свідченням методологічної неусталеності кластерного розвитку.

Таблиця 3.21

Підходи до структуризації методологічних засад кластерного розвитку підприємства

Дослідники	Фази
Нормативні документи України [192]	Розгляд доречності впровадження кластерної концепції. Виявлення потенційних кластерів. Початковий аналіз передумов кластерного розвитку. Створення ініціативної групи. Визначення пріоритетів розвитку. Зіставлення ініціатив та пріоритетів. ПФормування плану дій. Початок роботи кластера. Формалізація кластера. Коректування стратегії. Оцінка результатів. Розширення цілей
С.Nauwelaers (2003) [193]; О. Похильченко (2008) [194]	Створення простору знань (налагодження співпраці, концентрація діяльності). Створення простору згоди (формування на реалізація кластерної стратегії). Створення інноваційного простору (впровадження інновацій)
М. Портер (2005) [1]	Виявлення підприємств-потенційних учасників кластера. Встановлення діючих вертикальних зв'язків між підприємствами (за ланцюгом створення вартості). Становлення горизонтальних зв'язків між учасниками у напрямі постачальників та факторів спеціалізації. Визначення інфраструктурних суб'єктів та інших установ як потенційних учасників кластера (з метою здобуття знань, технологій, капіталу, інформації).

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Продовження табл. 3.21

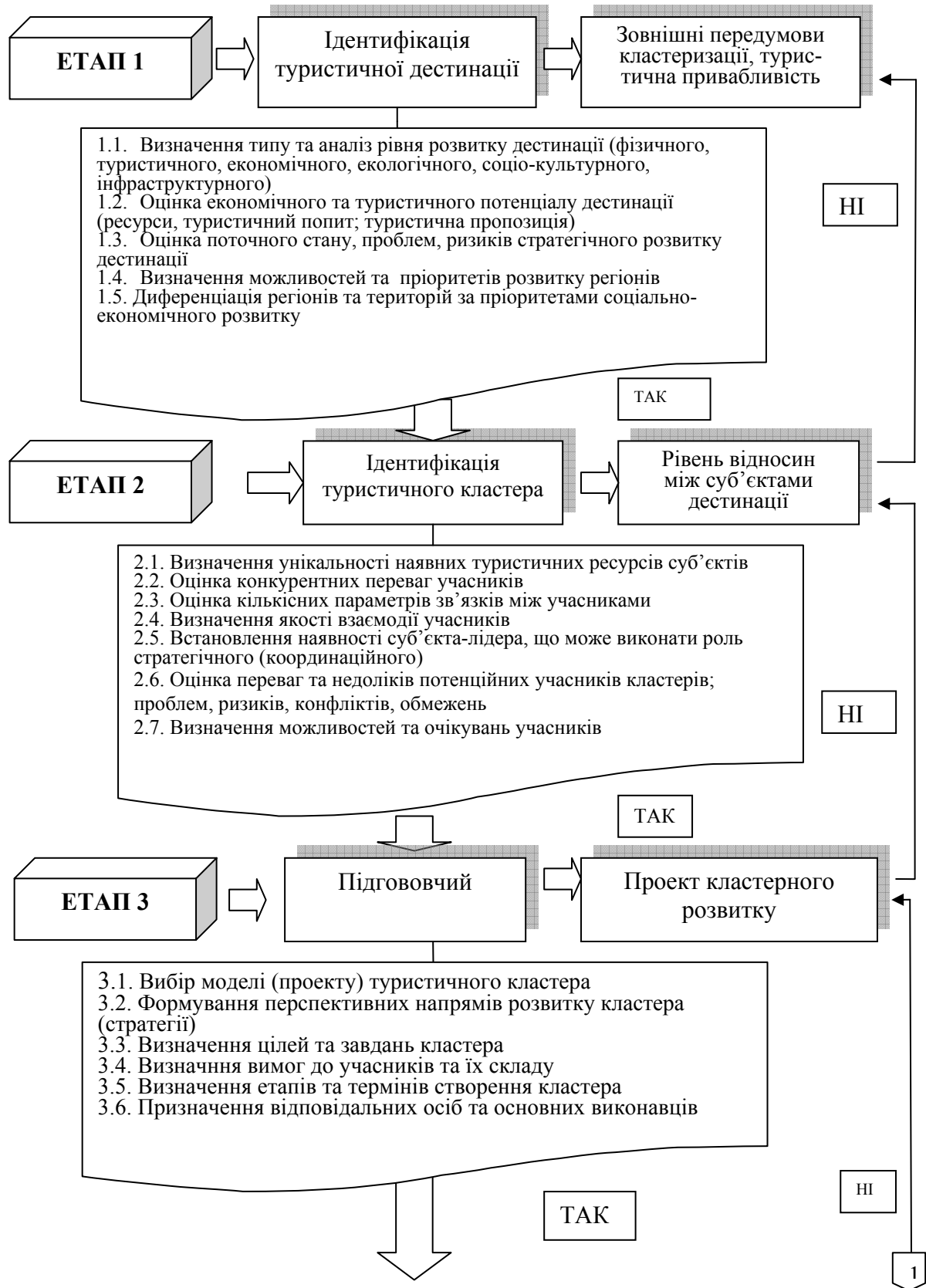
Дослідники	Фази
	Інституційний етап – формування лояльності та пошук механізмів взаємодії влади з учасниками кластера
Д. Воробйов (2005), [195, с. 22]	Комплексний аналіз зміни рівня соціальноекономічного розвитку регіону (типологія регіонів, визначення переваг для створення кластерів). Проектування кластерів на регіональну, місцеву площину. Розробка заходів щодо розвитку економічних кластерів на території регіону, міста та вибір методів та інструментів державного регулювання розвитку. Реалізація заходів з розвитку економічних кластерів. Зниження асиметрії, диференціації, неоднорідності соціально-економічного розвитку регіонів, міст
Н. Каніщенко (2009) [196, с. 12]	Перший етап (формування основних напрямів діяльності майбутнього кластера). Другий етап (підготовка програми формування та розвитку кластера). Третій етап (затвердження програми формування та розвитку кластерів на державному рівні). Четвертий етап (створення кластера на рівні регіону). П'ятий етап (заходи з практичної підтримки розвитку кластера)
Ю. Ковальова (2009) [197, с. 11]	Підготовчий (розповсюдження інформації про ініціативу, залучення учасників, обґрунтування потенціалу створення кластера, узгодження інтересів потенційних учасників). Дослідження ринкових умов формування кластера та ухвалення інституційно-організаційних засад партнерства. Оцінка намірів та конкретизація стратегії співробітництва та кластерної взаємодії. Формування критеріїв ефективності функціонування кластера та підходів до контролю результативності кластерної взаємодії
В. Агафонов (2010) [198]	Визначення передумов (embryonic). Підготовка та виникнення (established). Забезпечення зростання (mature). Подальше зростання або зникнення (declining)
С. Гриценко, А.Таранич (2010) [199, с. 160–170]	Становлення кластера (розгортання відносин, формування єдиного інформаційного простору). Проходження етапу зрілості (структурна перебудова і локалізація внутрішніх конфліктів). Стабілізація діяльності учасників (збалансування ресурсних потоків). Реорганізація кластерної діяльності (пошук альтернатив подальшого розвитку; перетворення та модифікація; становлення іншого типу відносин)

Закінчення табл. 3.21

Дослідники	Фази
І. Денисова (2011) [200]	<p>Попередній етап (розробка моделі кластера; формування робочої групи; формування місії, цілей та завдань).</p> <p>Аналітичний етап (аналіз зовнішнього середовища та перспектив розвитку; оцінка потенціалу; виявлення кластероорієнтованих сфер та галузей).</p> <p>Організаційно-економічний етап (формування організаційної ради; розробка документації та критеріїв оцінки ефективності).</p> <p>Етап розвитку (підписання контрактів; реалізація пілотного проекту; внесення коректив)</p>
В. Дібров (2011) [201]	<p>Підготовчий етап (визначається актуальність, загальна економічна доцільність, формуються механізми реалізації кластерів і приймається рішення про впровадження проекту).</p> <p>Основний етап (визначення складу учасників; можливостей перерозподілу ресурсів; організаційно-правових засад створення кластера; розробка техніко-економічного проекту кластера та розподіл організаційних обов'язків між учасниками).</p> <p>Завершальний етап (моніторинг результатів функціонування; коригування «портфеля» пріоритетних кластерів, форм і методів державної підтримки; документування проекту)</p>
С. Назаренко (2011) [202]	<p>Етап децентралізації (формування якості кластера на основі формування критичної маси учасників); приватизаційний (забезпечення якості кластера на основі розроблення стратегії); соціальний (контроль якості кластера, відпрацювання технологій взаємодії); інституційно-програмний (програмно-цільове управління якістю кластера на основі підготовки пілотних проектів, їх реалізації та виходу на певний рівень самостійності)</p>
Т. Ібрагімхалілова (2012) [203, с. 11]	<p>Логістичний аудит передумов формування (визначення потенціалу, організаційних та економічних можливостей; обґрунтування переваг).</p> <p>Розробка стратегічної програми формування кластера (визначення стратегічних орієнтирів, цілей та завдань; аналіз конкурентних і споживчих переваг підприємств – потенційних учасників; визначення перспективних напрямів розвитку; техніко-економічне обґрунтування діяльності; визначення етапів і термінів створення кластера, відповідальних осіб та основних виконавців; розрахунок доцільності створення кластера та прогнозу очікуваних результатів; визначення міри участі і відповідальності кожного учасника кластера; документування).</p> <p>Формування механізму управління (розробка стратегічного плану дій, затвердження програми державного та приватного фінансування процесу кластеризації)</p>

Джерело: складено автором на основі джерел таблиці.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності



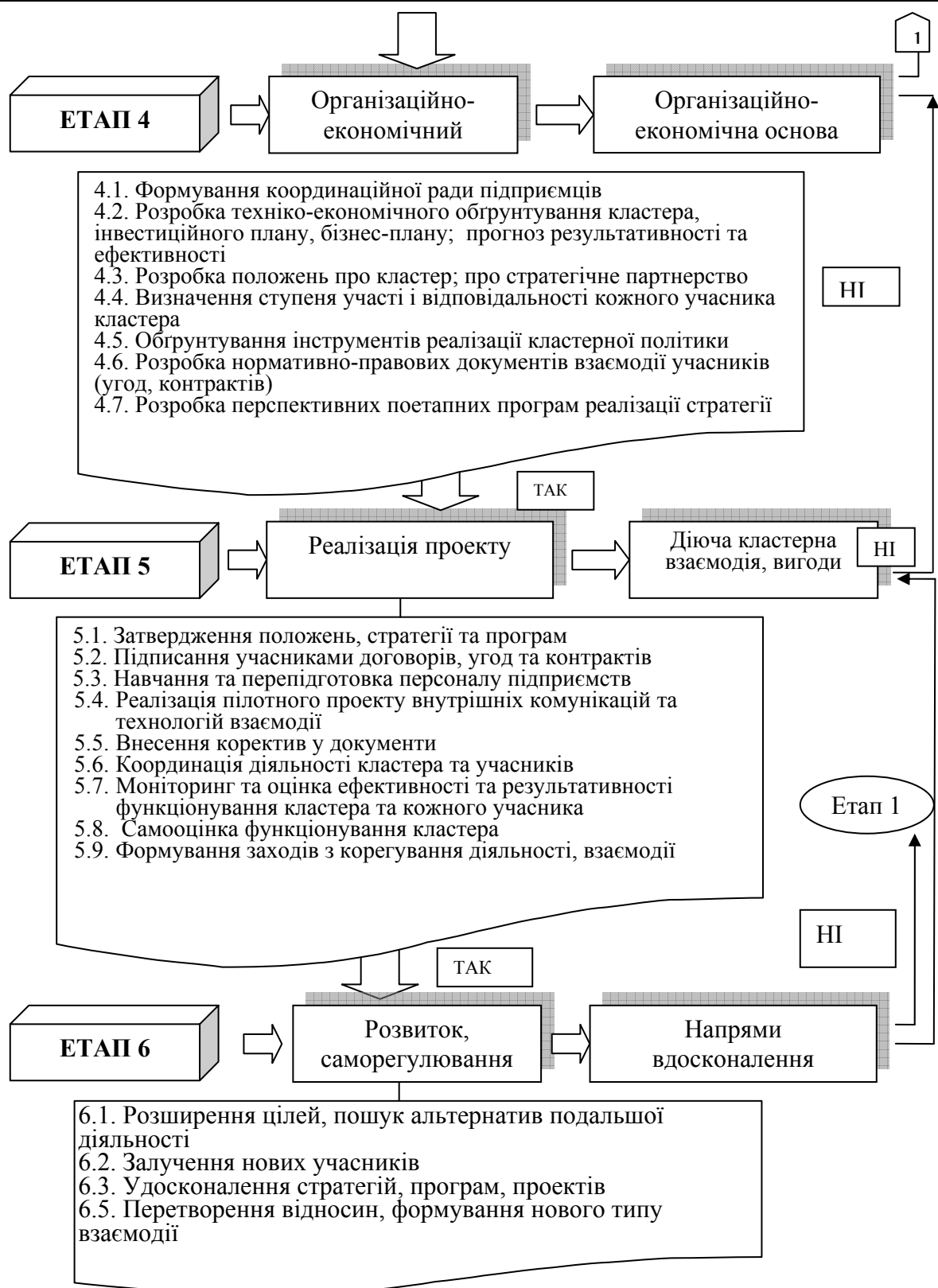


Рис. 3.14. Методологія кластерного розвитку економічних суб'єктів

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Методологія кластерного розвитку (рис. 3.14) – це взаємозалежний комплекс процедур і завдань щодо формування, реалізації, розвитку та саморегулювання інтегрованого суб'єкта господарювання за територіально-функціональною ознакою, що функціонує на основі відповідної внутрішньої структури, відносин та зв'язків між його учасниками і системи управління, яка являє собою послідовність логічно пов'язаних методологічних етапів:

– перший етап «Ідентифікація туристичної дестинації» базується на методиці визначення рівня розвитку та ресурсних можливостей туристичної дестинації як передумови формування туристичного кластера. На нашу думку, метою ідентифікації дестинації має бути визначення її туристичної привабливості, яка складається з таких етапів:

– визначення привабливості окремого виду туризму для ринку:

$$CT_{\text{прі}} = KR_{\text{тні}} \cdot K, \quad (3.27)$$

де $CT_{\text{прі}}$ – сукупна туристична привабливість i -го виду туризму для ринку (міжнародного, національного та регіонального);

$KR_{\text{тні}}$ – комплексний рівень туристичного інтересу для i -го виду туризму;

K – коефіцієнт віддаленості дестинації для туристичного ринку;

– визначення туристичної привабливості дестинації:

$$CT_{\text{пр}} = \sum_{i=1}^I CT_{\text{прі}}, \quad (3.28)$$

де $CT_{\text{пр}}$ – сукупна привабливість туристичної дестинації (за всіма видами туризму) для ринку (міжнародного, національного та регіонального);

$CT_{\text{прі}}$ – сукупна туристична привабливість i -го виду туризму для ринку (міжнародного, національного та регіонального);

I – кількість видів туризму, що характерні для туристичної дестинації.

Крім того, на даному етапі важливо визначити ресурсний потенціал туристичної дестинації на засадах використання методів та підходів стратегічного аналізу, можливостей та проблем його використання.

Серед проблем функціонування і формування кластерів у регіонах України можна зазначити недостатню налагодженість механізмів узгодження інтересів учасників кластера та реалізацію їх через комплексні національні програми; відсутність інформованості представників органів виконавчої влади і бізнесу щодо актуальності впровадження кластерів; неефективність державної, організаційної та фінансової підтримки кластерних ініціатив; недосконалість теоретико-методологічної бази формування та впровадження кластерних технологій; відсутність знань і позитивної практики зі здійснення субконтрактингу та аутсорсингу; корупція та недобросовісна конкуренція; нерозробленість регіональних продуктів; низька якість надання послуг; недостатній рівень розвитку інфраструктури тощо.

Перевагами кластерів визначено можливості консолідованого використання туристичних ресурсів дестинації; активізація інноваційної діяльності учасників; посилення конкурентних переваг кластера в цілому та учасників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках (вихід на міжнародні ринки); пошук додаткових джерел інвестування розвитку регіону, створення інфраструктури; удосконалення якості туристичного продукту; стимулювання підприємницької діяльності суб'єктів туристичної діяльності та інших економічних сфер (синергетичний, мультиплікативний ефект); диверсифікація діяльності тощо.

Другий етап пов'язаний з ідентифікацією розвитку туристичного кластера, тобто дослідження його меж, географічного каркасу, структури та інших відмінних характеристик. Це сприятиме визначенню рівня сформованих відносин між суб'єктами дестинації, сили їх взаємодії, конкурентних переваг, встановленню суб'єкта-лідера (навколо якого зможуть групуватися інші учасники), а також економічному обґрунтуванню

переваг та недоліків потенційної співпраці організацій за кластерним типом.

Третій етап пов'язано з підготовкою кластерної ініціативи та типу формування відносин між учасниками.

Формування туристичного кластера може відбуватися за такими трьома сценаріями:

–«зверху вниз», тобто з першочерговим створенням органів координації та моніторингу, визначенням стратегії кластера в цілому і його ресурсів;

–«знизу нагору» – вибудовування окремих проектів і програм, які згодом інтегрують потенційних учасників кластера;

–*змішаний варіант*, коли одночасно застосовуються обидва сценарії.

Кластерна політика формується на одному із перелічених сценаріїв або на їх комбінації. При цьому вона вже має національні особливості та робить акцент на певні переваги, серед яких – розвиток інформаційних центрів (Данія, Нідерланди); формування програм розвитку кластерних структур (Фінляндія, Нідерланди, Німеччина, Великобританія); створення спільних промислово-дослідних центрів (Бельгія, Данія, Фінляндія, Іспанія, Швеція, Швейцарія, Нідерланди); здійснення взаємодії і взаємозв'язку кластерних структур з державним сектором (Австрія, Данія, Нідерланди); розвиток інституціональних структур у промисловості (Фінляндія, Канада); інноваційний розвиток (Чехія, Угорщина, Польща).

На нашу думку, актуальною є модель формування кластерних утворень на *основі ресурсно-інтеграційного механізму*. Ресурсна складова механізму базується на залученні додаткових знань, ресурсів та формуванні унікальних кластерних компетентностей, а інтеграційна має на увазі підприємницьке міжорганізаційне, регіональне, міжрегіональне і міжнародне об'єднання організаційних, управлінських та правових чинників для створення конкурентоспроможної економіки туристичної дестинації на основі кластерних утворень. Крім того, зазначений етап пов'язаний із формуванням перспективних напрямів розвитку кластера (стратегії); визначенням цілей та

завдань кластера; розробкою вимог до учасників та їх складу; формуванням етапів та термінів створення кластера; призначенням відповідальних осіб та основних виконавців у межах координаційного центру.

Організаційно-економічний етап пов'язано із розробкою комплексних механізмів взаємодії учасників, документуванням та формалізацією організаційної структури кластера, визначенням положень взаємодії учасників, їх ступеня участі і відповідальності, розподілом функцій; створенням вертикалі управління, що є основою для реалізації кластерної ініціативи.

Реалізаційний етап пов'язано з визначенням механізмів реалізації спільних дій, затвердженням договорів та контрактів і реалізацією пілотного проекту внутрішніх комунікацій та технологій взаємодії на основі координації, моніторингу та оцінки ефективності та результативності функціонування кластера та кожного учасника. На основі контролю та оцінки діяльності та самооцінки функціонування кластера вносяться корективи у документи.

Структуру системи управління кластером за функціональною структурізацією наведено у табл. 3.22.

Таблиця 3.22

Функціональна структурізація системи управління розвитком туристичного кластера

Назва функції	Зміст функції
Проектна	Техніко-економічне обґрунтування кластера. Розробка вимог до учасників. Формування планів реалізації проекту. Підготовка економічної та юридичної документації
Організаційна	Створення профілю та моделі кластера. Пошук та вибір партнерів. Створення координаційної ради. Розподіл обов'язків, повноважень та відповідальності між учасниками. Організація зустрічей
Дослідницька	Формування проблем розвитку. Проектування організаційної структури. Розробка структури управління. Моніторинг діяльності. Створення спільного інформаційного простору

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Закінчення табл. 3.22

Назва функції	Зміст функції
Креативна	Обґрунтування стратегії розвитку кластера. Розроблення програм реалізації стратегії. Проектування організаційних зв'язків
Управлінська	Вибір методів та інструментарію управління Управління знаннями, ресурсами, поведінкою, бізнес-процесами. Реалізація єдиної кластерної політики
Мотиваційна / Комунікаційна	Система мотивації співпраці у кластері. Процедури та положення співпраці. Формування іміджу
Адміністративно-правова	Документування та формалізація співпраці. Візуальна ідентифікація кластера
Координаційна	Координація оперативної господарської діяльності учасників. Програми навчання, семінари. Програми співпраці учасників кластера. Програми утримання контактів зі споживачами. Програми взаємодії з владою
Контролююча	Оцінка результатів діяльності. Аналіз забезпечення зворотного зв'язку. Контроль успішності реалізації стратегій та програм
Консалтинова	Надання консалтингових послуг учасникам кластера
Освітньо-промоційна	Підбір персоналу. Навчання керівництва та персоналу. Організація конференцій. Взаємодія з науковими та освітніми закладами

Джерело: розроблено автором.

Реалізація зазначених функцій надасть можливість структурувати дії, відповідальність та обов'язки учасників.

Останній етап методології базується на створенні умов для перспективного розвитку кластера шляхом розширення цілей, пошуку альтернатив подальшої діяльності, залучення нових учасників, розширення сфер діяльності, ринків (диверсифікації), удосконалення стратегій, програм, проектів. Даний етап може передбачати перетворення відносин між учасниками та формування нового типу взаємодії.

Важливою проблемою методологічного характеру щодо формування кластерних систем є відсутність алгоритмізації процесів входження підприємства до туристичного кластера. Зазначену методику нами сформовано та наведено на рис. 3.15.

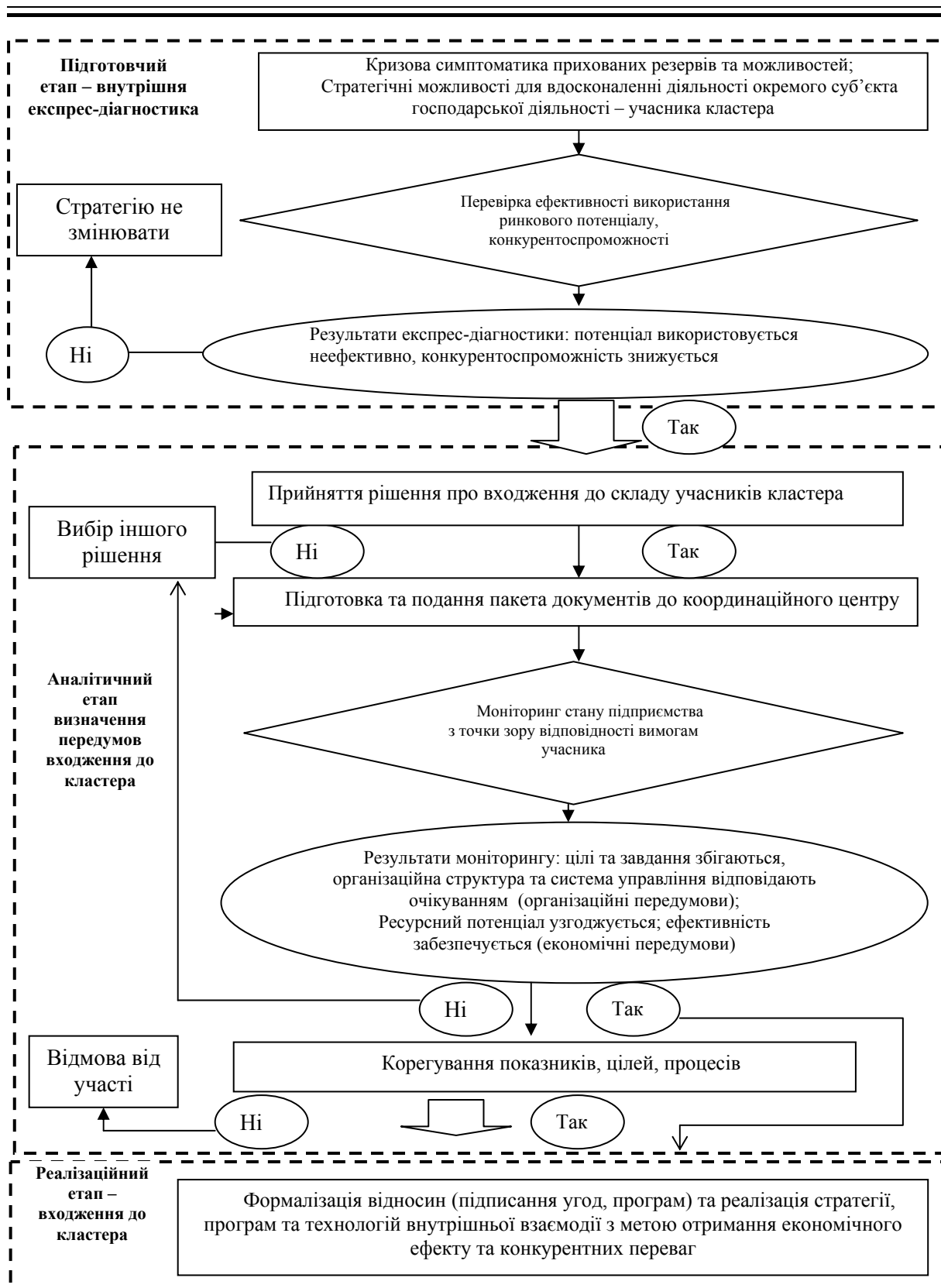


Рис. 3.15. Алгоритм входження підприємства до кластера

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

З метою реалізації кластерної політики важливою проблемою є визначення інтенсивності взаємодії учасників на основі використання ресурсного потенціалу та визначення на цій основі привабливості участі у туристичному кластері для підприємства. З метою виявлення тенденцій взаємодії учасників варто розглянути потоки вхідних та вихідних ресурсів для кожного підприємства-учасника. З огляду на вищевикладене, позиціонування підприємства у кластерному розвитку наведено на рис. 3.16

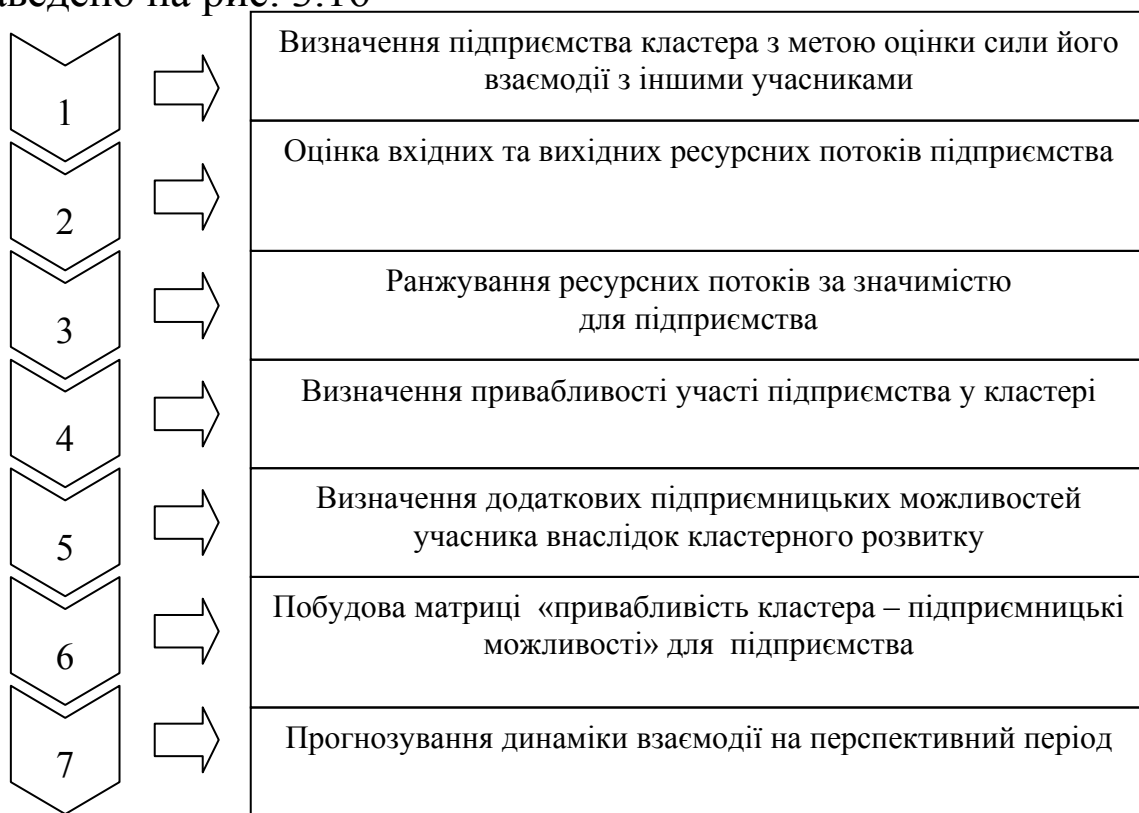


Рис. 3.16. Алгоритм позиціонування туристичного підприємства у кластер

Джерело: удосконалено на основі [204].

Проведемо апробацію зазначеного алгоритму на основі туристичного кластера «Гоголівські місця» (міжгалузевий кластер, Полтавська область). На основі виявлення кола партнерів туристичного підприємства «Тур-дім» у межах формування кластерної взаємодії та експертної оцінки його вхідних

та вихідних потоків здійснено оцінку показників інтенсивності взаємодії (табл. 3.23).

Таблиця 3.23

Показники інтенсивності взаємодії туристичного підприємства у межах участі у туристичному кластері «Гоголівські місця»

Показники ресурсного потенціалу	Оцінка інтенсивності ресурсних потоків (у коефіцієнтах)		
	Роки		
	2011	2012	2013
<i>Вхідний потік, у т.ч.</i>	0,64	0,64	0,68
фінансовий	0,2	0,19	0,21
матеріальний	0,14	0,15	0,14
кадровий	0,01	0,02	0,03
інформаційний	0,17	0,15	0,17
нематеріальний	0,12	0,12	0,13
<i>Вихідний потік, у т.ч.</i>	0,63	0,58	0,64
фінансовий	0,03	0,04	0,04
матеріальний	0	0	0
кадровий	0,02	0,02	0,02
інформаційний	0,45	0,40	0,49
нематеріальний	0,13	0,1	0,09
<i>Баланс вхідного та вихідного потоку</i>	0,01	0,06	0,04

Джерело: складено автором.

На основі отриманих даних, використовуючи матричні підходи до позиціонування організації, пропонуємо визначити позицію туристичного підприємства у туристичному кластері за двома показниками – «привабливості кластера» (визначається за результатами оцінки інтенсивності вхідного ресурсного потоку) та «підприємницьких можливостей» (визначається на основі балансу вхідного та вихідного потоку) (рис. 3.17).

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

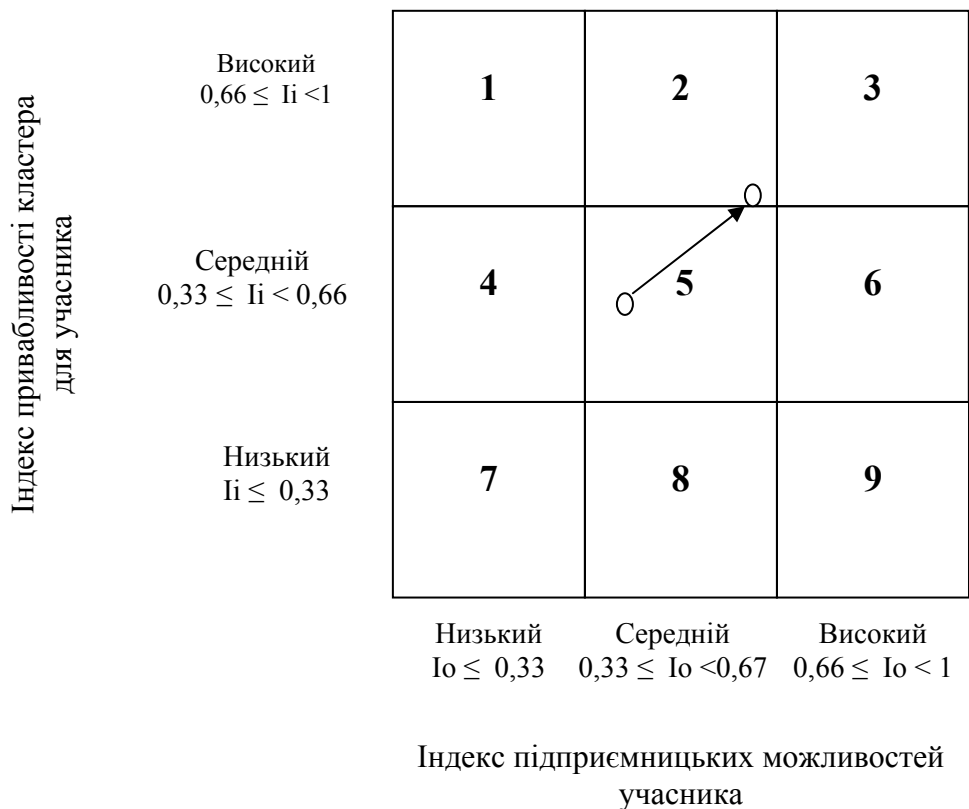


Рис. 3.17. Матриця інтенсивності взаємодії суб'єктів кластера «підприємницькі можливості – привабливість кластера»

Джерело: складено автором.

На матриці видно, що за досліджуваній період підприємство перемістилося з квадранта 5 (помірна привабливість та середній рівень підприємницьких можливостей) у квадрант 2 (визначається більш сприятливим співвідношенням привабливості та підприємницьких можливостей, тобто підприємству доцільно здійснювати кластерну взаємодію).

З метою прогнозування очікуваних змін інтенсивності взаємодії учасника з іншими суб'єктами кластера пропонуємо використання трендових моделей. Для цього слід побудувати моделі залежностей між показниками «привабливості кластера» та «підприємницьких можливостей». Для побудови залежності використані такі моделі прогнозування: лінійна, поліномінальна, експоненціальна, степенева та логарифмічна.

Вибір зазначених моделей обумовлений тим, що вони дозволяють з високою точністю спрогнозувати динаміку розвитку інтенсивності взаємодії учасників кластера, що було підтверджено розрахунком коефіцієнта детермінації (табл. 3.24).

Таблиця 3.24

Трендові моделі прогнозування взаємодії учасника кластера з іншими учасниками

Тип залежності	Функція	Коефіцієнт детермінації
За вхідними потоками		
Лінійна	$Y=0,03*x+0,44$	$R^2=0,885$
Поліноміальна	$Y=0*x^2+0,03*x+0,44$	$R^2=0,885$
Експоненційна	$Y=0,45*e^{0,06*x}$	$R^2=0,876$
Степенева	$Y=0,46*x^{0,18}$	$R^2=0,783$
Логарифмічна	$Y=0,10\ln(x)+0,45$	$R^2=0,783$
За вихідними потоками		
Лінійна	$Y=0,04*x+0,29$	$R^2=0,778$
Поліноміальна	$Y=0,01*x^2+0,01*x+0,35$	$R^2=0,801$
Експоненційна	$Y=0,32*e^{0,01*x}$	$R^2=0,787$
Степенева	$Y=0,34*x^{0,29}$	$R^2=0,652$
Логарифмічна	$Y=0,14\ln(x)+0,32$	$R^2=0,637$

Джерело: складено автором.

Значення показників дозволяють зробити висновок про привабливість для суб'єкта участі у кластері з позиції створення умов для реалізації підприємницьких можливостей. Значення коефіцієнта детермінації на рівні 0,6–0,8 свідчить про високу залежність обраних параметрів для моделювання; при цьому рекомендуємо використовувати лінійну залежність, оскільки інші приблизно повторюють залежність між показниками. Значення показників можуть бути інтерпретовані як трендові. Таким чином, зростання привабливості кластера для учасників дозволяє їм більш повно реалізувати свої можливості.

Враховуючи значну кількість методологічних розробок щодо управління кластерними системами, науковці все ж констатують відсутність завершених методологічних підходів до визначення результативності кластерної взаємодії. Вперше на це звернув увагу А. Маршалл та запропонував при оцінці ефектів взаємодії учасників кластера враховувати наявність синергії [174, с. 209]; на методологічній узгодженості та невизначеності методик оцінки кластерних ініціатив наголошували Н. Кулагіна та І. Кулагін [208].

Наявні підходи до оцінки позитивного ефекту від діяльності кластерних структур передбачають, що він складається із декількох складових, що визначається цільовими орієнтирами учасників, зацікавлених у результативності управлінських впливів (координації діяльності кластера) з метою забезпечення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу та отримання конкурентних переваг; соціальних відносин між координаційним центром, учасниками кластера та персоналом, що сприятиме вдосконаленню міжфірмових комунікацій. Водночас сукурний ефект управління кластером, крім забезпечення можливості виміру результатів діяльності, має враховувати специфіку діяльності в туризмі. На підставі зазначеного вважаємо за доцільне розраховувати результативність управління кластером на основі сукупності взаємопов'язаних критеріїв, що визначають ефекти кластерної взаємодії у розрізі (рис. 3.18):

– економічних ефектів – максимізація прибутку шляхом раціонального поєднання та використання усіх видів ресурсів та зниження витрат на основі виокремлення синергетичного та мультиплікативного ефектів, виникаючих при консолідованому здійсненні діяльності учасниками кластера;

– соціальних ефектів – забезпечення цінності туристичного продукту кластера для споживачів; соціальної орієнтації функціонування кластера відносно персоналу та населення регіону; налагодження соціальних зв'язків між учасниками та засадах довіри, партнерства;



Рис. 3.18. Ефекти функціонування туристичного кластера

Джерело: розроблено автором.

– екологічних – забезпечення стійкого стану туристично-рекреаційних ресурсів та зростання використання ресурсозбеігаючих технологій у діяльності підприємств-учасників кластера.

У дод. 3.Ж.1 сформовано систему показників та критеріїв, які визначають комплексну результативність діяльності кластера. Вони є передумовою визначення ефективності управління кластером в цілому та окремими суб'єктами господарювання – учасниками кластерної структури. На їх основі можна виділити показники економічної соціальної, екологічної ефективності (дод. 3.Ж.2).

У світлі активізації створення кластерів та підтримки функціонування існуючих кластерних формувань органи державної влади та місцевого самоврядування мають формувати програми публічно-приватного партнерства. Важелями державної кластерної політики мають стати усунення бар'єрів для інновацій, створення сприятливих інвестиційних умов, надання податкових пільг, інвестування інфраструктури кластера, створення бізнес-інкубаторів, координаційних центрів, страхування ризиків, організація систем навчання і перепідготовки кадрів, розвиток зв'язків з наукою, організація виставок, ярмарків, конференцій, підтримка географічної концентрації підприємств, сприяння експорту.

Напрямами подальшого перспективного ефективного розвитку кластерних утворень мають стати такі:

1. Розроблення національної стратегії економічного розвитку України на основі формування кластерних моделей.

2. Удосконалення законодавства щодо підтримки розвитку підприємництва і створення сприятливого ділового клімату у сфері юридичного, інвестиційного, інноваційного, фінансового, митного, антимонопольного, податкового, страхового та іншого регулювання.

3. Формування регіональних програм розвитку кластерів з урахуванням ринкових можливостей, специфіки потреб і перспектив розвитку регіонів.

4. Удосконалення системи підготовки та перепідготовки фахівців, задіяних в управлінні кластерними формуваннями та здатних працювати на підприємствах у кластерних системах.

5. Створення національної інформаційної системи сприяння розвитку кластерів у регіонах.

6. Запровадження системи консультаційної підтримки кластерів, моніторингу та обміну досвідом, інформацією і технологіями.

7. Залучення іноземних інвестицій до кластерних утворень.

8. Надання державних інвестицій на розвиток інфраструктури регіону (підтримка державних цільових програм, мобілізація регіональних і місцевих фінансових ресурсів, активізація розвитку банків і кредитних установ).

9. Розвиток механізмів підтримки наукових досліджень, проектів приватно-державного партнерства у сфері інновацій, освіти та науки, що створить передумови реалізації кластерних програм на конкурсних основах.

В умовах зростаючої глобалізації і конкуренції проблеми формування та сприяння ефективному розвитку кластерних об'єднань набувають для України особливої актуальності. Застосування кластерного підходу є необхідною умовою для відродження вітчизняного виробництва та сфери сервісу, підвищення ефективності інноваційного розвитку регіонів, досягнення високого рівня економічного розвитку та конкурентоспроможності. Розвиток туристичних кластерів створить нові можливості та перспективи діяльності на ринку з точки зору формування мультиплікативного і синергетичного ефектів, посилення конкурентних переваг, забезпечення динамічного і сталого функціонування суб'єктів господарювання – учасників кластера.

3.4. Методологічні засади публічно-приватного партнерства

Публічно-приватне партнерство (ППП) є площиною взаємовідносин державних органів влади й управління, публічних організацій з приватними суб'єктами економічної діяльності, одним із дієвих механізмів вирішення проблем прискореного розвитку перспективних видів і сфер економічної діяльності, регіонів та дестинацій. При цьому особливо важливе значення має співробітництво публічних організацій і бізнесу для країн з перехідною економікою, до яких належить і Україна.

У сучасних умовах потреба в активізації розвитку публічно-приватного партнерства є актуальною через низку причин, пов'язаних з потребою у:

- формуванні досконалої конкуренції на ринку;
- прискоренні адаптації до зміни зовнішніх умов господарювання окремих ринків – територіальних, галузевих;
- подоланні корумпованості органів державних інституцій, взаємної недовіри між бізнесом та владою;
- забезпеченні стабільності і гармонійності розвитку суспільства; формуванні туристичної інфраструктури; формуванні сприятливих економічних механізмів розвитку туристичного бізнесу та забезпечуючих і домогосподарських сфер та секторів економічної діяльності;
- ініціюванні перспективних інноваційних проектів розвитку галузей, регіонів та дестинацій, технологій та інструментарію управління такими проектами ;
- сприянні збереженню та відтворенню туристичного, рекреаційного, природного, культурного, національно-історичного потенціалу;
- розв'язанні питань активізації розвитку міжнародного туризму, формуванні національного туристичного бренду та прискоренні міжнародного співробітництва.

Економічна та фінансова криза, яка ускладнюється зниженням ефективності діяльності підприємств, відсутністю

цілісних систем менеджменту, обмеженням бюджетних можливостей, все більше актуалізує проблеми запровадження та розвитку програм публічно-приватного партнерства, в основу якого покладено принцип співпраці між суспільними та господарських організацій з відповідними органами державної, регіональної та місцевої влади. Публічно-приватне партнерство як новий економічний феномен, що враховує виклики економіки і часу та виявляється у складному перетині відносин інтеграції, співробітництва, стратегічного партнерства, економічної взаємодії, зростанні пріоритетності масштабу бізнесу, становленні нових типів економічних суб'єктів, потребує конструктивного наукового осмислення та запровадження в сферу туризму. Адже саме туризм відіграє інтегруючу та активізуючу роль у забезпеченні позитивної динаміки кількісних і якісних параметрів розвитку національної економіки, інших галузей та видів економічної діяльності (транспорту, торгівлі, виробництва сувенірів тощо), а також у формуванні мультиплікаторів покращання основних макроекономічних показників.

Питання публічно-приватного партнерства у руслі визначення його сутності та змісту, дослідження зарубіжного досвіду організації взаємодії у межах «держава – бізнес», гармонізації інтересів учасників досліджували О. Амоша, М. Айрапетян, М. Вінслав, О. Головінов, А. Корольов, В. Клименко, А. Маршалл, М. Мейер, І. Ситнік, А. Сміт, Р. Уоллес, М. Фрідман. Зокрема, питання виконання державою своїх зобов'язань за допомогою приватних інститутів на основі дії ринкових механізмів досліджував американський економіст М. Фрідман (1976 р.) [206]; основні принципи взаємовідносин держави і бізнесу сформулював австралійський науковець Людвіг фон Мізес (1963 р.) [207]; напрями «продуктивного» державного втручання в економіку та методологію кількісного виміру державного впливу визначив А. Маршалл (1979 р.) [174]

У туризмі зазначені питання досліджували А. Близнюк, Н. Коніщева, Л. Давиденко, В. Дмитренко, О. Єфімова, Т. Ткаченко, І. Писаревський. Різномасштабні наукові дослідження

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

свідчать про глибоке опрацювання проблеми, але відсутність чіткого бачення партнерських відносин держави та бізнесу, крім того, вони проводяться у загальнонауковому аспекті та не враховують специфічних імперативів діяльності підприємств туристичної галузі.

Актуальність проблем формування програм державно-приватного партнерства зросла з прийняттям у 2010 р. Закону України «Про державно-приватне партнерство» [208], який, з одного боку, створив нормативно-правову основу для співпраці держави, органів місцевого самоврядування та приватного бізнесу у руслі реалізації суспільно значущих проектів, визначив ключові засади та принципи такої взаємодії, привернув увагу суспільства до такої інноваційної форми інтеграційної взаємодії, надав можливості для ініціювання проектів партнерства з боку приватного бізнесу, а з іншого, система знаходиться на етапі становлення та потребує розроблення дієвих організаційно-економічних механізмів такого співробітництва, їх конкретизації та галузевої адаптації.

Термін «публічно-приватне партнерство» є похідним від англійського «public-private partnership». При цьому «public» – «публічний сектор» є узагальненим суб'єктом публічної влади, що включає всі рівні державного управління – національний, регіональний та муніципальний. Під терміном «private» розуміється сукупність економічних суб'єктів, які здійснюють господарську діяльність з метою отримання прибутку і відіграють ключову роль у розвитку суспільних і економічних процесів. Термін «partnership» означає партнерство, співпрацю, міжсуб'єктну взаємодію, формування взаємозв'язків і співробітництва шляхом спільного створення умов для узгодження і задоволення інтересів усіх учасників відносин. Проте у працях українських і російських науковців найчастіше використовується поняття «державно-приватне партнерство», що дещо звужує рамки розуміння поняття та свідчить про його неусталеність та неузгодженість з міжнародною практикою. Адже публічним партнером можуть бути не лише органи державної влади, але й органи місцевого

самоврядування, потужні громадські організації та благодійні фонди. Проте не можна заперечувати провідну роль держави у зазначених відносинах, оскільки за умов низького рівня розвитку суспільних інститутів ініціатором партнерства зазвичай є органи державної влади та місцевого самоврядування.

Публічно-приватне партнерство охоплює широкий спектр економічних відносин між представниками держави та бізнесу, що обумовило існування різних підходів до визначення цього поняття у наукових дослідженнях (табл. 3.25).

Таблиця 3.25

Підходи до сутнісно-змістовного тлумачення публічно-приватного партнерства

Дослідник	Визначення
Представники Європейської комісії з ППП [209]	Передача приватному сектору частини повноважень, відповідальності та ризиків щодо реалізації інвестиційних проєктів, які традиційно належать публічному сектору
Представники Європейської комісії з публічних проєктів та концесій [210]	Сукупність форм кооперації влади та бізнесу, які існують з метою забезпечення фінансування, будівництва, модернізації, управління, експлуатації інфраструктури або надання послуг
Європейський експертний центр з ППП [211]	Форма аутсорсингу та спільних підприємств, створених державним та приватним секторами
Р. Тейлор [212]	Угода уряду з приватним оператором – надавачем послуг для отримання послуги визначеної якості та кількості за встановленою ціною на певний період часу
Б. Данилишин [213]	Система співробітництва на основі розподілу ризиків між партнерами, узгодженості дій та розподілу винагороди
Г. Ходге [214, с. 545]	Система організаційних відносин між державним та приватним секторами економіки на основі угод
Г. Ван Хем, Й. Коппенян [215, с. 605]	Відносини довгострокового характеру між державним і приватним секторами, у межах яких вони спільно розробляють та надають суспільству продукти та послуги на основі розподілу ризиків, витрат і ресурсів, пов'язаних із цими продуктами та послугами

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Закінчення табл. 3.25

Дослідник	Визначення
Дж. Блондел [216, 206, с. 2]	Проектування, будівництво, фінансування, обслуговування та/або експлуатація об'єктів інфраструктури суспільного призначення приватним сектором на основі реалізації довгострокових контрактів фінансового характеру
Й. Йанг [217, с. 115]	Спільна діяльність зацікавлених груп та суб'єктів, що базується на основі взаємного визнання відповідних сильних і слабких сторін, для досягнення спільних, узгоджених цілей
Представники Світового банку [218, с. 34]	Спільні ініціативи державного та приватного секторів у поєднанні із неприбутковим сектором, іншими державами, міжнародними та громадськими організаціями, у яких кожен з учасників бере участь у наданні ресурсів та у процесі ухвалення рішень

Джерело: узагальнено автором на основі джерел таблиці.

Найбільш повне визначення державно-приватного партнерства надає Світовий банк: «це угоди між публічною і приватною сторонами з приводу виробництва і надання інфраструктурних послуг, укладених з метою залучення додаткових інвестицій і підвищення ефективності бюджетного фінансування» [218].

Аналіз наукової літератури [219, с. 11] дозволив визначити два основні підходи до використання цього терміна: по-перше, як принципу взаємодії, у цьому сенсі розкривається теорія відносин держави і бізнесу, по-друге, як форми такої взаємодії, що передбачає наявність методології їх реалізації.

Узагальнення вищенаведених підходів дозволяє виокремити широкий та вузький підходи до визначення поняття публічно-приватного партнерства і запропонувати авторське їх трактування. Так, у *широкому розумінні* публічно-приватне партнерство тлумачиться як співпраця публічного сектору та бізнесу, пов'язана з реалізацією стратегічних та пріоритетних завдань суспільного розвитку на глобальному, національному, регіональному або місцевому рівнях, тобто публічно-приватне партнерство визначається через теоретичні та концептуальні засади формування відносин приватного сектору та публічного

і розкривається через сукупність принципів, правил та ознак. У вузькому розумінні публічно-приватне партнерство є форматом довгострокового стратегічного співробітництва публічних інституцій та приватних організацій на договірних засадах у межах реалізації певного соціально-економічного проекту, що потребує створення специфічних методологічних засад їх формування та реалізації через механізми, методи, інструментарій.

На підставі вищевикладеного можна окреслити такі основні ознаки публічно-приватного партнерства [220, с. 40; 221, с. 10; 222, с. 63; 224, с. 660]:

- основними сторонами партнерських відносин є публічний та приватний сектори;
- партнерство має довготривалий характер відносин;
- формалізація взаємодії учасників відбувається на основі договору, угоди, контракту;
- партнерський, рівноправний характер співпраці учасників на основі паритету, балансу інтересів та цілей;
- чітко виражена публічність, спрямованість на задоволення суспільних потреб;
- консолідація, об'єднання активів (матеріальних та нематеріальних активів та коштів) сторін;
- розподіл між сторонами ризиків, витрат, відповідальності та результатів діяльності у пропорціях, закріплених договорами, угодами, контрактами;
- реалізація відносин в умовах конкурентного середовища, коли відбір потенційних учасників здійснюється на конкурсних засадах.

Партнерство державного і приватного секторів набуває різноманітних моделей реалізації, відповідно до ступеня залучення приватного та державного секторів; рівня ризику, який беруть на себе сторони; цільових орієнтирів та завдань учасників; механізмів фінансування; умов співпраці; термінів реалізації відносин; юридичного оформлення тощо. Їх класифікацію наведено у дод. 3.3.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Можливі варіанти формування ППП включає спектр моделей, які диференціюються залежно від вирішуваних завдань: організаційні моделі, моделі фінансування та кооперації [225]. Організаційні моделі не передбачають суттєвих змін у відносинах власності, при цьому співпраця державного і приватного партнерів відбувається шляхом перерозподілу окремих функцій і контрактних зобов'язань, передачі об'єктів в управління. Найпоширенішою формою такої моделі в туризмі є концесія. Моделі фінансування – оренда, лізинг, комерційний найм, проектне фінансування. Найбільш поширеною формою моделей фінансування є саме моделі проектного фінансування, які передбачають розробку загальних унікальних стратегічних програм і проектів у сфері туризму на основі складання угоди держави з приватними партнерами з чітким визначенням фінансування, зобов'язань, прав і відповідальності, а також розподілу ризиків між учасниками проекту. Моделі кооперації – змішані форми і методи об'єднання зусиль партнерів, які відповідають за окремі етапи процесу створення нової споживчої вартості (програми, проекту) як публічного блага.

У ході реалізації ППП в туризмі виникає проблема за погодженням інтересів сторін. У зв'язку з цим виділяють три типові форми взаємодії держави і приватного сектора: традиційна – держава залучає бізнес до спільного вирішення проблем обслуговування суспільних потреб на основі партнерства; інвестиційна – спільне інвестування переважно в стратегічні інфраструктурні проекти, науково-освітня – нові напрямки розвитку туризму в національному, міжнародному і глобальному вимірах [226]. Крім того, аналіз міжнародного досвіду розвитку ППП, визначення особливостей участі публічного сектору в стратегічних проектах в туризмі надало можливість структурувати взаємодію публічних інституцій і бізнесу за п'ятьма векторами: функціональний вектор – розвиток ППП між окремими суб'єктами туристичної діяльності та органами місцевої влади щодо доступу підприємств до окремих інфраструктурних факторів на місцевому ринку;

галузевиий вектор – державно-приватне партнерство в окремих галузях туризму на основі змішаних форм власності, кооперації державних і приватних компаній, укладення галузевих угод; регіонально-муніципальний вектор – ППП щодо розвитку окремих територіальних туристичних сегментів, регіональних туристичних ринків, дестинацій, кластерів, туристичної інфраструктури; національний вектор – ППП в окремих стратегічних напрямках розвитку туризму, формування та реалізація національних програм розвитку туризму; транснаціональний вектор – партнерство в сфері реалізації глобальних міжнародних проектів за участю держави із залученням приватного сектора інших країн.

Отже, такі форми співпраці дозволять вирішувати нагальні суспільні проблеми шляхом активної різнопланової взаємодії у площині рівноправності, взаємної вигоди та поваги. Реалізація публічно-приватної взаємодії здатна забезпечити одночасно і ефективність, і стабільність економічного зростання у поєднанні з оптимальним співвідношенням витрат і отриманих результатів протягом тривалого періоду для учасників. Схему узгодження інтересів суб'єктів туристичної діяльності в умовах партнерської взаємодії учасників наведено на рис. 3.19.

Концептуальні завдання ППП відображено на рис. 3.20.

Що стосується практики впровадження ППП в туризмі, слід визнати, що воно знаходиться на етапі формування. У практиці туристичної діяльності реалізовано лише проекти ППП у межах підготовки до проведення чемпіонату Європи з футболу-2012. На засадах ППП збудовано низку сучасних об'єктів спортивної, транспортної та туристичної інфраструктури (стадіони, аеропорти, дороги, готелі). При цьому загальний обсяг приватних інвестицій, залучених у розвиток готельної інфраструктури, зокрема приймаючих міст, становить близько 9 млрд грн [227]. Взаємодія влади і суб'єктів туристичного бізнесу гальмується через відсутність організаційно-економічних механізмів розвитку, нестачу фінансових стимулів для приватного партнера брати участь в інноваційних проектах.

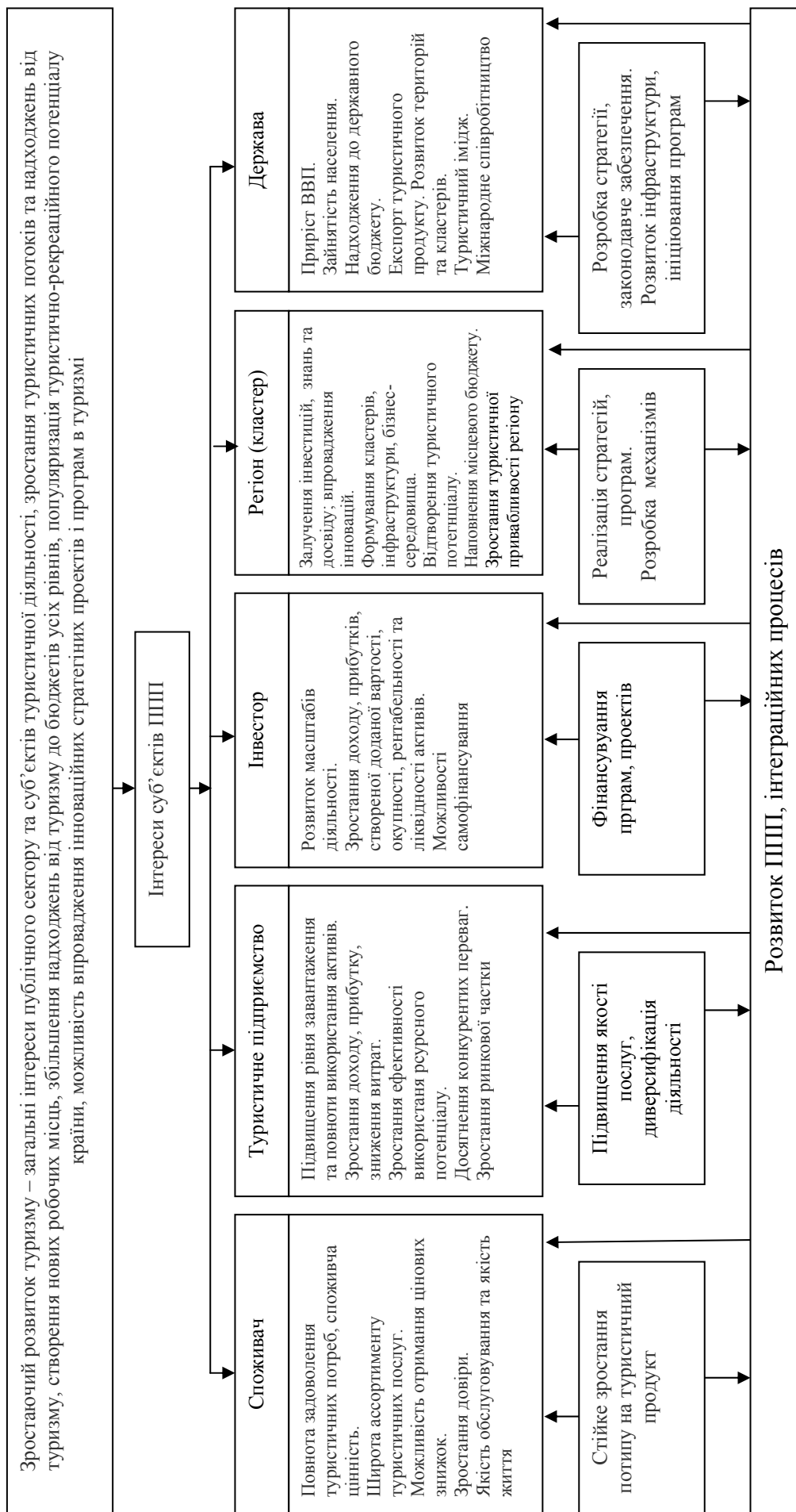
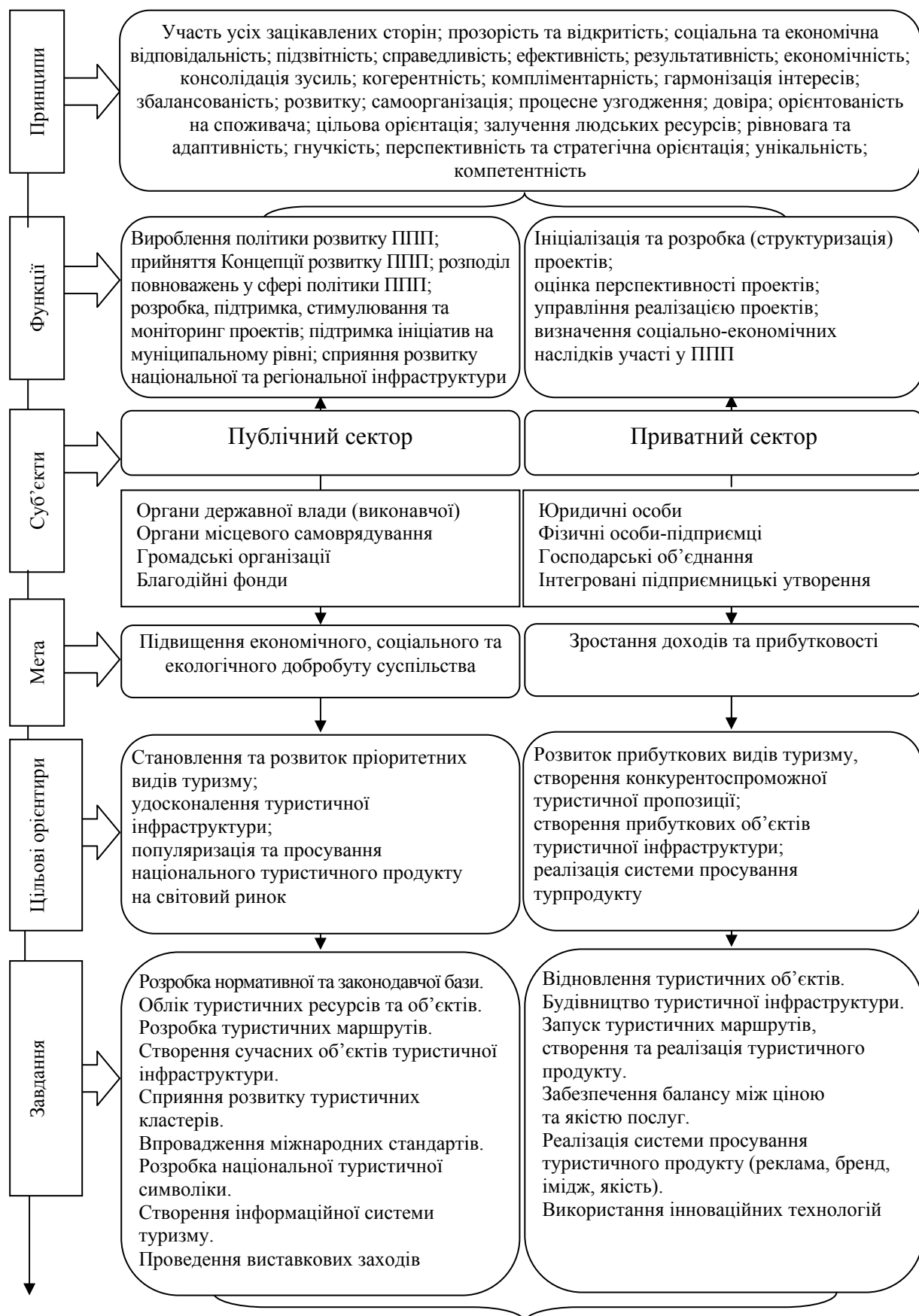


Рис. 3.19. Блок-схема погодження інтересів учасників ППП

Джерело: складено автором.



Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

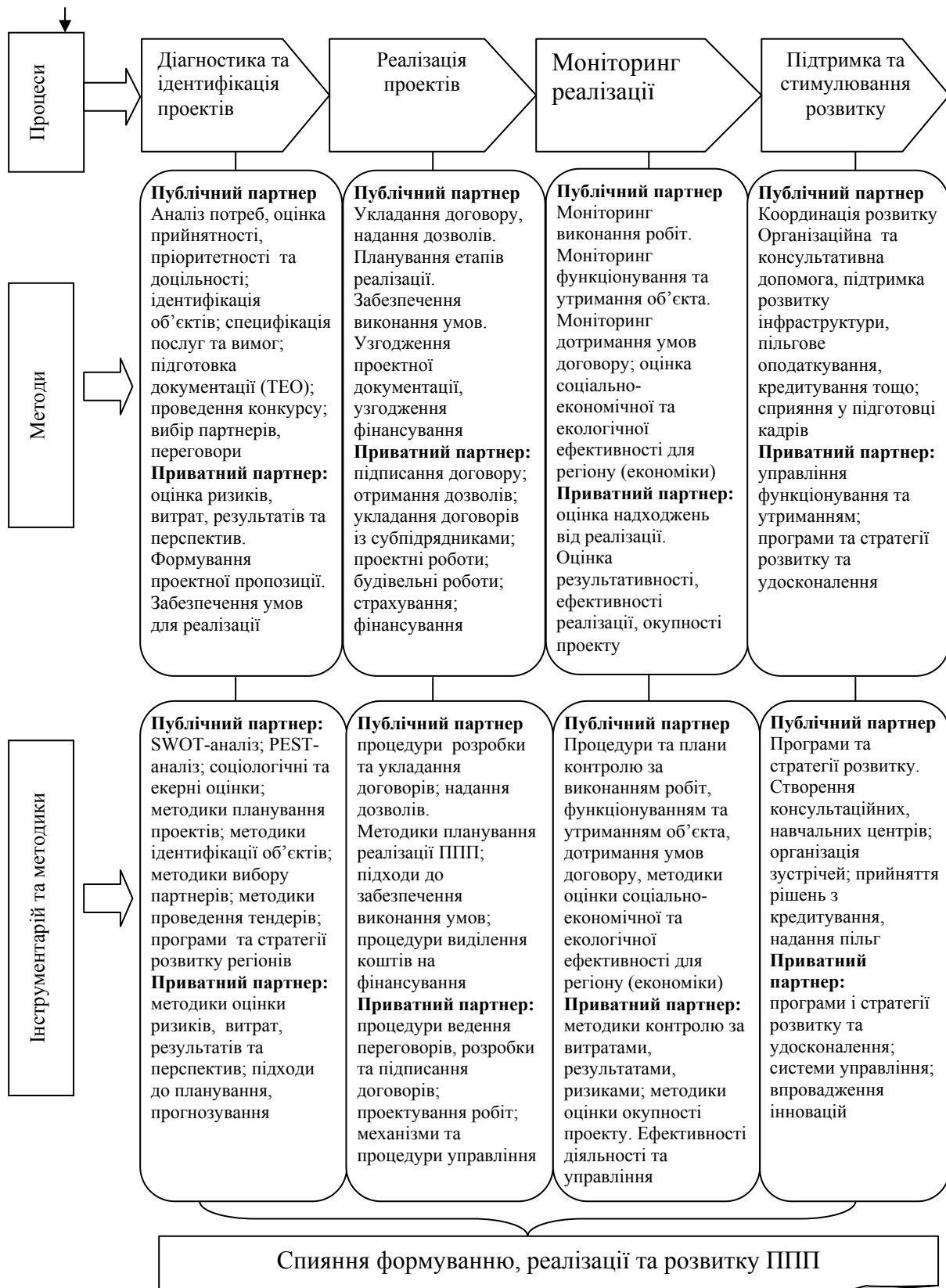


Рис. 3.20. Концептуальні засади PPP

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, на сьогодні існує багато проблем, які обмежують розвиток і знижують ефективність ППП в туризмі, основними з яких є недовіра влади до бізнесу, а бізнесу – до влади – сприйняття у бізнес-середовищі державно-приватного партнерства та концесій як проектів із дуже високими ризиками і низькою прибутковістю, невизначеність майбутніх економічних умов господарювання, корумпованість державних інститутів і процедур створення партнерств, відсутність концепції розвитку державно-приватного партнерства в туризмі; недостатність національного досвіду і культури співробітництва управлінських рівнів ділових і державних структур, відсутність інвестиційно-привабливих проектів, неготовність інвестувати у довгострокові проекти, непрозорість податкової системи; недостатня регіональна активність в ініціюванні та виконанні проектів, відсутність висококваліфікованих кадрів, які володіють технологіями та інструментарієм управління проектами державно-приватного партнерства в туризмі.

У міжнародній практиці визначають декілька основних етапів формування, планування та впровадження проектів ППП [228]:

Етап 1 – Оцінка можливостей для надання послуг у рамках публічно-приватного партнерства.

Етап 2 – Підготовка до надання послуги або реалізації проекту в рамках публічно-приватного партнерства.

Етап 3 – Вибір партнера.

Етап 4 – Переговорний процес та укладання договору.

Етап 5 – Виконання та моніторинг контракту.

Механізм реалізації ППП в Україні визначено на законодавчому рівні [208, 229, 230]. Згідно з чинними нормативними документами механізм реалізації партнерської взаємодії передбачає виконання таких етапів робіт:

– формування пропозицій щодо здійснення ППП – органи державної влади, місцевого самоврядування або представники приватного сектору здійснюють попереднє техніко-економічне обґрунтування проекту (ідентифікаційне

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

дослідження) та подають його на розгляд уповноваженого органу;

- аналіз ефективності здійснення проекту з точки зору можливих наслідків та ризиків. При цьому важливою складовою дослідження проекту є визначення альтернативних варіантів досягнення мети; фінансовий аналіз проекту, вибір форми реалізації відносин;

- обґрунтування соціально-економічних та екологічних наслідків реалізації партнерства та прийняття рішення відповідними органами влади про здійснення ППП;

- проведення конкурсу з визначення соціального партнера, що складається з таких етапів, як подання заявок на участь, попередній відбір претендентів; подання та розгляд конкурсних пропозицій, визначення переможця конкурсу, оприлюднення інформації про конкурс;

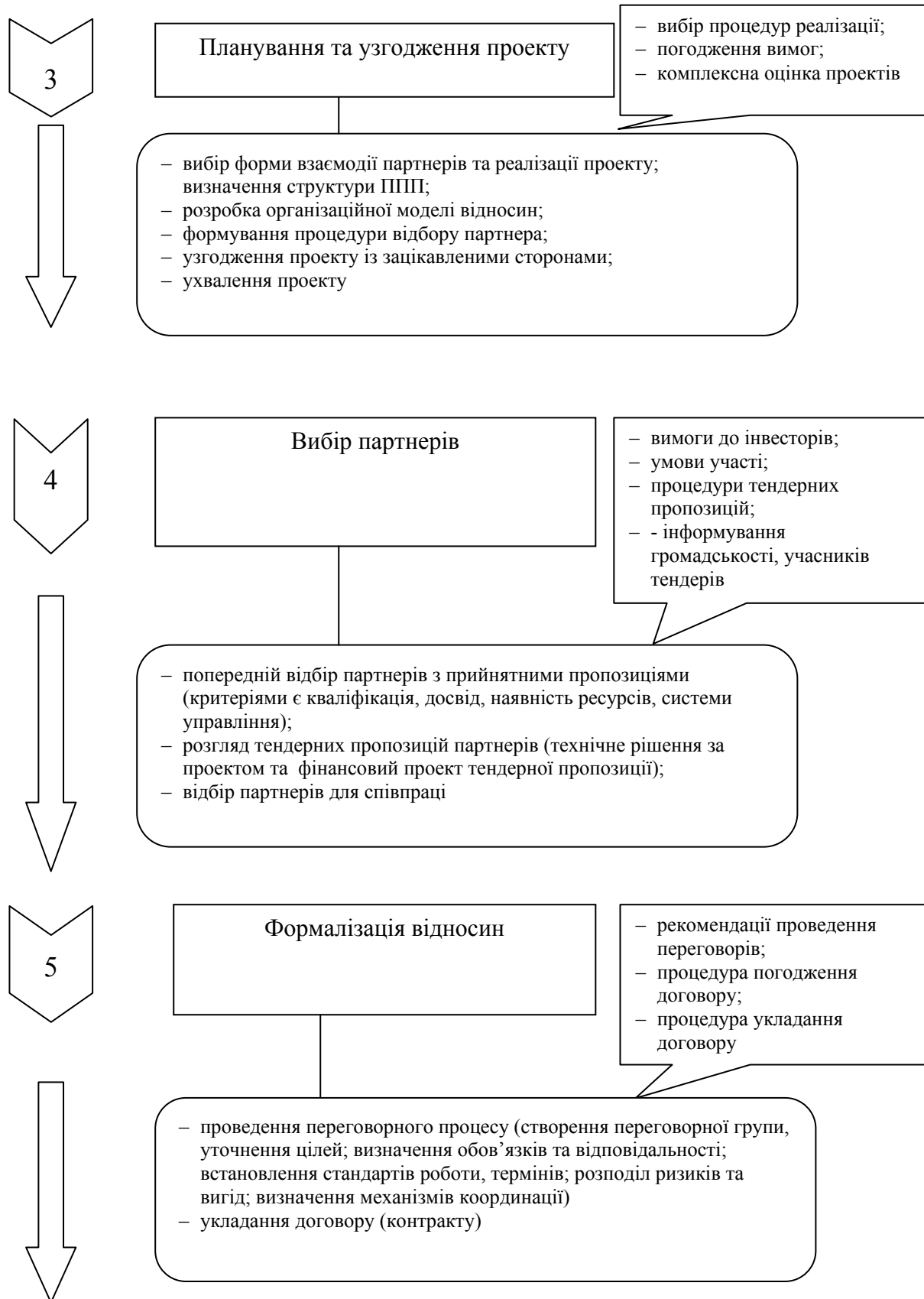
- укладання угоди у межах ППП.

Слід зазначити, що нормативно закріплена процедура формування ППП має ряд методичних неузгоджень та протиріч, потребує уточнення та конкретизації окремих етапів, зокрема нерозробленими залишаються питання управління реалізацією угод, подальший розвиток проектів ППП та відносин, які сформувалися у процесі їх реалізації, врахування регіональних та галузевих передумов, чіткого визначення функцій та завдань кожної зі сторін, врахування зарубіжного досвіду реалізації зазначених проектів та його адаптації до внутрішніх умов; розроблення комплексу організаційно-методичних процедур реалізації відносин. Крім того, методологія формування ППП має ґрунтуватись на поєднанні системно-структурного та і функціонального підходів, що забезпечить здійснення функціонально об'єднаних процесів (дій), які визначають послідовність етапів функціонування ДПП, та використання для їх реалізації комплексу методичних підходів, методів, правил, алгоритмів, процедур і правил концептуального, інституціонального і методичного характеру.

Таким чином, на рис. 3.21. представлено методологію формування та розвитку ППП в туризмі.



Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності



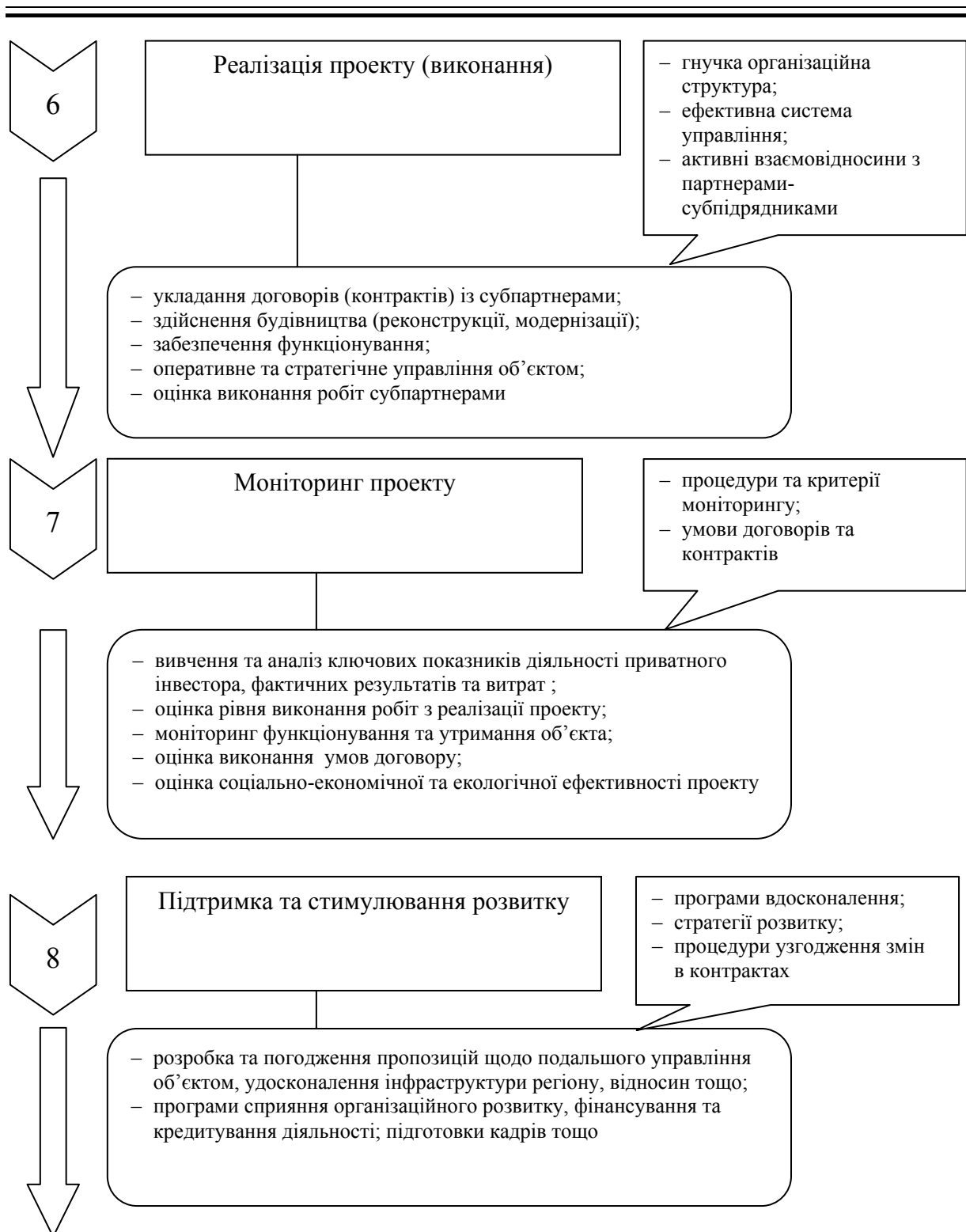


Рис. 3.21. Методологія формування та розвитку PPP в туризмі на засадах структурно-системного та функціонального підходів

Джерело: розроблено автором.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

Розроблена методологія дозволяє визначити етапи виконання ППП, сформулювати перелік робіт у межах формування та реалізації його механізмів, запропонувати умови, які забезпечують виконання зазначених етапів.

Стимулювання розвитку державно-приватного партнерства є невід'ємною складовою управління цим процесом. Основними першочерговими завданнями активізації державно-приватного партнерства в туризмі мають бути:

- розвиток і модернізація туристичної інфраструктури;
- впровадження інноваційних сервісних і управлінських технологій, розвиток науки і освіти;
- проектне фінансування програм державно-приватного партнерства за участю страхових інститутів, інвестиційних фондів, банків, наукових установ, венчурного капіталу;
- розробка стратегій і механізмів регулювання державно-приватного партнерства в туризмі, створення туристичних кластерів, розвиток технологічних парків і науково-виробничих центрів;
- використання національного культурного, природного, рекреаційного, виробничого, кадрового потенціалу для соціально-економічного розвитку дестинацій та регіонів;
- перехід від державно-приватного партнерства вузько-профільного формату до співпраці на міжгалузевому та міжнародному рівнях.

Отже, проблеми формування і розвитку державно-приватного партнерства набувають особливої актуальності та стратегічної пріоритетності для України і вимагають як конструктивного наукового осмислення, так і розроблення практичних механізмів реалізації у сфері туризму. Публічно-приватна співпраця є необхідною умовою зростаючого і стійкого розвитку підприємств туристичної сфери, підвищення інноваційного розвитку регіонів, досягнення високого рівня економічного і соціального розвитку суспільства. Формування дієвих механізмів співпраці публічних інституцій і бізнес-сектору створить нові перспективи і можливості для соціально-економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М. : Вильямс. – 2010. – 592 с.
2. Dussauge P. Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia/ P. Dussauge, B. Garrette, W. Mitchell // *Strategic Management Journal*. – 2000. – Vol. 21. – № 2.
3. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – XX, 332 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
4. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Вильямс, 2006. – 384 с.
5. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория. / А.Е. Шаститко– 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002.– 591 с.
6. Винслав Ю. Развитие интегрированных корпоративных структур в России / Ю. Винслав, В. Дементьев // *Рос. экон. журн.* – 1998. – № 11–12. – С. 27–39.
7. Уильямсон О. Экономические институты капитализма / О. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 204 с.
8. Якутин Ю. Еще раз к анализу эффективности становящихся российских корпораций / Ю. Якутин // *Рос. экон. журн.* – 1998. – № 9–10. – С. 33–42.
9. Третьяк В. Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга / В Третьяк // *Рос. экон. журн.* – 2001. – № 1. – С. 59–67.
10. Третьяк В.П. Кластеры предприятий: монография / В.П. Третьяк. – Иркутск : Изд-во Байкал. гос. ун-та экономики и права, 2011. – 176 с.
11. Dyer J. H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage / J.H. Dyer, H. Singh // *Academy of Management Review*. – 1998. – 23 (4). – P. 660–679.
12. Мора Дж. Особенности партнерства успеха: Партнерство Атрибуты связи поведения и методов урегулирования конфликтов / Дж. Мора, Р. Спекман // *Strategic Management Journal*, Vol. 15. – № 2. – С. 135–152.
13. Das T. Resource-Based Theory of Strategic Alliances / T. Das, B.A Teng // *Journal of Management*. – Vol. 26. – 2000. – № 1.
14. FitzRoy F. Management and Economics of Organization / F. FitzRoy, Z. Acs, D. Gerlowski. – London : Prentice Hall, 1997. – 583 p.
15. Eisenhardt Kathleen M. and Claudia B. Schoonhoven (1996), «Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Explanations in Entrepreneurial Firms / Eisenhardt Kathleen M. and Claudia B. – *Organization Science* 7(2). – P.136–150
16. Коуз Р.Ф. Фирма, рынок и право / Р.Ф. Коуз . – М. : Дело, 1993. – 192 с.
17. Трейси М. Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / М. Трейси, Ф. Вирсем. – М. : Вильямс, 2007.
18. Зименков Р. Зарубежная деятельность американских ТНК: стратегия, направления, формы / Р. Зименков // *МЭиМО*. – 2001. – № 11–12. – С. 36–48.
19. Томпсон Артур А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон А., А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ– 12-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 928 с.
20. Murray E.A. Strategik Alliances Gateway to the New Europe Long Range Planning / Murray E.A., Mahon J.F. – 1993. – Vol. 26. – № 4. – P. 102–111.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

21. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А.А. Пилипенко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 380 с.
22. Мирошникова А.В. Интегрализм как ESSENTIA интеграции / А.В. Мирошникова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 100 с.
23. Клейнер Б.Г. От теории предприятия к теории стратегического управления / Б.Г. Клейнер // Рос. журн. менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31–56.
24. Леонов А.И. Интеграционный маркетинг: новая форма управления рыночной деятельностью и ее актуальность для России / А.И. Леонов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 1. – С. 25–29.
25. Пушкар А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : науч. изд. / А.И. Пушкар, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Х. : Кросс-Род, 2006. – 440 с.
26. Williamson O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives / Williamson O.E. //Administrative Science Quarterly. – 1991. – № 36. – P. 269–296.
27. Madhok A. Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production / A. Madhok // Strategic Management Journal. – 2002. –№ 23. – P. 535–550.
28. Williamson O.E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization. / O.E. Williamson. – New York: Free Press, 1975.
29. Kogut B. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology / B.Kogut, U. Zander // Organization Science. –1992. – № 3. – P. 383–397.
30. Osborn R. The institutionalization and evolutionary dynamics of inter-organizational alliances and networks / R. Osborn, J. Hagedoorn // Academy of Management Journal. – 1997. – № 40.– P. 883–896.
31. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Роберт Л. Уоллес ; пер. с англ. – М. : Хорошая книга, 2005. – 288 с.
32. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс / Стивен Карделл ; пер. с англ. К. Ткаченко. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 256 с.
33. Hill P.W. The role of Standards in Educational Reform for the 21st Century/ P.W Hill, G.R.Carrol, J. Delacroix, J. Goodstein // ASCD Yearbook : Preparing Our School for the 21st Century / Ed. By D.D. Marsh. – Alexandria, VA (USA). –1999.– Режим доступу : http://www.ascd/publications/books/1999_marsh/hill_ch.6.html.
34. Carrol G. R. The political environments of organization: an ecological view. Research in organizational behavior / G.R.Carrol, J. Delacroix J. Goodstein. – Greenwich, CN : JAI Press. – 1988.
35. Frooman J. Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants / J. Frooman, A.J. Murrell // Business and Society. – 2005. –Vol. 44. – Iss. 1. – P. 3–32.
36. Махова Г. Концептуальні підходи до формування стратегічних альянсів / Г. Махова // Формування ринкових відносин. – 2010. – № 23. – С. 96–106.
37. Penrose E.T. The theory of the growth of the firm / E.T. Penrose. – Oxford: Blackwell. – 1959.
38. Wernerfelt B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – №5 (2). – P. 171–180.

39. Silver M. Enterprise and the scope of the firm / M. Silver. – Oxford : Martin Robertson, UK. –1984.
40. Barney J. B. Organizational economics: Toward a new paradigm for understanding and studying organizations / J.B. Barney, W.G. Ouchi. – San Francisco : Jossey-Bass Publishers. – 1986.
41. Rumelt Richard. How much does industry matter/ Richard Rumelt // Strategic Management Journal. –1991. – Vol. 12. – P. 167–185.
42. Whitley R.D. East Asian enterprise structures and the comparative analysis of forms of business organization / Whitley R.D. // Organization Studies. –1990. – №11 (1) – P. 47–74.
43. Prahalad C.K. The core competence of the corporation, / C.K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – V. 68. – № 3. – P. 79–91.
44. Langlois R.N. External economics and economic progress: The case of microcomputer industry / R.N. Langlois // Business History Review. – 1992. – № 66. – P. 1–50.
45. Aoki M. Information, corporate governance, and institutional diversity competitiveness in Japan, the USA, and the transitional economies / M. Aoki. – Oxford : Oxford University Press, 2000.
46. Клейнер Г.Б. Ресурсная теория системной организации экономики / Г.Б. Клейнер // Рос. журн. менеджмента. – 2011. – № 3. – Т. 9. – С. 3–28.
47. Schumpeter J.A. The theory of economic development /Schumpeter J.A. – Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1934.
48. Вебстер Ф. Изменение роли маркетинга в корпорации / Ф. Вебстер // Классика маркетинга : сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква ; пер. с англ. Т. Виноградова и др. – СПб. : Питер, 2001. – С. 129–157.
49. Kogut B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives / B. Kogut // Strategic Management Journal. – 1988. – №9 (4). – P. 319–332.
50. Dosi G. Toward a theory of corporate coherence. Technology and enterprise in historical perspective / G Dosi, S. Winter, D. Teece. – Oxford : Clarendon Press, 1992.
51. Silverberg G. Learning, innovation and economic growth: a long-run model of industrial dynamics / G. Silverberg, aB. Verspagen // Industrial and Corporate Change. – 1994. – № 3. – P. 199–223.
52. Foss N.J. Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments / N.J. Foss // Organization Science.– 1996. – №7 (5). – P. 470–476.
53. Hagedoorn J. (2002). «Inter-firm R&D partnerships: An overview of major trends and patterns since 1960 / J. Hagedoorn // Research Policy 31. – P. 477–492.
54. Conner K.R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? / Conner K. R. // Journal of Management. –1991. – № 17. – P. 121–154.
55. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. / Р.М. Грант ; пер. с англ. В.Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
56. Anderson J.C. Business Relationships within a Business Network Context / J.C. Anderson, H. Hekansson, J. Johanson // Journal of Marketing. – 1994. – № 58. – P. 1–15.
57. Muller K. Business Relationships, Networks: Managerial Challenge of Network Era / K. Muller, A. Halinen // Industrial Marketing Management. –1999. –Vol. 5. – № 5. – P. 413–427.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

58. Cousins P. Strategic Supply and the management of Inter and Intra Organisational Relationships / P. Cousins, R. Spekman. – Proceedings, 16th IMP Conference, Bath, UK. – 2000 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://www. www.impgroup.org/>
59. Iyer E. Theory of alliances: partnership and partner characteristics [Text] / E. Iyer // Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. – 2003. – Vol. 11. – P. 41–54.
60. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений: Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган ; пер. с англ. Е.Э. Лалаян. – Изд. 2-е. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 375 с.
61. Chesbrough H. W. When is virtual virtuous? Organizing for innovation. / H.W. Chesbrough, D.J. Teece // Harvard Business Manager. – 1996. – Vol. 74. – P. 65–73.
62. Oster S. Modern competitive analysis / S. Oster. – New York : Oxford University Press, 1992.
63. Simon H. Satisficing. The new Palgrave: a dictionary of economics. / H. Simon, J. Eatwell, M. Millgate, P. Newman. – London : Palgrave, 1987. – P. 243–245.
64. Nelson R. An evolutionary theory of economic change / R. Nelson, S.G. Winter. – Cambridge : MA, Harvard University Press, 1982.
65. Krogh G.F. An essay on corporate epistemology / G.F. Krogh, J. Roos, K. Slocum // Strategic Management Journal. –1994. – № 15 (Summer Special). – P. 53–73.
66. Ciborra C. Alliances as learning experiments: cooperation, competition and change in high-tech industries / C. Ciborra // Strategic partnerships and the world economy, London. – 1991. – P. 51–77.
67. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management / D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – № 18. – P. 509–533.
68. Рябязина В.А. Формирование портфеля взаимоотношений компании с партнерами на промышленных рынках / В.А. Рябязина // Научный доклад. – 2011. – № 6 (R). – СПб. : ВШМ СПбГУ, 2011. – 37 с.
69. Куш С.П. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследования / С.П. Куш, М.М. Смирнова // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. «Менеджмент». – 2004. – Вып. 4. – С. 31–56.
70. Hartley R. Use of Customer Analysis for Better Market Penetration/ R. Hartley // Industrial Marketing Management. – 1976. – Vol. 11. – № 3. – P. 183–194.
71. Smackey B.A Profit Emphasis for Improving Sales Force Productivity / B. Smackey // Industrial Marketing Management. – 1977. – № 6. – P. 135–140.
72. Cunningham M. T.An Interaction Approach to Marketing Strategy/ M. T.Cunningham, E.Homse // International Marketing, Purchasing of Industrial Goods / Ed. by H Håkansson. – New York : John Wiley, Sons, 1982. – P. 323–345.
73. Canning Jr.G. Do a Value Analysis of Your Customer Base / Jr. G. Canning // Industrial Marketing Management. –1 982. – Vol. 11. – № 2. – P. 89–93.
74. LaForge R. Steps in Selling Effort Deployment/ R. LaForge, D.W. Cravens // Industrial Marketing Management. – 1982. –Vol. 11. – № 3. – P. 183–194.
75. Fiocca R. Account Portfolio Analysis for Strategy Development / R. Fiocca // IndustrialMarketing Management. – 1982. – Vol. 11. – № 1. –P. 53–62.
76. Dickson P.R. Distributor Portfolio Analysis, the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding, Managing the Channel / P.R. Dickson // Journal of Marketing. – 1983. –Vol. 47 (Summer). –P. 35– 44.

77. Campbell N.C. Customer analysis for strategy development in industrial markets / N.C. Campbell, M.T. Cunningham // *Strategic Management Journal*. – 1983. – Vol. 4. – P. 369–380.
78. Dubinsky A.J. Customer Portfolio Analysis / A.J. Dubinsky // *Advances in Business Marketing : A Research Annual* / Ed. by G. Arch. Greenwich : JAI Press, 1986. P. 113–139.
79. Dubinsky A.J. A Portfolio Approach to Account Profitability/ A.J. Dubinsky, T.N. Ingram // *Industrial Marketing Management*. – 1984. – Vol. 13. – P. 33–41.
80. Shapiro B.P. Manage Customers for Profits (Not Just Sales) / B.P. Shapiro, V.K. Rangan, M R. Toriarty, E. B. Ross // *Harvard Business Review*. – 1987. –Vol. 65, September/October. – № 5. – P. 101–108.
81. Krapfel R.E. Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships/ R.E. Krapfel, D. Salmond, R. Spekman // *European Journal Of Marketing*. – 1991. – Vol. 25. – № 9. – P. 72–82.
82. Rangan V. K. Segmenting Customers in Mature Industrial Markets / V.K. Rangan, R.T. Moriarty, G.S. Swartz // *Journal of Marketing*. – 1992. – Vol. 56 (October). – P. 72–82.
83. Pels Jt. Identification and management of key clients / J. Pels // *European Journal of Marketing*. – 1992. – Vol. 26. – № 5. – P. 5–21.
84. Yorke D. A. The Use of Customer Portfolio Theory: An Empirical Survey/ D.A. Yorke, G. Droussiotis // *Journal of Business, Industrial Marketing*. – 1994. – Vol. 9. –№ 3. – P. 6–18.
85. Storbacka K. Segmentation Based on Customer Profitability: Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases / K. Storbacka // *Journal of Marketing Management*. – 1997. – Vol. 13. – № 5. – P. 479–491.
86. Turnbull P.W. Profitability in Customer Portfolio Planning / P.W. Turnbull, J.M. Zolkiewski // *Understanding Business Markets*, 2nd edition ; Ed. by D. Ford. – London : DrydenPress, 1997. – P. 305–325.
87. Freytag P.V. Customer portfolios, segmentation. Portfolio Planning in a Relationship Perspective / P.V. Freytag, N.P. Mols; Ed. by P. Freytag. –Köbenhavn : Forlaget Thomson, 2001. – P. 93–129.
88. Ryals L.J. Making Customers Pay: Measuring, Managing Customer Risk, Returns / L.J. Ryals // *Journal of Strategic Marketing*. – 2003. – Vol. 11. – № 3. – P. 165–176.
89. Юлдашева О. Портфельный анализ взаимоотношений с покупателями как основной инструмент стратегического планирования маркетинга отношений на рынках / О. Юлдашева, А. Иванов // *Маркетинговые коммуникации*. – 2004. – Т. 1. – № 19. – С. 40–50.
90. Johnson M. D. Customer portfolio management: Towards a dynamic theory of exchange relationships / M.D. Johnson, F. Seines // *Journal of Marketing*. – 2004. – Vol. 68. – № 2. – P. 11.
91. Talwar V. A non-matrix approach' to customer relationship portfolio management: a case study from the UK industrial market context / V. Talwar, J. Burton, J. A. Murphy // *Journal of Customer Behaviour*. – 2008. – Vol. 7. – №3. – P. 231–255.
92. Camuffo A. Business Relationship Portfolios and Subcontractors / A. Camuffo, A. Furlan, R. Grandinetti // *Capabilities, Industrial Marketing Management*. – 2009. – Vol. 38.
93. Gök O. Linking Account Portfolio Management to Customer Information: Using Customer Satisfaction Metrics for Portfolio Analysis/ O. Gök // *Industrial Marketing Management*. – 2009. – Vol. 38. – P. 433–439.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

94. Homburg Ch. Managing dynamics in a customer portfolio / Ch. Homburg, V.V. Steiner, D. Totzek // *Journal of Marketing*. – 2009. – Vol. 73. – № 5. – P. 70–89.
95. Tarasi C. Balancing Risk and Return in a Customer Portfolio / C. Tarasi, R. Bolton, M. Hutt, aB. Walker // *Journal of Marketing*. – Vol. 75 (3). – (May 2011). – P. 1–17.
96. Kraljic P. Purchasing must become supply management / P. Kraljic // *Harvard Business Review*. – 1983. – Vol. 61. – № 5. – P. 109–117.
97. Van Stekelenborg R. H. Diversified Approach towards Purchasing, Supply/ R. H. Van Stekelenborg, L. A. Kornelius // *IFIP Transactions. B, Applications in Technology*. – 1994. – P. 45–55.
98. Olsen R. F. A Portfolio Approach to Supplier Relationships / R.F. Olsen, L.M. Ellram / *Industrial Marketing Management*. – 1997. – Vol. 26. – P. 101–113.
99. Bensaou B.M. Portfolios of buyer-supplier relationship / B.M. Bensaou // *Sloan-Management Review*. – 1999. – Vol. 40. – № 4. – P. 35–44.
100. Nellore R. Portfolio approaches to procurement: Analysing the missing link to specifications / R. Nellore, K. Söderquist // *Long Range Planning*. – 2000. – Vol. 33. – № 2. – P. 245–267.
101. Gelderman C.J. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model / C. J. Gelderman, A. J. van Weele // *Journal of Purchasing and Supply Management*. – 2003. – Vol. 9. – № 5–6. – P. 207–216.
102. Dubois A. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models-a comparison between the portfolio, industrial network approaches / A. Dubois A.C. Pederson // *European Journal of Purchasing, Supply Management*. – 2002. – Vol. 8. – № 1. – P. 35–42.
103. Cox B. Email Marketing? / B. Cox, W. Koelzer // *Internet Marketing*. Sydney : Pearson Education Australia Pty Ltd, 2004. – P. 229–245.
104. Wagner S. Configuring and managing strategic supplier portfolios / S. Wagner, J. Johnson // *Industrial Marketing Management*. – 2004. – Vol. 33. – № 8. – P. 717–730.
105. Caniels M. C. Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach / M. Caniels, C. Gelderman // *Industrial Marketing Management*. 2007. – Vol. 36. – № 2. – P. 219–229.
106. Wilson D. An Integrated Model of Buyer-Supplier Relationships / D. Wilson // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 1995. – Vol. 23. – № 4. – P. 335–345.
107. Ford D. Managing business relationships / D. Ford, L.E. Gadde, H. Håkansson, A. Lundgren, I. Snehota, P. Turnbull, D. Wilson. – Chichester : John Wiley & Sons, 1998. – 333 p.
108. O'Toole T. Managing Buyer-Supplier Relationship Archetypes / T. O'Toole, B. Donaldson // *Irish Marketing Review*. – 2000. – Vol. 13. – Issue 1. – P. 12–20.
109. Гохан Патрик А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний [Текст] / Патрик А. Гохан ; [пер. з англ.]. – 3-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 741 с.
110. Ендовицкий Д.А. Экономический анализ слияний/поглощений компаний : [научное издание] / Д.А. Ендовицкий, В.Е. Соболева. – М. : КНОРУС, 2010. – 446 с.
111. Скопенко Н.С. Актуальные проблемы анализа интеграционных процессов / Н.С. Скопенко // *Бизнес Информ [наук. журн.]*. – 2011. – № 2 (2). – С. 140–142.
112. Куш С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках : монография / С.П. Куш. – СПб. : Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006.
113. Ансофф И. Стратегическое управление [сокр. перевод с англ.] / Игорь Ансофф; [науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.

-
114. The American Heritage Dictionary of the English language; 3-d edition; – Houghton Mifflin Company. – 2000. – P. 1214.
 115. Liebeskind J.L. Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. / L J. Liebeskind, A. L. Oliver, L. Zucker, M Brewer // *Organization Science*. – (1996). – 7 (4). – P. 428–443.
 116. Dubini P. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process / P. Dubini, H. Aldrich // *Journal of Business Venturing*. – 1991. – № 6. – P. 305–313.
 117. Мильнер Б.З. Теория организации : [учебник] / Б.З. Мильнер. – [3-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 480 с. – (Серия «Высшее образование»).
 118. Borgatti S. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology / S.P. Borgatti, P.C. Foster // *Journal of Management*. – 2003. – № 29(6). – P. 991–1013.
 119. Alter C., & Hage J. Organizations working together / C. Alter, J. Hage. – Newbury Park, CA : Sage Publications, 1993.
 120. Шерешева М.Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков [Текст] : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.01 / Шерешева Марина Юрьевна. – М., 2006. – 36 с.
 121. Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980–90-е годы [Текст] / В.С. Катькало // *Вест. С.-Петербург. ун-та*. – 1999. – Вып. 2 (№12). – С. 21–38. – (Серия 5).
 122. Miles R. Causes of failure in network organizations / R.E. Miles, C.C. Snow // *California Management Review*. – 1992. Summer. – С. 53–72
 123. Kreiner K. Informal Collaborations in R&D: The Formation of Networks Across Organizations / K. Kreiner, M. Schultz // *Organization Studies*. – 1993. – № 14. – P. 189–209.
 124. Gerlach M. L. The organization of business networks in the United States and Japan / Gerlach, M. L., & Lincoln, J. R. – Boston : In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), Harvard University Press, 1992. – P. 491–520.
 125. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена [Текст] / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // *Рос. журн. менеджмента*. – 2003. – № 1. – С. 80
 126. Hakansson H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. [Текст] / Hakansson H. – USA. : John Wiley and Sons: Chichester, 1982. – 415 с.
 127. Куш С.П. Маркетинговые подходы компании на разных уровнях управления межфирменной сетью [Электронный ресурс] : интернет-конф. Сетевые формы межфирменной кооперации: стратегические вызовы и конкурентные преимущества новых организаций XXI века, 10.03.2004 – 29.04.2004 // С.П. Куш, А.А. Афанасьев. – Режим доступа : <http://www.ecsocan.edu.ru/db/msg/150506/>. – Дата звернення : 09.09.2014.
 128. Granovetter M. Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy / M. Granovetter // *Industrial and Corporate Change*. – 1995. – № 4 (1) – P. 93–130.
 129. Larson A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Processes / Larson A. // *Administrative Science Quarterly*. – 1992. – № 37. – P. 76–104.
 130. Powell W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization / W. Powell // in *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, edited by L.L. Cummings and B. Shaw. Greenwich; CT : JAI Press. –1990. – P. 295–336

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

131. Катенев В.И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний [Текст] / В.И. Катенев // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 2 (22). – С. 90–95.
132. Рюэгг-Штюर्म Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? [Текст] / Й. Рюэгг-Штюर्म, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 68–72.
133. Тимофеева Г.В. Сетевая организация бизнеса как форма закрепления положительных эффектов инфраструктуры [Текст] / Г.В. Тимофеева, Е.М. Семенова // Известия ВолгГТУ. – 2006. – № 6. – Т. 11. – С. 83–88.
134. Большев О.Н. Методические особенности стратегического управления формированием и развитием сетевой предпринимательской структуры [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Большев Олен Николаевич. – Калининград, 2009. – 24 с.
135. Jacobs D. Dependence and vulnerability: An exchange approach to the control of the organization / D. Jacobs // Administrative Science Quarterly. – 1974. – № 19.
136. Олейник А. Модель сетевого капитализма / А. Олейник // Вопросы экономики. – 2003. – № 8. – С. 132–149.
137. Барсукова С.Ю. Сетевая взаимопомощь российских домохозяйств: теория и практика экономики дара / С.Ю. Барсукова // Мир России. – 2003 – № 2. – С. 81–122.
138. Granovetter M. S. The Strength of Weak Ties / M. S. Granovetter // American Journal of Sociology. – 1973. – Vol. 78.
139. Burt R.S. Structural Holes: The Social Structure of Competition / R. S. Burt–Cambridge : Harvard University Press, 1995.
140. Катькало В. Сетевые стратегии гостиничного бизнеса / В.С. Катькало, В.Н. Шемракова ; Высш. шк. менеджмента СПбГУ. – СПб. : Высш. шк. менеджмента, 2008. – 384 с.
141. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 256 с.
142. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 343 с.
143. Баккер Г. Как успешно объединить две компании [Текст] / Ганс Баккер, Джерен Хелминк ; [пер. с англ. Т.И. Митасова ; науч. ред. Г.А. Ясницкий, А.Г. Ясницкая]. – Минск : Гревцов Паблишер, 2008. – 288 с.
144. Депамлис Дональд. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризация компаний. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы [Текст] / Дональд Депамлис ; [пер. з англ.]. – 3-е изд. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 960 с.
145. Marshall A. Principy ekonomicheskoy nauky. 8 th/ ed. Vol.1 / A. Marshall. – Moscow : Direktmedia Publishing, 2008. – 408 p.
146. Porter Michael E. Clusters and the New Economics of Competition / Michael E. Porter // Harvard Business Review. – 2002. – Nov.-Dec. – P. 77–90.
147. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці : монографія / С.І. Соколенко. – К. : Логос, 2004. – 848 с.
148. Третьяк В.П. Кластеры предприятий: пути создания и результативность функционирования [Текст] / В.П. Третьяк. – М. : Август Борг, 2006. – 132 с.

149. Мигранян А.А. Проблемы и перспективы развития конкурентоспособных кластеров в Кыргызской республике / А.А. Мигранян // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 (21).
150. Древінг С.Р. Інституційні засади розвитку міжрегіональних інноваційних систем: роль інноваційних кластерів [Електронний ресурс] / С.Р. Древінг // Проблеми сучасної економіки. – 2008. – № 3. – Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2067>. – Дата звернення : 12.09.2014.
151. Руднева П.С. Досвід створення структурних кластерів в розвинених країнах [Електронний ресурс] // Економіка регіону. – 2007. – № 18. – Ч. 2 (грудень). – Режим доступу : <http://jornal.vlsu.ru>.
152. Янг Лоурен Є. Технопарки та кластери фірм [Текст] / Лоурен Є. Янг. – К. : ПЕРУ, 1995. – 121 с.
153. Семёнова Н.Н. Наука как фактор глобализации. [Текст] / Н.Н. Семёнова // Наука в условиях глобализации. – М. : Логос, 2008.
154. Громико Ю.В. Що таке кластери і як їх створювати [Електронний ресурс] / Ю.В. Громико // Альманах «Схід». – 2007. – № 1 (42). – Режим доступу : <http://www.situations.ru/app/lib.htm>
155. Цихан Т.В. Кластерная теория экономического развития / Т.В. Цихан // Теория и практика управления. – 2003. – С. 65.
156. Коренчук А.А. Обеспечение конкурентоспособности региона на основе кластерного подхода : автореф. дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А.А. Коренчук. – Тамбов, 2008. – 24 с.
157. Rosenfeld S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development / Stuart A. Rosenfeld. – European Planning Studies, 1997. – Volume 5, Issue 1. – P. 3–23.
158. Войнаренко М.П. Концепція «кластерів» як альтернатива командно-адміністративній системі управління [Текст] / М.П. Войнаренко, Л.П. Радецька, В.Р. Філінюк // Проблеми реформування економіки України. – К. : Логос, 1999. – С. 74–75.
159. Булеев И.П. Кластерные инициативы как основа формирования стратегии повышения конкурентоспособности региона [Електронний ресурс] / И.П. Булеев, С.А. Маковецкий // Економічний простір : зб. наук. пр. – 2009. – № 27.
160. Федулова Л.І. Концептуальні засади державної регіональної промислової політики в умовах інноваційного розвитку / Л.І. Федулова // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1(6). – С. 112–119.
161. Владимиров Ю.Л. О классификациях кластеров предприятий / Ю.Л. Владимиров, В.П. Третьяк // Альманах : Наука. Инновации. Образование. – 2008. – Вып. 7. – С. 72–87.
162. Roelandt T. J. A. Summary report of the focus group on clusters / Theo J.A. Roelandt, Pim den Hertog [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oecd.org/dataoecd/56/47/2369025.pdf>
163. Прайс Вольфганг. Людська поведінка: фактор у прикладній економіці [Текст] / Вольфганг Прайс // Перспективні дослідження. – 1999. – № 2. – С. 3–16.
164. Ялов Д.А. Кластерный подход как технология управления региональным экономическим развитием [Електронний ресурс] / Д.А. Ялов. – Режим доступу : <http://www.compass-r.ru/magaz/3-2003/1-3-2003.htm>.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

165. Гонтаржевська Л.Г. Ринок туристичних послуг в Україні : навч. посіб. / Л.Г. Гонтаржевська. – Донецьк : Східний вид. дім, 2008. – 180 с.
166. Тищенко А.Н. Особенности формирования туристского кластера. Социально-экономическое развитие Украины и её регионов: проблемы науки и практики / А.Н. Тищенко, Н.Б. Петрова. – Х. : ИНЖЭК, 2010. – 323 с.
167. Кобанець Л.О. Концепція управління розвитком рекреаційної діяльності / Л.О. Кобанець ; [наук. ред. О.І. Амоша] ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк : [б. в.], 2007. – 191 с.
168. Вашура Б.А. Развитие современных тенденций туризма на Львовщине: кластерный подход / Б.А. Вашура, Б. Уманців // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. – Львів, 2007. – Вип. 4 (66) : Міжрегіональне співробітництво: стан та перспективи. – С. 249–259.
169. Швец И.Ю. Интеграция субъектов регионального рынка как фактор роста эффективности туризма / И.Ю. Швец. – Режим доступа : http://tourlib.net/statti_tourism/shvec2.htm. – Дата звернення : 07.09.2014.
170. Сетевой проект развития туризма и формирование туристского кластера в регионе: Отчет НИР – Петрозаводск : Ин-т экономики Карельский науч. центр РАН. – 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.forumstrategov.ru/upload/documents/kotkin.zip. – Дата звернення : 07.09.2014.
171. Анализ условий, способствующих или препятствующих развитию индустрии туризма и оценка перспективности развития туризма в Республике Карелия : Отчет НИР – Петрозаводск : Ин-т экономики Карел. науч. центр РАН. – 2007 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.krc.karelia.ru/doc_download.php?id. – Дата звернення : 07.09.2014.
172. Потапова И.И. Создание туристского кластера как фактор устойчивого комплексного развития туризма в регионе / И.И. Потапова, Е.В. Видищева // Вестн. Сочин. го-го ун-та туризма и курортного дела. – 2008. – № 3–4 (5–6). – С.52–65.
173. Porter M. Konkurenciya / Per. English. / M.Porter – Moscow : Izdatelskiy dom «Williams», 2002. – 496 p.
174. Маршалл А. Принципы экономической науки. – 8-е изд. – Т.1 / Альфред Маршалл. – М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. – 408 с.
175. Ketels Christian H.M. European Clusters/ Christian H.M. Ketels // Structural Change in Europe : Innovative City and Business Regions [Электронный ресурс]. – Germany : Hagbarth Publications, 2004. – Vol. 3. – Режим доступа : <http://www.scribd.com/doc/2026077/Ketels-European-Clusters-2004>. – Дата звернення : 09.09.2014.
176. Кузьменко Р.В. Кластерный подход организации виробничої взаємодії підприємств [Электронный ресурс] / Р.В. Кузьменко // зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. Секція «Економіка. Менеджмент. Підприємництво» № 20 / 2008. – С. 1–6. – Режим доступа: http://www.nbu.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/kuzmenko.pdf.
177. Соколенко С.І. Інноваційні кластери за кордоном та в Україні – інструмент розвитку конкурентоспроможності національної та регіональної економіки [Электронный ресурс] [IV нац. форум з питань регіон. розвитку «Стратегії конкурентоспроможності регіонів в умовах глобалізації: український та закордонний досвід»], (Київ, 12 листоп. 2008 р.) / С.І. Соколенко. – Режим доступа : www.rgd.org.ua/project_activities/round.../4th.../sokolenko.ppt.

-
178. Павлюк А. П. Кластерна модель регіональної економіки: теоретико-методологічні засади / А. П. Павлюк // Наук.-теорет. екон. журн. «Продуктивні сили України». – 2009. – №1 (005). – С. 105–115.
 179. Andersson T. The cluster policies whitebook / Thomas Andersson, Sylvia Schwaag Serger, Jens Sörvik, Emily Wise Hansson. – IKED, 2004. – 250 p.
 180. Похильченко О.А. Особливості взаємовідносин суб'єктів усередині кластера / О.А. Похильченко // Наук. вісн. Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Економічні науки. – 2009. – № 26. – С. 45–49.
 181. Hagström Peter The Dynamic Firm : The role of Technology, Strategy, Organization, and Regions /Peter Hagström, Örjan Sölvell. – New York : Edited by Alfred D. Chandler, Published in the United States by Oxford University Press Inc., 1998. – 450 p.
 182. Захарченко В.И. Кластерная форма территориально-производственной организации / В.И. Захарченко, В.Н. Осипов. – Ч.1. Экономические кластеры как новая форма организации производства в регионе. – Одесса : Фаворит – Печатный дом, 2010. – 122 с.
 183. Румянцев К. Н. Новейшие проявления интеграционных процессов / К.Н. Румянцев // Альманах : Наука. Инновации. Образование. – 2008. – Вып. 7. – С. 52–72.
 184. Харт Д. А. Инновационные кластеры: основные идеи [Электронный ресурс] / Д.А. Харт // Публикации Института региональных инновационных систем. – Режим доступа : <http://www.innosys.spb.ru/?id=886>
 185. Акинфеева Е. В. Формирование и развитие региональных кластеров / Е.В. Акинфеева // Альманах : Наука. Инновации. Образование. – 2008. – Вып. 7. – С. 177–192.
 186. Єрмошенко М.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств : монографія / М.М. Єрмошенко, Л.М. Ганущак-Єфіменко. – К. : Нац. акад. упр., 2010. – 236 с.
 187. Московкин В.М. К построению бенчмаркинговой и информационно-аналитической системы поддержки университетской деятельности на федеральном уровне / В.М. Московкин // Университет. упр.: практика и анализ. – 2007. – № 3 (49). – С. 25–32.
 188. Мельник О.В. Конкурентоспроможність туристичної галузі як чинник формування туристичної привабливості території / О.В. Мельник // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» № 499 «Логістика». – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – С. 321–325.
 189. Гусаков А. Кластеры предприятий как средство повышения конкурентоспособности региональной экономики / А. Гусаков // Менеджмент сегодня. – 2004. – № 2. – С. 46–51.
 190. Adam M. Brandenburger, Barry J. Nalebuff. Co-Opetition. – New York : Doubleday Publishing. – 1996. – 304 p.
 191. Хоменко І.О. Формування та розвиток транспортних кластерів: теорія і практика: монографія / І.О. Хоменко. – Чернігів : Чернігів. держ. ін-т права, соц. Технологій та праці, 2011. – 203 с.
 192. Послуги з підтримки малих та середніх підприємств в пріоритетних регіонах : посібник з кластерного розвитку – Держ. Комітет України з регуляторної політики та підприємництва в рамках проекту Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.sme.ukraine-inform.org.ua.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

193. Nauwelaers C. Background Paper on Cluster Policies for the Trend Chart Policy Workshop. Innovative Hot Sports in Europe : Policies to promote trans-border clusters of creative activity. – Luxemburg, 2003. – 46 p.
194. Похильченко О.А. Кластерний підхід як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки / О. А. Похильченко // Вісн. нац. ун-ту водного господарства та природокористування. – Рівне, 2008. – № 4(44). – Ч.5. – С. 425 – 433.
195. Воробьев Д.Н. Регулирование асимметрии социально-экономического развития муниципальных образований региона: автореф. дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством : региональная экономика» / Д.Н. Воробьев. – Екатеринбург, 2005. – 25 с.
196. Канищенко Н.Г. Кластеризация как чинник конкурентоспроможності національної економіки : автореф. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : спец. 08.00.01. – К. : КНУ ім.Тараса Шевченка, 2009. – 22 с.
197. Ковальова Ю.М. Управління розвитком регіональної економіки на онові формування кластерів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Донец. держ. ун-т управління М-ва освіти і науки, молоді та спорту України. – Донецьк, 2009. – 22 с.
198. Агафонов В.А. Кластерная стратегия: системный подход / В.А. Агафонов // Экон. наука современной России. – 2010. – № 3. – С. 77–91.
199. Гриценко С.І. Стратегія міжнародної економічної діяльності кластерних утворень в інформаційній економіці : монографія / С.І. Гриценко, А.В. Таранич. – Донецьк : ДонНУ, 2010. – 297 с.
200. Денисова И.Н. Методология построения бизнес-кластера на основе организаций потребительской кооперации / И.Н. Денисова // Науч.-теорет. журн. – 2011. – № 1. – С. 52–57.
201. Дібров В.В. Модель регіонального інноваційного кластера / В.В. Дібров // зб. пр. Черкас. держ. технолог. ун-ту. Серія: економічні науки. – Черкаси : ЧДТУ, 2011. – № 29. – Ч. II.
202. Назаренко С.А. Наукові засади формування та управління якістю кластера життєзабезпечення : монографія / С.А. Назаренко. – Черкаси : Видавець Ю.А. Чабаненко, 2011. – 330 с.
203. Ібрагімхалілова Т.В. Стратегія формування транспортно-логістичних кластерів інноваційного типу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к.е.н. : спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Т.В. Ібрагімхалілова. – Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2012. – 21 с.
204. Яковлева-Чернышева А.Ю. Управление развитием предпринимательских структур в рекреационном кластере : монография / А.Ю Яковлева-Чернышева. – СПб. : Астерион, 2010. – 208 с.
205. Кулагина Н.А. Экономическая сущность интеграции и оценка эффективности интегрированности интегрированных структур / Н.А. Кулагина, И.В. Кулагин. – Режим доступа : <http://conf.bstu.ru/conf/docs/0044/0831.doc>. – Дата звернення : 17.09.2014.
206. Фридман М. Капитализм и свобода / Милтон Фридман. – М. : Новое изд-во, 2006. – 240 с.

-
207. Мизес Л. Либерализм / Л. Мизес. ; пер. с англ. – М. : Социум, Экономика, 2001. – 239 с.
 208. Закон України № 2404-VI «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. (ред. від 02.12.2012) [Електронний ресурс ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (доступний 12 марта 2012 г.)
 209. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.publictendering.com/essentials/summary-of-the-european-legislation-about-public-procurement/green-paper-on-public-private-partnerships/>
 210. European commission. Public Private Partnerships in research [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ec.europa.eu/research/industrial_technologies/ppp-in-research_en.html
 211. Європейський Експертний центр з ППП (European PPP Expertise Centre, ЕРЕС) : матеріали офіц. сайту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eib.org/epes>
 212. Taylor R.J. Contracting for Health Services. / R. J. Taylor– Washington, DC: World Bank, In Private Participation in Health Services Handbook, eds. A. Harding and A. Preker, 2003. – P. 195–204.
 213. Данилишин Б.М. Аналіз регуляторного впливу при впровадженні Закону України «Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні» [Електронний ресурс] / Б.М. Данилишин. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/article/system>
 214. Hodge G.A. Public Private Partnership: An International Performance Review / G.A. Hodge, C. Greve // Public Administration Review. – 2007. – Vol. 67. – № 3. – P. 545–558.
 215. Van Ham H. Building Public Private Partnerships: Assessing and Managing Risks in Port Development / H. Van Ham, J. Koppenjan // Public Management Review. – 2001. – Vol. 4. – № 1. – P. 593–616.
 216. Blondal J.R. International Experience Using Outsourcing, Public Private Partnerships and Vouchers. – Arlington VA : IMB Centre for the Business of Government, 2005. – 48 p.
 217. Yang Y. Public Private Partnerships in the Social Sector / Y. Yang // Issues and Country Experiences in Asia and the Pacific. – 2000. – № 1. – P. 353.
 218. Working Together for a Change: Government, Business and Civil Partnerships for Poverty Reduction in Latin America and the Caribbean. – Washington, D.C. : The World Bank, 1999. – 176 p.
 219. Delmon J. Private Sector Investment in Infrastructure: Project Finance, PPP Projects and Risk / J. Delmon // The World Bank and Kluwer Law International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.izh.ru/res_ru/0_hfile_6221_1.ppt. – Дата звернення : 01.09.2014.
 220. Винслав М.В. Государственно-частное партнерство: политико-правовой аспект / М.В. Винслав // Власть. – 2006. – № 7. – С. 4–14.
 221. Государство и бизнес: институциональные аспекты. – М. : ИМЭМО РАН, 2006. – 155 с.
 222. Запатріна І.В. Розвиток державної підтримки публічно-приватного партнерства в Україні / І.В. Запатріна // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 3. – С. 9–24.

Розділ 3. Методологічний та концептуальний базис інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності

223. Мамутов В. Про поєднання держрегулювання і ринкової саморегуляції / В.Мамутов // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 59–65.
224. Черевиков Є.Л. Державно-приватне партнерство у контексті розвитку конкуренції / Є.Л. Черевиков // Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем : монографія ; за заг. ред. О. В. Мартякової. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2011. – С. 659–666.
225. Айрапетян М.С. Зарубежный опыт использования государственно-частного партнерства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ppp_russia.ru/analytics/40_ajrapetyan_ms_zarubezhnyj_opyt_ispolzovaniya. – Дата звернення : 11.03.2014.
226. Мейер М. Оценка эффективности бизнеса / М. Мейер ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2004. – 240 с.
227. Інформація прес-служби М-ва інфраструктури України (Державного агентства України з туризму та курортів) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.tourism.gov.ua/ua/news/
228. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практич. посіб. для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко. – К. : ФОП Москаленко О.М., 2011. – 140 с.
229. Деякі питання проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства : Наказ М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 27 лютого 2012 р. № 255 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0399-12>.
230. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2011 № 384 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-п>.
231. Dhar R. Hedging Customers / R. Dhar, R. Glazer // Harvard Business Review. – 2003. – Vol. 81. – № 5. – Р. 86–92.
232. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія. / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
233. Інформація про виконання в Україні заходів регіональних програм розвитку малого підприємництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.me.gov.ua/file/link/172471/file/inform_Ipriv_2011.doc
234. Варналій З.С. Конкурентоспроможність регіонів України в умовах глобалізації / [Електронний ресурс] / З.С. Варналій. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Table/29032006/index.htm>
235. Мельничук В. Кластери в економіці України. [Електронний ресурс] / В. Мельничук. – Режим доступу : <http://www.geograf.com.ua/blogs/entry/klasteri-v-ekonomitsi-ukrajini>
236. Соколенко С. Структура кластерних систем по регіонах України [Електронний ресурс] / С. Соколенко. – Режим доступу : <http://ucluster.org/blog/2012/06/struktura-klasternih-sistem-po-regionakh-ukraini/>. – Дата звернення : 07.09.2011.
237. Економіка логістичних систем : монографія / М. Василевський, І. Білик, О. Дейнега, М. Довба, Є. Крикавський. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 596 с.
238. Halinen A. Relationship marketing theory: Its roots and direction / A. Halinen, K. Möller // Journal of Marketing Management. – 2000. – Vol. 16. – № 1–3. – Р. 29–54.

-
239. Ульрих К. Промышленный дизайн. Создание и производство продукта / К. Ульрих, Эппингер Ст. – М. : Вершина, 2007. – 448 с.
240. Босовська М.В. Проблеми та перспективи розвитку туристичних кластерів / М.В. Босовська // Вісн. СНУ ім. В. Даля. – 2013. – №7 (196). – С. 43–48.
241. Босовская М.В. Теоретические и праксеологические основы государственно-частого партнерства в туризме / М.В. Босовская // Scientific Letters of International Academic Society of Michal Baludansky. – Volume 1. – № 2. – 2013. – С. 24–27.
242. Босовська М.В. Методологічні засади оцінки результативності функціонування мережових структур на основі мультикритеріального підходу / М.В. Босовська // Інвестиції: практика та досвід. – № 3. – 2015.
243. Босовська М. Формування систем управління якістю на засадах системного підходу / М.В. Босовська // Економічний простір : зб. наук. пр. – № 44/1. – Д. : ПДАБА, 2010. – С. 182–188.
244. Босовська М.В. Розвиток мережових формувань в туризмі / М.В. Босовська // Мережовий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : матеріали ІV Міжн. наук.-практ. конф. (16–17 квіт. 2014 р., м. Полтава). – Полтава : Потав. ун-т економіки і торгівлі, 2014. – С. 118–122.
245. Босовская М.В. Кластеризация интеграционных процессов в туризме/ М.В. Босовская // Украина – Болгария – Европейский Союз: современное состояние и перспективы : материалы 4-й междунар. научн.-практ. конф. (11–17 сентября 2014 г., г. Варна). – Варненню економю ун-т ; Херсон. нац. техн. ун-т. – Т. 1. – 2014. – С. 74–79.
246. Босовська М.В. Методологічні основи формування стратегічного партнерства в туризмі / М.В. Босовська // Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку (23–24 жовт. 2014 р., м. Київ). –К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2014. – С. 320–323.
247. Босовская М.В. Теоретико-методологические основы формирования туристических кластеров / М.В. Босовская // Культурное наследие и туристические территории: город как территория туризма : сб. материалов междунар. конф. – Рига : Балт. междунар. акад. – 2013.
248. Босовская М.В. Франчайзинговые отношения в управлении субъектами туристической деятельности / М.В. Босовская // Актуальные вопросы развития современного общества : материалы 2-й междунар. научн.-практ. конф. (18 апреля 2013 г., г. Курск). – Курск : Юго-Запад. гос. ун-т, 2013. – С. 66–69.
249. Босовська М.В. Державно-приватне партнерство в сфері туризму: перспективи формування та реалізації в сфері туризму / М.В. Босовська // Ділове та публічне адміністрування : матеріали ІІІ Крим. пулу міжнар. наук.-практ. конф, 2013 р., м. Луганськ. – Луганськ : Ноулідж, 2013. – С. 23–26.

Розділ 4

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ

4.1. Концепція інтеграційного розвитку туристичних підприємств

Пріоритетним напрямом успішного розвитку підприємництва в умовах трансформаційних революційних змін параметрів зовнішнього середовища та пошуку додаткових внутрішніх можливостей для формування конкурентних переваг визначено інтеграційні процеси, які дозволяють формувати та розвивати стійкі взаємовідносини та зв'язки між економічними суб'єктами.

Грунтовний аналіз різноманіття концепцій і підходів щодо формування та розвитку інтеграційних процесів дозволяє стверджувати, що, з одного боку, проблематика інтеграційного розвитку є важливою частиною суспільно-економічного буття і життєдіяльності людини в усій багатогранності її проявів та фрагментарно входить до значної кількості відносно самостійних напрямів наукових досліджень. А з іншого, слід визнати, що наукова спільнота не запропонувала цілісної теорії, яка змогла б об'єднати розпорошені наукові погляди та створити цілісну систему знань про становлення, функціонування та розвиток інтеграційних процесів. Це обумовило необхідність формування теоретичних і концептуальних положень інтеграційного розвитку туристичних підприємств на основі розроблення основоположних ідей, загальних положень, принципів, методологічних засад та механізмів їх розгортання та реалізації у туристичній діяльності.

Паспорт запропонованої концепції наведено у табл. 4.1, яким визначено базові здобутки концепції, її теоретичне обґрунтування та здійснено оцінку практичної придатності.

Таблиця 4.1

Теоретичне обґрунтування концепції інтеграційного розвитку

Структурний елемент	Зміст елементу	Сутність елементу
Концептуальна ідея	Формує ідеальне системне бачення майбутнього стану організацій	Управління інтеграційними процесами суб'єктів господарювання на основі узгодження економічних інтересів учасників, формування їх параметрів взаємодії (інтеграційного простору) та поведінки акторів, забезпечення результативності та ефективності діяльності
Концептуальні положення	Визначають актуальність та змістовну наповнюваність концепції	Основоположні засади формування та розвитку інтеграційних процесів на основі виявлення їх принципів та закономірностей шляхом формалізації моделей взаємодії учасників
Концепти	Утворюють сутнісно-змістове наповнення концепції, сприяють уніфікації термінології, розкриттю понять, їх змістовному наповненню	Тезаурус управління інтеграційними процесами; формалізовані моделі предметного наповнення дослідження
Методологічний базис	Сукупність методів, прийомів та інструментарію вивчення поведінки агентів та управлінського впливу на учасників; причинно-наслідкові зв'язки між факторами, умовами, процесами	Методологічні підходи до формування та розвитку інтеграційних процесів, методики визначення їх результативності; онтологічні моделі предметної області дослідження
Прикладна цінність	Доречність, правдоподібність, аргументація пропозицій; можливість їх застосування у практиці діяльності суб'єктів господарювання	Формалізовані моделі розвитку інтеграційних відносин між учасниками; матричні моделі формування інтеграційних процесів; алгоритми поведінки учасників; інструментарій прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором.

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі

Особливості концепції інтеграційного розвитку визначають її унікальність та формують змістовне наповнення її положень (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Характеристика та особливості концепції інтеграційного розвитку

Ключові характеристики	Особливості розкриття характеристик у концепції
Теоретичне підґрунтя	Еволюційна економіка, інституційний підхід, ресурсний підхід, організаційна екологія, теорія систем, концепція екосистем та коеволюцій, контрактна концепція, теорія фірми, теорія життєвих циклів, стратегічна теорія, концепція динамічного розвитку, концепція маркетингу відносин, соціальні теорії взаємодії та ін. (дод. 1.Е)
Роль фірми	Підприємство як відкрита система з чітко невизначеними границями. У межах ринку фірми взаємопов'язані та взаємозалежні на основі різноманітних зв'язків. Важливу роль відіграє координація, довіра, кооперація тощо
Роль ринку	Ринок розглядається як соціальний інститут, який поєднує формальні та неформальні форми взаємодії між економічними суб'єктами
Домінанта інтеграції	Забезпечення комплементарності матеріальних та нематеріальних активів між формально незалежними партнерами на основі системи контрактів, угод, договорів; конвергенція ключових компетентностей (зближення бізнес-процесів, цілей шляхом забезпечення стійкої взаємодії); додаткові конкурентні переваги
Цільова орієнтація	Формування унікальних ключових компетентностей та додаткових стратегічних можливостей на основі розвитку стратегічної взаємодії між учасниками з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обмежень; створення туристичних кластерів; розвиток проектів ППП
Концептуальне спрямування	Формування простору взаємодії (інтеграційних платформ взаємовідносин) акторів, що забезпечує динамічний розвиток через здійснення консолідованої діяльності на основі балансу незалежності, зобов'язань, відповідальності та результатів, що забезпечує отримання синергетичного ефекту та зростання результативності діяльності
Механізм формування взаємодії	Збереження прав власності; формування системи координування консолідованим розвитком та підтримки взаємодії; сукупність двосторонніх та багатосторонніх відносин між незалежними партнерами у різноманітті їх проявів (комбінація відносин)
Система менеджменту	Розподілення управлінських функцій між учасниками

Продовження табл. 4.2

Ключові характеристики	Особливості розкриття характеристик у концепції
Предмет менеджменту	Процес формування та розвитку системи економічних відносин між агентами щодо створення консолідованого інтегрованого простору для здійснення спільної економічної діяльності та побудови оптимальної моделі управління взаємодією з урахуванням обмежень, потреб та можливостей, а також формування взаємовигідних відносин з іншими зацікавленими сторонами (постачальниками, споживачами, конкурентами, владою тощо)
Об'єкт менеджменту	Інтеграційна взаємодія економічних суб'єктів
Потенціал взаємодії	Туристський, матеріальний, людський, клієнтський, процесний, інноваційний, репутаційний капітал не окремого підприємства, сукупності підприємств (група, формування, об'єднання, партнерство, кластер, ППП)
Методологічний інструментарій	Поєднання універсального інструментарію управління інтегрованими структурами зі специфічним (залежно від різновиду інтеграційної взаємодії)
Схема взаємодії учасників	Стратегічна стійка довготермінова взаємодія умовно незалежних (юридично та економічно) агентів між собою, зі споживачами, публічними інституціями та іншими учасниками зовнішнього оточення
Архітектура взаємодії	Гетерархія; розподілене управління; рецепронікність зв'язків; відсутність жорсткої підпорядкованості
Відносини	Різноманіття відносин між учасниками; одночасна участь у різних форматах інтеграційної взаємодії; співзалежність та взаємовідповідальність учасників
Зв'язки	Гнучкі, різноманітні (як формальні, так і неформальні); активне використання віртуальних каналів взаємодії;
Механізм управлінського впливу	Компромісний, взаємоузгоджений, співзалежний, ситуативний
Характер управлінського впливу	Ціленаправлене та узгоджене прийняття рішень щодо погодженого здійснення структурних перетворень (зміни характеристик, властивостей, параметрів функціонування інтеграційної структури)
Розподіл функцій	Децентралізація функцій, саморозвиток
Типи відносин	Концентрація, комунікація, конкуренція, координація, кооперація, консолідація, кооперенція, контрактація (субконтракція), домовленість
Стиль управління	Демократичний та адхократичний
Процес інтегрування (механізм створення)	На засадах співпраці, партнерства, спеціалізації, симбіозу, узгодження, синергії та довіри
Форма інтеграції	М'які (контрактні, кооперативні), без втрати контролю над власністю
Вид інтеграції	Вертикальна, горизонтальна, конгломеративна, паралельна, кругова
Різновиди взаємодії	Стратегічне партнерство, мережева співпраця, кластерна взаємодія, публічно-приватне партнерство

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі

Продовження табл. 4.2

Ключові характеристики	Особливості розкриття характеристик у концепції
Варіанти взаємодії	Контрактні та субконтрактні відносини (досгострокові); агентські угоди; коопераційні угоди; спільне використання майна та матеріально-технічної бази; спільна операційна діяльність; аутсорсинг; спільні (єдині) системи збуту, створення туристичного продукту, матеріально-технічного забезпечення; спільні інноваційні (інвестиційні, фінансові, інфраструктурні) проекти (програми)
Інституційне регулювання	Створення передумов для розвитку інтеграційних процесів, підтримка пріоритетних проектів на основі реалізації ППП
Домінанта розвитку	Підвищення організаційної гнучкості, рівноваги та адаптаційної спроможності з урахуванням вимог зовнішнього середовища
Управління розвитком	Управління знаннями, реконфігурація учасників та забезпечення балансу інтересів, цілей, критеріїв, умов та обмежень діяльності учасників з метою створення додаткових цінностей, забезпечення лояльності партнерів та споживачів, поліпшення ринкової позиції
Конкурентні переваги	Динамічний розвиток на основі комплементарності та співзалежності
Конкуренція	Між учасниками за кращі умови для комбінації ресурсів
Доступ до ресурсів	Консолідоване формування та використання комплементарних активів
Ресурсна орієнтація	Безперерйне забезпечення внутрішніх потреб у ресурсах та відмова від залишку ресурсів
Інформаційний обмін	Створення спільного інформаційного простору; використання єдиних інформаційних потоків; наявність інформаційних систем управління; важлива роль віртуальних каналів взаємодії
Можливі конфлікти	Між окремими учасниками за обмежені ресурси
Організаційна структура	Мультиагентна гетерархічна мережа незалежних учасників з адхократичними механізмами взаємодії
Складність входження	Простота залучення та входження-виходу учасників
Механізми управління	Сукупність методів, моделей та інструментарію вироблення та узгодження стратегічних дій, використання внутрішніх можливостей та зовнішніх обставин для досягнення консолідованих цілей і динамічного збалансованого розвитку учасників
Пріоритети управління	Консолідованої мобілізації та використання знань, командна робота, колективні стратегічні рішення, самоорганізація та саморозвиток
Мотиви	Основним мотивом інтеграції є отримання економічних, синергетичних, мультиплікативних вигод
Вплив зовнішнього середовища	Швидка адаптованість до зовнішніх викликів; умовність границь інтеграційного простору, коли підприємство є частиною зовнішнього середовища; взаємопроникнення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
Фактори розвитку	Спільні потреби, очікування, цільові орієнтири, цінності

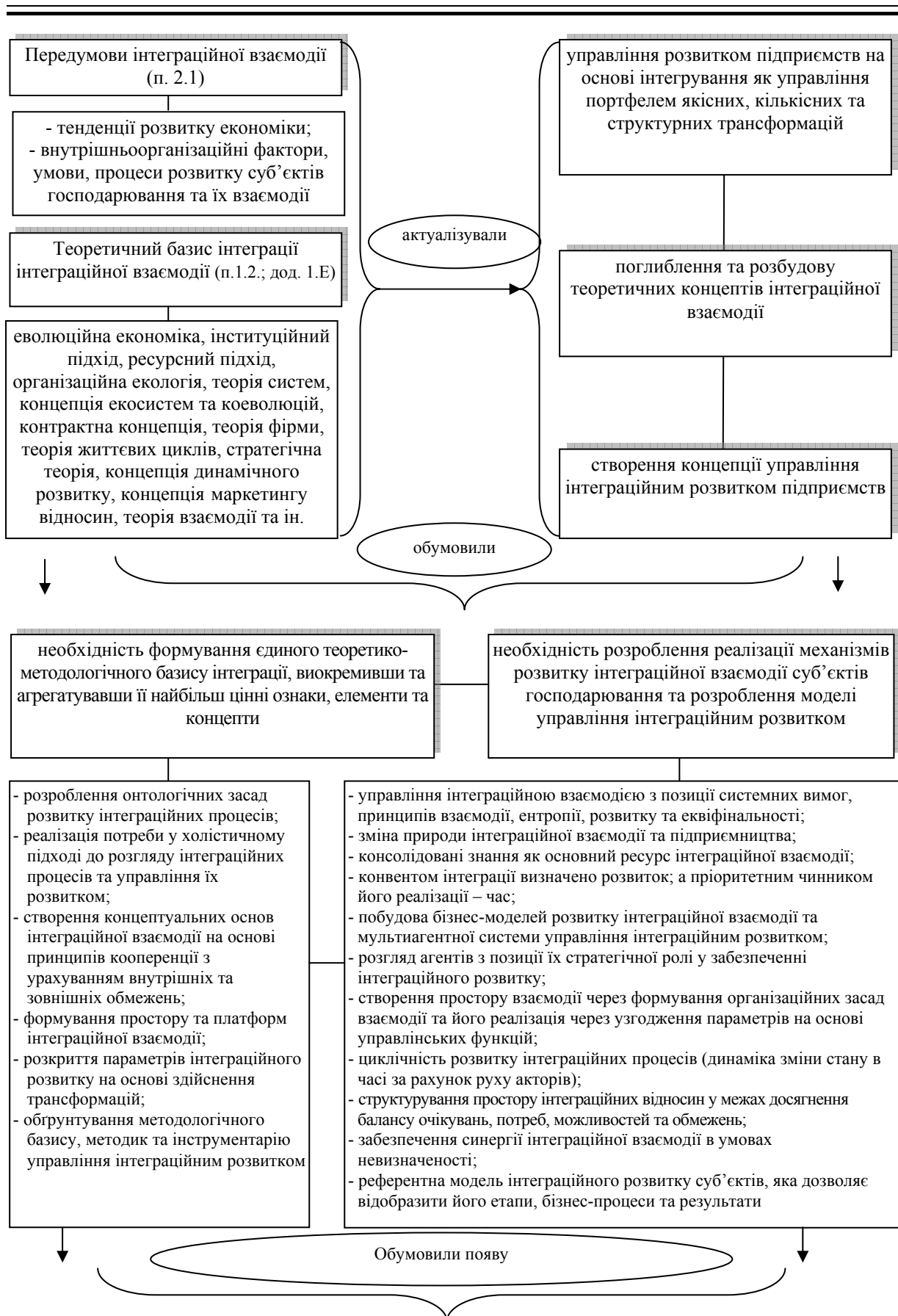
Закінчення табл. 4.2

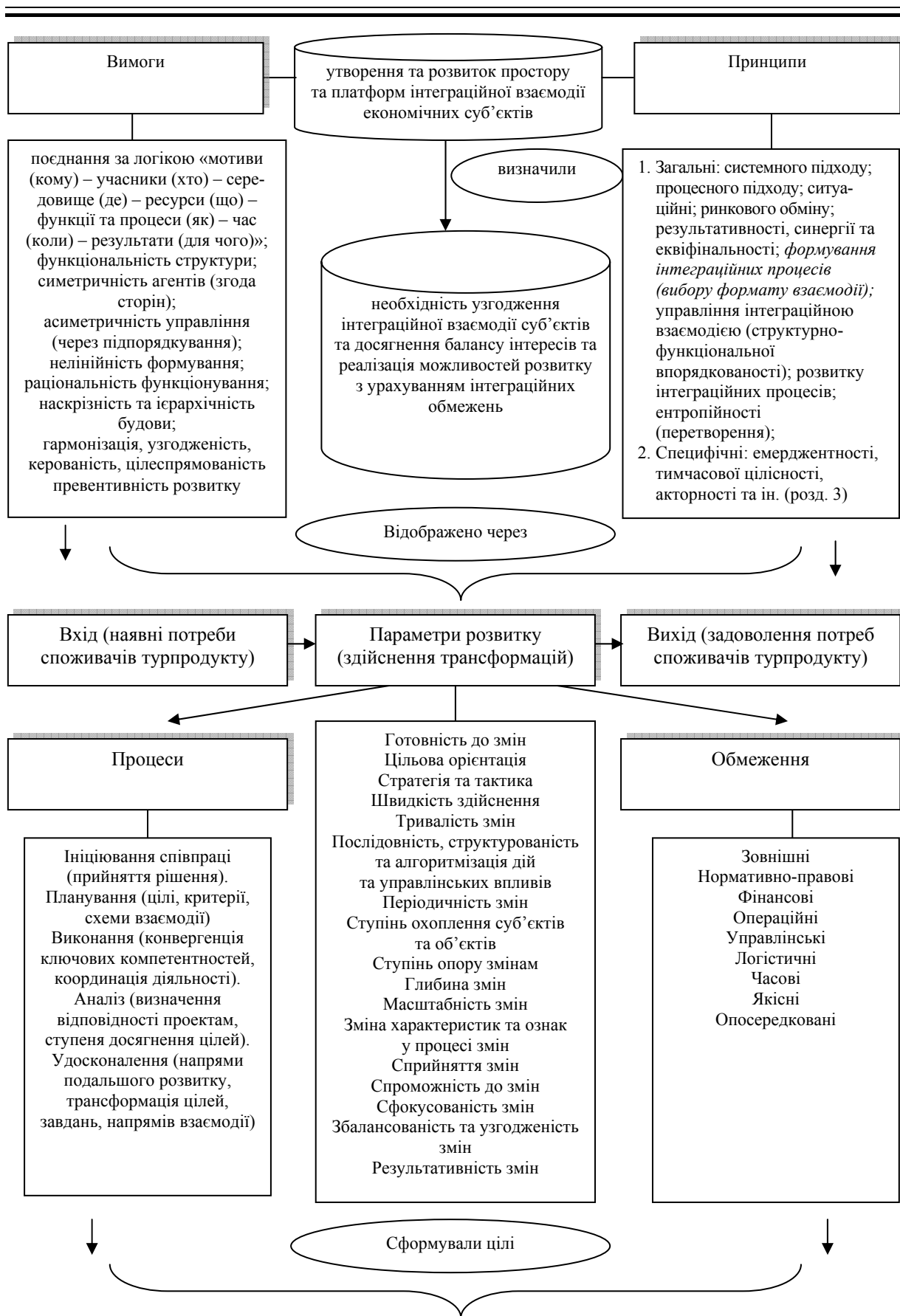
Ключові характеристики	Особливості розкриття характеристик у концепції
Цінність знань	Знання є комплементарним активом; важлива роль належить нематеріальним активам; власні знання створюються через консолідовані
Стійкість	Гнучка система конфігурації та реконфігурації учасників
Завдання розвитку	Стійкий, збалансований, динамічний, випереджувальний розвиток інтегрованого утворення як дискретної системи (ситуаційна поведінка) через структурні перетворення
Завдання співпраці	Впровадження інновацій, трансферт технологій, створення унікального туристичного продукту, повне задоволення потреб споживачів, консенсус економічних відносин на основі угод, контрактів, договорів; зростаючий розвиток регіонів, галузей та сфер економічної діяльності (туризму та суміжних галузей) та національної економіки

Джерело: складено автором.

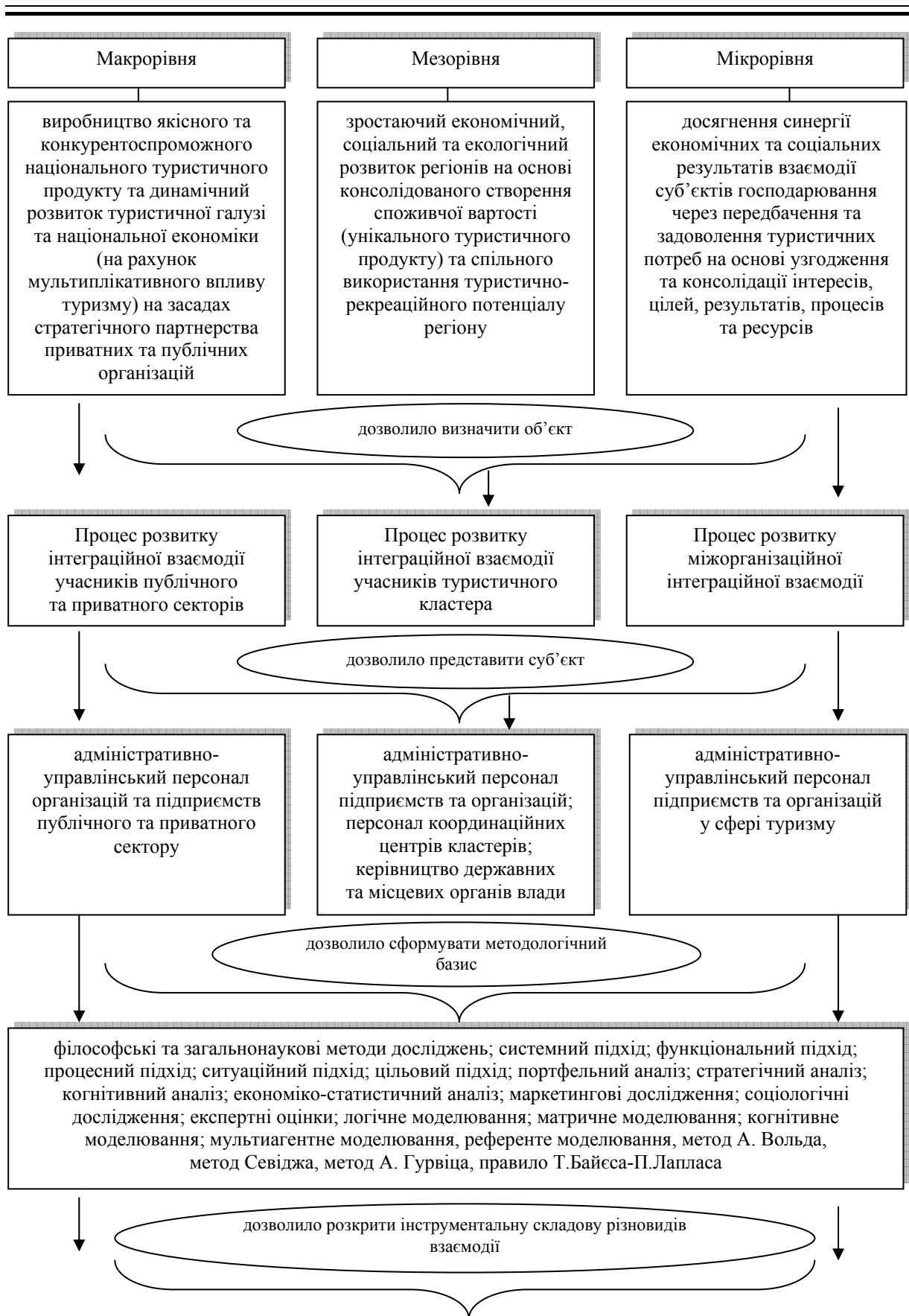
Концепцію інтеграційного розвитку нами визначено як сукупність основоположних ідей системологічного бачення управління інтеграційними процесами туристичних підприємств з урахуванням вимог розвитку суб'єктів туристичного бізнесу, тенденцій та закономірностей здійснення економічних трансформацій економіки, системи внутрішніх та зовнішніх обмежень. Зміна внутрішніх та зовнішніх передумов розвитку суб'єктів господарювання потребує переосмислення ролі їх інтеграційної взаємодії та здійснення структурних перетворень у напрямі формування та розвитку стійких та ефективно функціонуючих інтеграційних структур. Результатом таких перетворень є кількісні, якісні та структурні зміни принципів побудови, системи цілеутворення, критеріїв оцінювання, а також комплексу пріоритетних заходів стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, що є учасниками інтеграційної взаємодії. У цьому контексті вдалими є визначення інтеграційного розвитку як динамічної зміни стану та пріоритетів розвитку підприємств з орієнтацією на удосконалення взаємодії, зближення суб'єктів, розширення зв'язків, поглиблення різноманіття прояву консолідації та співпраці при збереженні права контролю над власністю.

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі





Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі



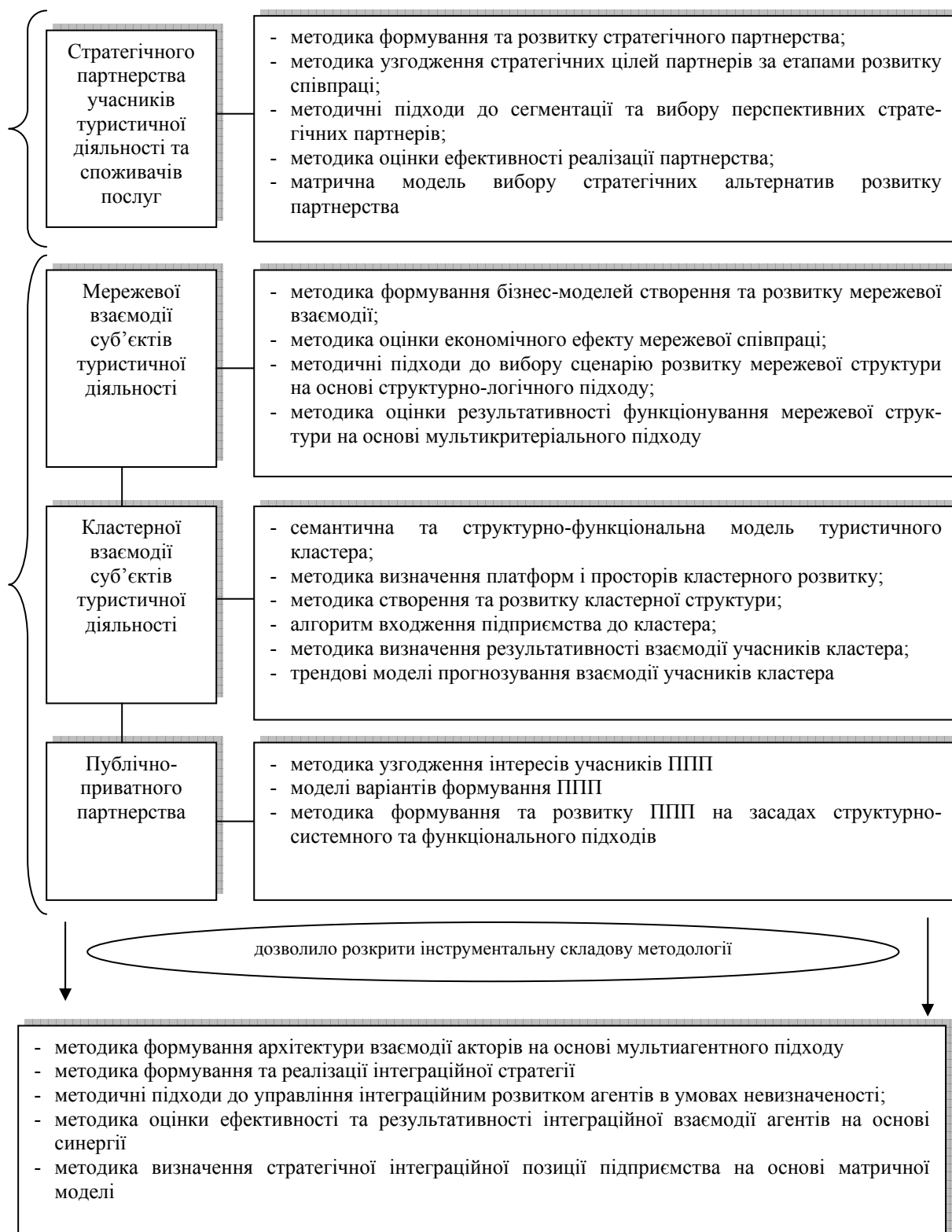


Рис. 4.1. Структурно-логічна модель концепції інтеграційного розвитку туристичних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Адже перед власником поставлено завдання, з одного боку, досягнути кращих економічних результатів, що неможливо зробити, враховуючи ресурсні обмеження та наявність високої конкуренції, з іншого, – зберегти контроль над бізнесом, тобто не допустити повної інтеграції через злиття та поглинання. У цій ситуації визначається висока актуальність пошуку концепції, яка б забезпечила комплементарність матеріальних та нематеріальних активів між формально незалежними партнерами на основі контрактів, конвергенцію ключових компетентностей та цілей, додаткові конкурентні переваги через розвиток стратегічної взаємодії учасників. Йдеться про пріоритет концепції інтеграційного розвитку на засадах принципів стратегічної взаємодії з орієнтацією на зовнішні перспективи та внутрішні можливості та відмову від повного інтегрування. У цій ситуації засади спільного розвитку формуються на основі консолідованої реалізації стратегічних цільових орієнтирів, спільного створення, акумулювання та використання знань як основи подальшого прогресу, а також управління цими процесами.

Як видно з рис. 4.1, сучасні економічні тенденції та внутрішньоорганізаційні фактори, умови, процеси діяльності суб'єктів господарювання актуалізували вироблення концепції інтеграційного розвитку, яка обумовить формування єдиного теоретико-методологічного базису інтеграції, виокремивши та агрегувавши її найбільш цінні ознаки, елементи та концепти, та слугуватиме практичною реалізацією механізмів еволюції інтеграційних процесів у діяльності суб'єктів туристичного бізнесу.

З метою концептуалізації положень інтеграційного розвитку суб'єктів як системного переосмислення наявних теоретичних парадигм та концепцій, існуючих методологій управління, а також емпіричних даних та досвіду управління інтеграційною взаємодією на макро-, мезо- та мікрорівнях передбачено:

– розроблення онтологічних уявлень про розвиток інтеграційних процесів та встановлення причинно-наслідкових

зв'язків між явищами, які відбуваються у середовищі взаємодії агентів, а також теоретичного узагальнення емпіричної інформації, що характеризує ці процеси. Концепцію управління інтеграційним розвитком доцільно будувати на основі дослідження генези та еволюції відносин інтеграції, виявлення причинно-наслідкових зв'язків у ланцюгу дефініцій «сутність інтеграції – зміна природи інтеграції у процесі трансформацій зовнішнього середовища та якісних, кількісних і структурних змін внутрішніх параметрів розвитку організацій – форми, види та формати інтеграційних процесів – методологія формування, розвитку та оцінювання – формування системи узгодження параметрів та простору інтеграційної взаємодії суб'єктів – унікальні ключові компетентності та додаткові стратегічні можливості». Онтологічною основою концепції має бути розуміння зміни природи економічних відносин суб'єктів господарювання у процесі інтеграції, а також утвердження стратегічної поведінки на засадах принципів інтеграційного розвитку. При цьому основою взаємодії акторів має бути їх бажання подолати ресурсний дефіцит при зменшенні залежності між ними ;

– синтез інноваційних проявів інтеграційних відносин та інтеграційних процесів зі знаннями щодо утворення простору та платформ інтеграційної взаємодії, формування мульти-агентної системи розвитку інтеграційних відносин, діяльності учасників у межах певної інтегрованої структури на основі встановлення взаємозв'язків і супідрядності процесів, структуризації цілей, забезпечення відповідності параметрів інтеграційних змін та реконфігурації акторів, визначення результатів, а також узгодження їх з усіма зацікавленими суб'єктами (власники бізнесу, персонал, споживачі, суспільство тощо);

– обґрунтування методології управління інтеграційними процесами суб'єктів господарювання з використанням сформульованих принципів, вимог та системи обмежень, забезпечуючи побудову системи цілеутворення, пріоритетів, критеріїв, заходів та методів, необхідних для вирішення проблеми успішного інтеграційного розвитку, використання яких у

комплексі дозволить переглянути усталену методологію управління та розробити конкретні напрями економічного та організаційного характеру, реалізація яких на рівні підприємств та організацій сприятиме підвищенню результативності взаємодії та ефективності їх господарювання. З огляду на такі положення, концепцію управління інтеграційним розвитком доцільно розглядати як систему поглядів на зміну мети управління інтеграційними процесами, розуміння сутності інтеграційного розвитку як комплементарного стратегічного базису формування унікальних конкурентних переваг на основі забезпечення комплементарності матеріальних та нематеріальних активів між формально незалежними партнерами та конвергенції ключових компетентностей, а також переміщення домінанти розвитку систем управління інтеграційними процесами суб'єктів господарювання у напрямі розвитку стратегічного партнерства на основі мережевої співпраці, ринкової взаємодії партнерів, кластерних структур та публічно-приватного партнерства.

Таке бачення концепції зумовлює побудову ієрархії основних теоретичних концептів управління інтеграційними процесами суб'єктів господарювання з використанням нижченаведених положень (див. рис. 4.1):

1. Побудова моделі управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання з позицій її розгляду як складної, соціо-економіко-симбіотичної, динамічної системи взаємодії взаємопов'язаних акторів у межах створення інтегрованої структури на засадах консолідації в умовах конкурентного середовища. Реалізація цієї вимоги системного бачення моделі управління взаємодією суб'єктів господарювання базується на загальнометодологічних (системного підходу; процесного підходу; ситуаційні; ринкового обміну; результативності, синергії та еквіфінальності; формування інтеграційних процесів (вибору формату взаємодії); управління інтеграційною взаємодією (структурно-функціональної впорядкованості); розвитку інтеграційних процесів; ентропійності (перетворення) та специфічних принципах (емерджентності, тимчасової

цілісності, акторності). Її реалізація потребує формування методології створення інтегрованої структури на основі поєднання та узгодження дій учасників та обґрунтування механізмів управління її розвитком як сукупності інструментарію, важелів та субмеханізмів реалізації реконфігурації акторів.

2. Зміна природи підприємництва та інтеграційних відносин, врахування яких доцільно розглядати як передумову успіху консолідованої діяльності суб'єктів господарювання, орієнтовану на формування нового типу поведінки підприємств на ринку, що базується на кооперенції, – поєднанні співпраці з конкуренцією. Усунення виявлених недоліків реалізації механізмів інтеграційної взаємодії потребує теоретичного обґрунтування новітніх проявів відносин інтеграційної взаємодії, активності її прояву та форматів реалізації, а також виявлення на цій основі нових тенденцій розвитку суб'єктів туристичної діяльності. Такий підхід дозволить виробляти напями державного сприяння розвитку туризму і розширення можливостей суб'єктів господарювання на основі підтримки проектів публічно-приватного партнерства з метою отримання синергетичного ефекту та мультиплікативних вигод реалізувати свої потенційні стратегічні можливості та отримувати додаткові переваги. Крім того, запропоновані підходи щодо зближення предметів дослідження теорій інтеграції на міждисциплінарних засадах обґрунтовують думку щодо можливості усунення теоретичної прогалини, яка полягає у відсутності визначення механізмів структурування діяльності інтеграційних структур та розроблення моделі системи управління їх розвитком на засадах збалансування інтересів, консолідації ресурсів, розподілу управлінської відповідальності та координації управлінських функцій.

3. Використання консолідованих знань, вмінь, досвіду як ресурсу та формування на цій основі унікальних ключових компетентностей організації. Сформована глобальна тенденція інтелектуалізації та екологізації відносин суб'єктів господарювання реалізується у практиці туристичного бізнесу лише

фрагментарно, що призводить до неспроможності суб'єктів господарювання створити високоякісний туристичний продукт та конкурентні переваги на міжнародному ринку і забезпечити стійкий розвиток шляхом здійснення взаємопов'язаної діяльності за умов збереження та раціонального використання рекреаційно-туристичного потенціалу. Напрямом зазначених трансформацій є кластеризація економіки як мотиваційне поле формування інтеграційних відносин на регіональному рівні.

4. Конвентом інтеграції як процесу є спроможність об'єкта налагоджувати та формувати зв'язки між окремими розрізненими елементами; систематизувати, кількісно та якісно вдосконалювати взаємовідносини; переходити від одного якісного стану (ступеня розвитку) до іншого, більш досконалого (від застарілого до новітнього, від простого до складного, від примітивного до досконалого, від нижчого до найвищого); узгоджувати, структурувати та спрямовувати розвиток інтегрованої структури. Тобто чинник часової орієнтації є вирішальним при реалізації інтеграційної стратегії. Здатність до гнучкої та оперативної діагностики зовнішньої ситуації і прогнозування розвитку інтегрованих структур згідно із зовнішніми та внутрішніми можливостями є одним із критеріїв результативності управління інтеграційним розвитком. З іншого боку, виникнення нових ринкових потреб створюють нові стратегічні можливості для учасників ринку, що потребує модифікації наявної системи інтеграційної взаємодії, пошуку нових партнерів, удосконалення діяльності та параметрів взаємодії з наявними партнерами. Отже, концепція управління інтеграційним розвитком повинна передбачати формування здатності підприємств не лише оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й реалізувати превентивні управлінські кроки.

5. Можливість досягнення успіху за умови побудови і реалізації ефективної моделі інтеграційної взаємодії, орієнтованої як на формування унікального туристичного продукту та задоволення попиту споживачів, так і шляхом ідентифікації компаративних параметрів розвитку суб'єктів, які визначають

їх стратегічну поведінку. В результаті інформаційної взаємодії сформувалася нова форма ресурсів – консолідовані знання, пов'язані з формуванням, розподілом та використанням консолідованих ресурсів і трансфертом компетентностей через реалізацію бізнес-моделей інтеграційного розвитку при дотриманні стандартів ведення спільної діяльності та забезпеченні корисних результатів як критеріїв результативності. Зазначена концепція формує нові пріоритети міжорганізаційного розвитку, насамперед – орієнтацію на споживача як ключову детермінанту інтеграційної взаємодії, яка оцінює її результат; персонал як базовий ресурсний субстрат розвитку (джерело інтеграційного розвитку), що генерує знання та створює ключові компетентності.

6. Розгляд суб'єктів господарювання з позицій їх стратегічної ролі у реалізації інтеграційного розвитку, що дозволяє сформулювати їх структурно-функціональні моделі. У межах зазначених моделей визначаються такі блоки управлінського впливу, як атрибути інтегрованого утворення (структурні складові – критична маса підприємств); драйвери інтегрування (складаються з елементів, які формують умови діяльності та визначаються такими параметрами, як матеріальні активи, знання та навички, компетентності тощо; середовище інтеграційної взаємодії (показники та критерії використання драйверів – консолідованих ресурсів); *результати* (консолідована система параметрів, які відображають вигоди та ризики співпраці як для учасників, так і в цілому для розвитку регіону, національної економіки; інтеграційна платформа (сукупність параметрів розвитку інтеграційної взаємодії: простір знань та компетентностей; простір довіри та інтересів; простір стратегічних можливостей; простір бізнес-процесів і простір інноваційності. Концепція інтеграційного розвитку передбачає не лише їх зовнішню орієнтацію (створення унікального туристичного продукту з урахуванням персоніфікованих вимог споживачів, зростання споживчої цінності туристичного продукту), а й одночасне створення максимуму вигод для персоналу (соціальний ефект); власників

бізнесу (вартість активів); сталого розвитку регіонів (захист та раціональне використання природно-рекреаційного потенціалу, розвиток туристичних дестинацій); стійкого розвитку економіки (експорт туристичних послуг, зростання платежів туристичних підприємств та інших суб'єктів господарювання на основі мультиплікатора туризму до бюджету).

7. Сутнісно-змістовною формою прояву інтеграційного розвитку є створення простору відносин у процесі реалізації інтеграційно-дезінтеграційних взаємодій на підставі формальних та неформальних угод, договорів, контрактів, організаційних засад для реалізації процесів взаємодії, суб'єктів господарювання. Здійснення інтеграційного розвитку передбачає консолідацію акторів, формування консолідованих стратегій управління спільною діяльністю та їх реалізацію через узгодження процедур регламентування діяльності у межах спільного розвитку. Реалізація функцій інтеграційного розвитку (планування, регулювання, координування, мотивування, контролю, інформування, регламентування, адаптації та ін.) дозволяє здійснювати трансформаційні зміни та визначати параметри інтеграційного розвитку і спрямовувати стратегічну поведінку акторів.

8. Внутрішнє структурування простору інтеграційних відносин відбувається у межах створення балансу очікувань між потребами та стратегічними можливостями акторів і з урахуванням системи обмежень. Розвиток відносин відбувається як еволюційним, так і революційним шляхом, що визначає його циклічність та спричиняє появу певної спіралі розвитку – вектору.

Розвиток інтеграційної взаємодії полягає у динамічних переходах між станами окремих акторів один відносно одного та з урахуванням положення відносно зовнішнього середовища. Відповідно актуалізується потреба відображення формалізованої моделі процесу розвитку інтеграційної взаємодії з урахуванням принципів системного підходу та розвитку економічних об'єктів (відображення динаміки руху у часі). Орієнтуючись на [1, с. 95–96; 2] структурування інтеграційного

розвитку $\{IP\}$ сукупності акторів, $\{A\}$ на певний період ($t \in [1, T]$) матиме вигляд:

$$IP(t) = \{A(t), IO(A(t)), CI(A(t)), КУ(t), ПВ(A(t)), \PhiУ(ПУ(t), A(t)), П(A(t)), З(A(t))\}, \quad (4.1)$$

де $\{A(t)\}$ – набір учасників інтегрування (акторів, суб'єктів господарювання), які зосереджені в інтеграційній структурі у певний момент часу;

$\{IO(A(t))\}$ – інтеграційні обмеження певного учасника у певний момент часу t ;

$\{CI(A(t))\}$ – правила і принципи (стратегічні імперативи) кожного учасника у певний момент часу, які обумовлюють його стан. Дана сукупність $\{CI\}$ відображає стан учасників відносно інших членів: діяльність актора у базовому (CI_1) чи комплементарному (CI_2) складі акторів; залучення до віртуальної взаємодії (CI_3); утримання від взаємодії (CI_4); знаходиться у процесі залучення до (CI_5) чи вилучення зі (CI_6) взаємодії;

$\{КУ(t)\}$ – актуальні на певний момент часу t концепції та правила здійснення спільної діяльності. До їх складу входять: правила та процедури входження нових членів ($КУ_1$); правила вибору учасників для майбутньої інтеграції ($КУ_2$); правила організації системи управління спільною діяльністю ($КУ_3$); правила поширення інтеграційних відносин ($КУ_4$); правила утворення управлінських схем, методів і процедур ($КУ_5$); параметри підтримки укладених угод ($КУ_6$); сценарії розвитку певних подій ($КУ_7$); вироблення реакції на потік обставин ($КУ_8$); правила та сценарії залучення ресурсів ($КУ_9$); консолідовані стратегії розвитку ($КУ_{10}$); принципи взаємодії для реалізації консолідованої стратегії ($КУ_{11}$);

$\{PB(A(t))\}$ – відображення параметрів взаємодії учасників на певний період;

$\{\Phi U(PU(t), A(t))\}$ – характеризує розподіл функцій, виконуваних інтеграційною структурою, та ролей залучених учасників. Ця множина відображає проекцію потрібних для виконання дій на множину учасників ($f: \Phi U \rightarrow A$);

$\{П(A(t))\}$, $\{З(A(t))\}$ – відображає ресурсний потенціал та наявні знання кожного актора.

Склад сукупності $\{PB(A(t))\}$ визначається структурою відносин на основі забезпечення балансу інтересів, заснованого на співвіднесенні можливостей (M), компетентностей (K) і потреб ($П$) акторів, обмежень на їх активність (O) і винагород за відмову від опортуністичної поведінки (B) через оптимізацію розподілу (P) влади та свободи згідно із таким підпорядкуванням:

$$PB(A(t)) = \{M(A(t)), K(A(t)), П(A(t)), O(A(t)), \\ B(A(t)), P(PB, A(t))\} \quad (4.2)$$

У такому випадку розвиток пов'язаний зі складом акторів, їх характеристик, функцій та ролей. При зміні складу акторів відбуваються зміни та трансформація всієї інтеграційної структури, а отже, структура розвивається.

9. Розкриття змісту управлінської діяльності й складу завдань щодо управління інтеграційним розвитком пропонується реалізовувати, досліджуючи зміну змісту функцій управління на основі референтної моделі через розкриття етапів інтеграційного процесу, управлінських функцій та їх результатів. Референтна модель дозволяє розглянути інтеграційний розвиток з позиції структурно-системного та процесного підходів як траєкторію взаємодії економічних суб'єктів на основі трансформації параметрів розвитку та відображення простору консолідованої діяльності (рис. 4.2).

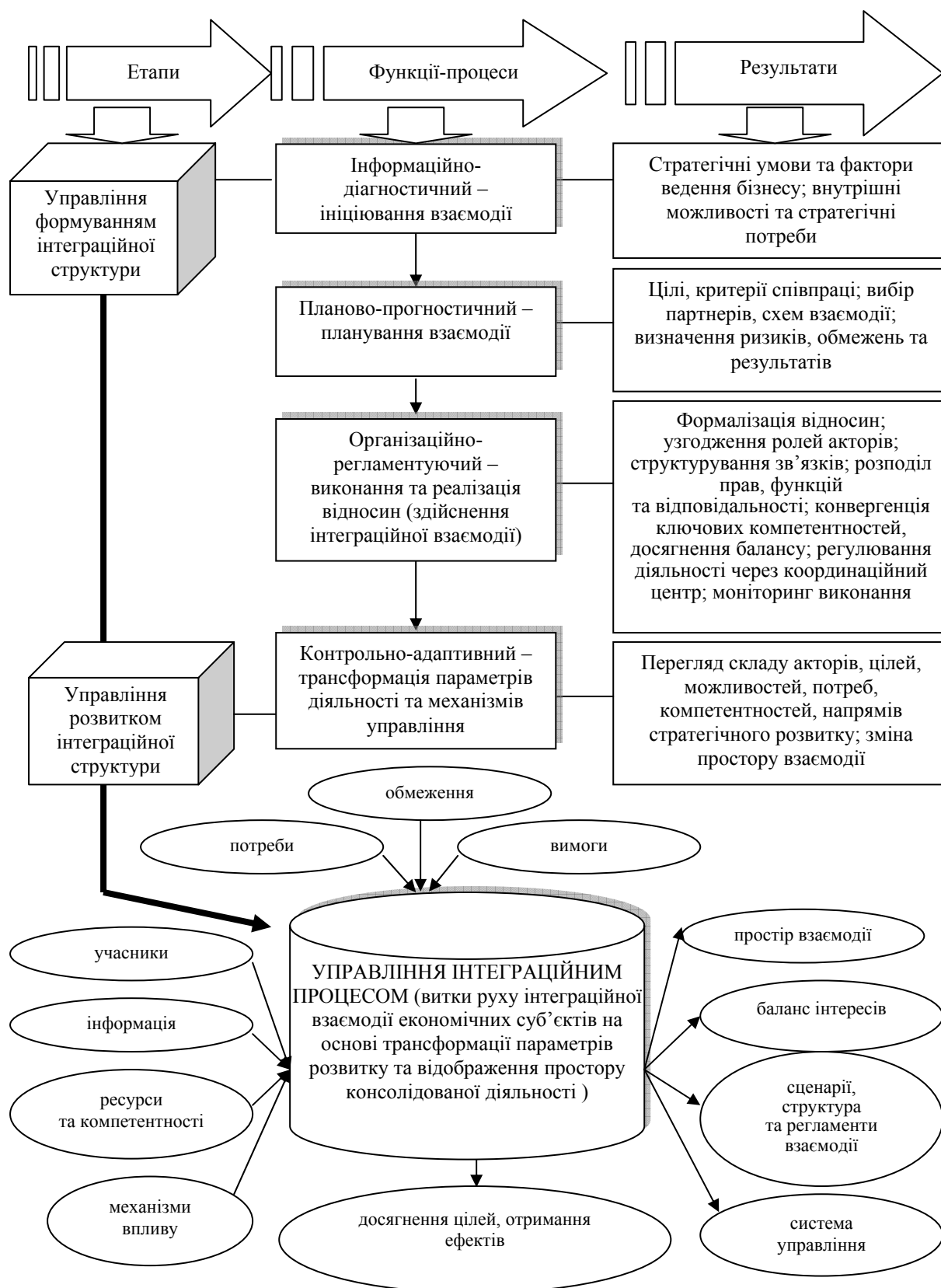
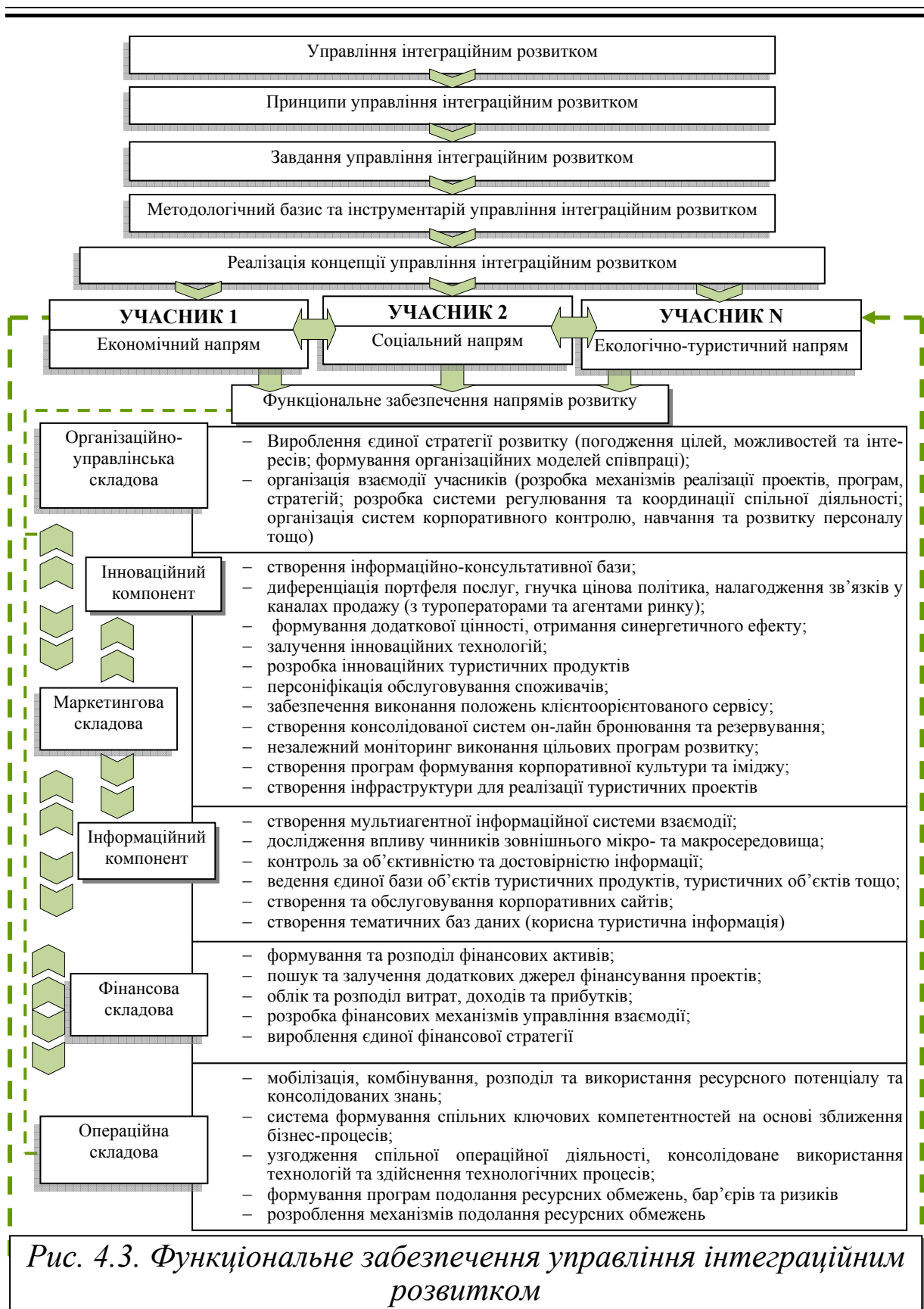


Рис. 4.2. Референтна модель управління інтеграційним розвитком

Джерело: розроблено автором.

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі



Джерело: розроблено автором.

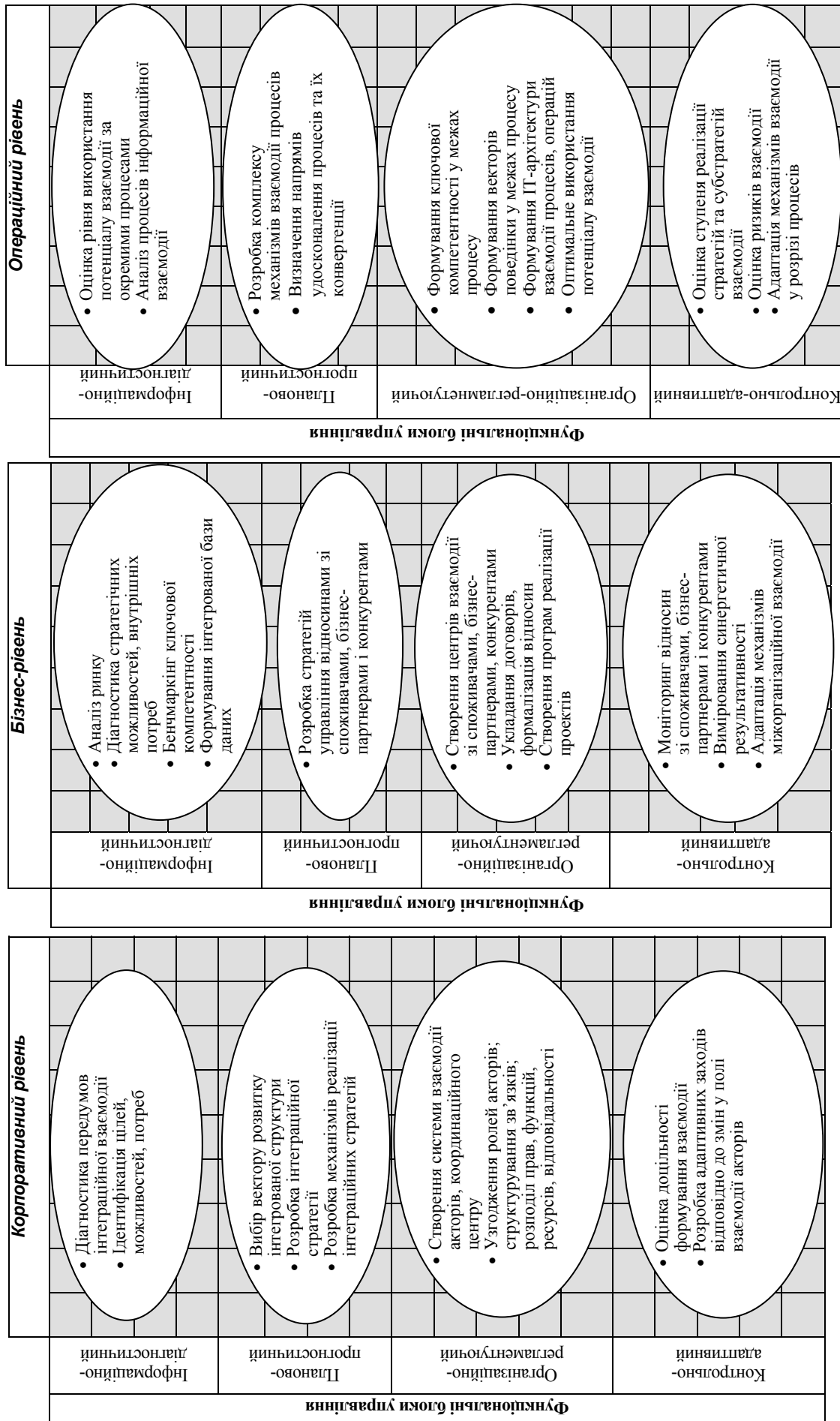


Рис. 4.4. Функціональний профіль управління інтеграційною взаємодією

Джерело: розроблено автором.

Функціональне забезпечення інтеграційного розвитку (рис. 4.3) розкрито на основі 4-х складових підсистем: організаційно-управлінської, маркетингової, фінансової та операційної. При цьому у межах маркетингової складової виокремлено інноваційний та інформаційний компоненти. Особливої уваги заслуговує організаційно-управлінська складова, яка формує функціональний профіль управління інтегрованою структурою; її реалізація потребує уточнення та поглиблення функціональних блоків управління (інформаційно-діагностичний; планово-прогностичний, організаційно-регламентуючий та контрольно-адаптивний) за рівнями ієрархії – корпоративний (стратегічний, визначає стратегічну позицію сукупності учасників); бізнес-рівень (визначає напрями розвитку конкретного економічного суб'єкта-учасника інтеграційних процесів та формується з урахуванням завдань попереднього рівня); операційний рівень (обумовлює здійснення сукупності бізнес-процесів та реалізацію субстратегій кожного агента з урахуванням вимог та положень загальнокорпоративної стратегії) (рис. 4.4).

10. Позитивний ефект синергії виникає у ситуації, коли у результаті взаємодії та погодженого розвитку множини акторів згідно із системним підходом рівень невизначеності в економічних взаємодіях знижується:

$$N(I_1 + \dots I_n) < N(I_1) + \dots N(I_n), \quad (4.3)$$

де N – ступінь невизначеності у процесі взаємодії;
 $I_1 \dots I_n$ – окремі елементи системи (актори), що вступають у взаємодію;
 n – кількість суб'єктів, які беруть участь у формуванні взаємодії.

Оцінку стратегічної ефективності інтеграційної взаємодії суб'єктів економічної діяльності здійснюють на основі використання інструментарію системного аналізу, який розглядає

інтеграційну взаємодію як складну багатоцільову систему, поведінка акторів у якій визначається станами зовнішнього середовища та моделюється на основі вибору альтернатив на основі критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності.

Першим етапом зазначеної методики має бути структуризація оцінки ефективності взаємодії з позиції досягнення генеральної цілі. Для цього систематизуються та оцінюються цілі учасників на основі ранжування за ієрархією відносно цілей інших ієрархічних рівнів, за учасниками, сценаріями поведінки у зовнішньому середовищі та альтернативами розвитку. Фрагмент такої структуризації наведено у табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Фрагмент структуризації цілей (метод «формування дерева цілей») з метою оцінки їх досягнення

Рівень ієрархії у межах досягнення генеральної цілі	Рівень дерева цілей для оцінки ефективності інтеграційного проекту	Зміст рівня ієрархії	Зміст елементів
0		Генеральна ціль	Стратегічна ціль, що визначає поведінку всіх учасників
I	0	Блоки цілей учасників	Множина цілей кожного з учасників (мають різний вплив на досягнення генеральної цілі)
II	I	Цілі	Цілі окремих груп учасників
III	II	Субцілі (підцілі)	Субцілі окремих груп учасників
IV	III	Альтернативи	Альтернативні варіанти взаємодії для учасників з різними цілями

Джерело: розроблено автором.

Оцінку цілей рекомендовано здійснювати на основі експертних досліджень, що надасть можливість їх якісні характеристики перевести у кількісні.

Процедуру кількісної оцінки альтернативних варіантів досягнення цілей (проектів, планів) можна формалізувати на основі формули:

$$U_{(1)} = C_{0.1.1.1} \cdot U_{0.1.1.1} + C_{0.1.1.2} \cdot U_{0.1.1.2} + \dots + C_{0.p.t.z} \cdot U_{0.p.t.z}, \quad (4.4)$$

де $C_{0.1.1.1}$, $C_{0.1.1.2}$, $C_{0.p.t.z}$ – коефіцієнти вагомості критеріїв досягнення генеральної цілі, які отримані шляхом об'єднання коефіцієнтів ступеня впливу групи на досягнення цілі та її значимості для учасників;

$U_{0.1.1.1}$, $U_{0.1.1.2}$, $U_{0.p.t.z}$ – критерії корисності альтернативного варіанта досягнення відповідних цілей (0.1.1.1; .1.1.2; 0.p.t.z);

n – кількість суб'єктів, які беруть участь у формуванні взаємодії.

За аналогічною методикою визначається рівень значущості окремих учасників у реалізації проекту інтеграційної взаємодії, результатом чого буде розрахунок взаємодії на основі формування матриці «варіанти (альтернативи) розвитку взаємодії – сценарії зовнішнього середовища», де U відображає інтегральну корисність, а отже, доцільність альтернативного варіанта проекту в умовах реалізації одного зі сценаріїв розвитку з урахуванням зовнішнього середовища. Якщо позначити альтернативу через x_i , а сценарії через x_j , тоді множина альтернатив X' для реалізації проекту, а $x_1 \in X'$, $ax_j \in X''$ – множина сценаріїв розвитку зовнішнього середовища. Якщо для кожної взаємодії x_i та x_j визначити локальний показник u_{ij} , буде сформовано оціночну матрицю (табл. 4.4) [3;4].

Таблиця 4.4

Матриця вибору альтернатив розвитку взаємодії залежно від сценаріїв зовнішнього середовища

$x_i' \in X'$		$x_j'' \in X''$				
		Сценарії				
Альтернативи	x_1'	x_1''	...	x_j''	...	x_m''
		u_{11}	...	u_{1j}	...	u_{1m}

	x_i'	u_{i1}	...	u_{ij}	...	u_{im}
	
	x_n'	u_{n1}	...	u_{nj}	...	u_{nm}

Складено на основі [3; 4].

Сформована матриця $\{u_{ij}\}$ надає можливість приймати управлінські рішення на основі аналізу та зіставлення альтернатив $x_i \in X''$ ($i = 1, \dots, n$), використовуючи критерії, вибір яких визначається конкретними умовами оцінки проектів інтеграційної взаємодії в умовах невизначеності та зовнішніх ризиків (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Умови оцінки інтеграційних проектів взаємодії акторів

Умови оцінки	Характеристики оцінки
Ситуація невизначеності: у множині сценаріїв $X_j'' \in X''$ розподілу вірогідностей вважається кращою серед множини та, що відповідає умові: правилу крайнього песимізму А. Вольда, правилу мінімального ризику Севіджа, правилу максиміксу (крайнього оптимізму), правилу А. Гурвіца	Правило А. Вольда для i -го рядка та j -го стовпця матриці $\{u_{ij}\}$ вибирається за формулою $u^* = \max_i \min_j u_{ij} \quad (4.5)$
	Правило мінімального ризику Севіджа: використовується поняття ризику для i -тої альтернативи j -го сценарію: $C_{ij} = (\max u_{ij}) - u_{ij}, \quad (4.6)$ тоді $u^* = \max_i \min_j C_{ij} \quad (4.7)$
	Правило максиміксу (крайнього оптимізму) для i -го рядка та j -го стовпця матриці $\{u_{ij}\}$ вибирається за формулою $u^* = \max_i \max_j u_{ij} \quad (4.8)$

Закінчення табл. 4.5

Умови оцінки	Характеристики оцінки
	<p>Правило А. Гурвіца: якщо припустити, що для i-го варіанта $m_i = \min u_{ij}$, $M_i = \max u_{ij}$, то для кожного варіанта взаємодії розраховується показник $u_i(a) = am_i + (1 - a)M_i$, де $0 \leq a \leq 1$, тоді при заданому a вибирається</p> $u^* = \max_i (a) \quad (4.9)$ <p>У критерії Гурвіца параметра можна інтерпретувати міру ризику при прийнятті рішень. При $a = 0$ – критерій трактується як оптимістичний або максимальний, $a = 1$ – ризиковий або мінімаксний критерій</p>
<p>Ситуація ризику: При множині можливих сценаріїв ризику $x_j \in X^n$ вважається заданим розподіл вірогідностей їх реалізації та найбільш вигідним варіантом проекту буде той, що задовольняє критерії П. Лапласа-Т. Байеса</p>	<p>Правило П. Лапласа-Т. Байеса при апріорному розподілі вірогідностей виконання сценаріїв $P = (p_1, \dots, p_m)$, $p_{ij} \geq 0$, $\sum_j p_j = 1$; для кожного проекту розраховується показник:</p> $u_i(P) = \sum_j p_j * u_{ij} \quad (4.10)$ <p>Вибір альтернативи здійснюється на основі відповідності умові:</p> $u^* = \max_i u_i(P) \quad (4.11)$

Джерело: складено на основі [3;4].

На основі використання критеріїв та результатів оцінки можна зробити висновок щодо перспектив реалізації окремих проектів інтеграційної взаємодії учасників, припускаючи, що ціль полягає в оцінці переваг та пріоритетності можливих варіантів взаємодії. Більш поглиблений аналіз проектів можливий при оцінці стійкості взаємодії суб'єктів, що відображено у розд. 3 (формули 3.14–3.21)

11. Важливим напрямом реалізації концепції інтеграційного розвитку визначено віртуальну взаємодію агентів, яка відбувається на основі формування мультиагентної віртуальної інтеграційної площини, – розподільчої інформаційно-комунікаційної системи, що реалізує механізми взаємодії учасників (агентів) в економіко-інформаційному просторі та дозволяє акумулювати, обробляти, розподіляти, здійснювати обмін інформацією з метою прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархічних систем управління. Архітектура

зазначеної системи має 3 рівні: сенсорний (сукупність інформації); реалізаційний (розподільча інформаційна система, яка дозволяє здійснювати інформаційну взаємодію на основі використання інформації); когнітивний (розподільча база знань, яка дозволяє акумулювати знання та передавати акторам для прийняття управлінських рішень).

Концептуальна модель архітектури взаємодії агентів в інформаційному просторі визначається за формулою

$$IP = \langle Ai, Ki, Gij \rangle, \quad (4.12)$$

де IP – інформаційний простір;

Ai – i -й агент економіко-інформаційного простору;

Ki – ментальна модель Ai агента про навколишнє середовище та власні характеристики, зафіксована у формі інформаційного ресурсу;

Gij – характер інформаційної взаємодії Ai и Aj агентів;
 $i, j = 1 \dots N$, де N – кількість агентів у просторі.

Сформована концепція інтеграційного розвитку є базисом для управління інтеграційною взаємодією суб'єктів економічної діяльності у сфері туризму.

4.2. Методологічний базис та інструментарій формування інтеграційної стратегії

Динамічний процес трансформаційних перетворень в економіці України та світовому економічному просторі спонукають до інтенсифікації секторальних змін та активізації інтеграційних процесів, які визначають об'єктивну необхідність пошуку стратегічних векторів розвитку інтеграційних процесів та інтегрованих формувань як їх результатів. Процес формування стратегії розвитку інтегрованих структур ускладнюється біфурнаційними змінами підприємницького середовища, що пов'язані із кризовими явищами, нестабільністю, нестійкістю

економічних умов, обмеженістю ресурсного потенціалу, загостренням конкуренції, та потребує активізації прогресивних стратегічних змін форматів підприємницької діяльності у напрямі формування ефективної організаційно-економічної інтеграційної взаємодії з метою підтримання ключових компетентностей і формування нових можливостей для створення додаткової вартості. Така зміна процесів функціонування суб'єктів господарювання вимагає відповідного перегляду й підходів до розробки стратегічних альтернатив розвитку інтеграційних формувань.

Істотний внесок у дослідження проблем управління інтеграційними процесами зробили С. Авдашева, А. Горбунов, В. Гриньова, О. Кизим, Г. Мінс, У. Пауелл, Л. Сміт-Дор, О. Третьяк, Р. Хендфілд, при цьому найбільш дослідженими є такі питання: управління розвитком підприємств у контексті визначення видів та способів взаємодії (Р. Алібер, О. Білорус, О. Вільямсон, Ю. Вінслав, Е. Грехем, Дж. Даннінг, В. Дементьєв, А. Мелентьєв, Р. Кейвс, М. Кизим); формування форм, передумов, напрямів інтеграції (В. Амбросов, Б. Баласса, А. Брезвін, М. Войнаренко, М. Малік, В. Месель-Веселяк, О. Онищенко, А. Пилипенко, Я. Тінбергер); дослідження систем та особливостей управління інтеграційними формуваннями (С. Авдашева, І. Алексєєв, І. Булеєв, А. Горбунов, В. Гриньова, О. Кизим, Г. Мінс, У. Пауелл, Л. Сміт-Дор, О. Третьяк, Р. Хендфілд). Розробленням окремих аспектів інтеграційної взаємодії у частині стратегічного управління займалися І. Ансофф, П. Вільямсон, Дж. Джонсон, Е. Кемпбелл, М. Портер, Г. Мінцберг, Й. Шумпетер, А. Коул, П. Друкер, А. Томпсон. Ці дослідження орієнтуються переважно на розгляд еволюційних особливостей розвитку концепцій стратегічного управління та теорій інтеграційної взаємодії, розроблення типології загальних стратегій, формування базових методичних підходів до розроблення та реалізації стратегії підприємства. Проте більшість з них орієнтовано або на підприємство як самостійний відособлений суб'єкт господарської діяльності, або на велику корпоративну структуру холдингового типу з жорсткою ієрархічною структурою управління, а отже, елементи стратегічного процесу для

підприємств, що впроваджують концепцію інтеграційного розвитку, потребують змістовної конкретизації та адаптації до умов їх функціонування. Слід зазначити, що у наукових і бізнесових колах ведуться інтенсивні дискусії щодо пошуку шляхів вирішення проблемних питань реалізації інтеграційної стратегії підприємницьких структур, яку одні науковці ототожнюють з корпоративною стратегією, а інші – звужують її розуміння до окремої субстратегії розвитку суб'єкта господарювання. У межах цих досліджень потребують подальшого розвитку комплексні теоретичні та методологічні проблеми, присвячені не лише створенню та вибору оптимальної стратегії, а й питанням формування дієвих механізмів її реалізації: політика, програми, проекти, засоби. Крім того, залишаються поза увагою наукової спільноти аспекти інтеграційного розвитку та зростання, які вважаємо самостійною та стратегічно важливою науковою проблематикою. Отже, у контексті досліджень постає питання про наповнення сучасним змістом з точки зору забезпечення формування та розвитку методологічного базису інтеграційної стратегії на основі узагальнення, поєднання та розширення теоретичних здобутків наукових шкіл стратегічного управління та використання інструментарію стратегії інтеграційного розвитку.

Новітні умови розвитку підприємницького середовища потребують формування та реалізації інтеграційних стратегій підприємств. Підприємство у даному випадку як перманентний суб'єкт економіки є невід'ємною частиною формування та розвитку інтеграційних процесів. У період становлення сучасного економічного середовища України, виходу із кризового стану та глибоких ринкових трансформацій підприємствам доводиться докорінно змінювати принципи функціонування, адаптуватися до турбулентних умов зовнішнього середовища, що є першоосновою об'єднання, поглиблення стратегічного партнерства, консолідації зусиль підприємств та потребує формування узгодженої стратегії інтеграційного розвитку, яка забезпечить ефективність функціонування, конкурентні переваги, лідируючу ринкову позицію.

На наш погляд, інтеграційну стратегію (як і стратегію організації) слід досліджувати не лише як план [5, с. 2; 6; 7, с. 16] – дії щодо управління розвитком організації у певному напрямі; як прийом або настанову [7, с. 16] – засоби отримання конкурентних переваг; як принцип поведінки [7, с. 16; 8] – фокусує увагу на діях, пов'язаних із реалізацією стратегічних цілей; як позицію [7, с. 16; 9] – орієнтує на розгляд організації в її реальному конкурентному середовищі; як перспективу [7, с. 16; 10] – свідчить про колективні наміри стратегічного вектору розвитку; як визначення способу дії [11, с. 12] – алгоритм поведінки суб'єкта; як процес [12, с. 16] – встановлення головних довгострокових цілей і завдань, прийняття напрямку дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання цих цілей; як результат – ступінь досягнення цілей та задоволення інтересів; як можливість [13, с. 368] – дії щодо формулювання місії, встановлення довгострокових цілей і розроблення шляхів їх досягнення, які мають узгоджуватись з наявними ресурсами та у часі; як інструмент прийняття стратегічних рішень [14]; але також у концептуальному аспекті – як інноваційні управлінські підходи, що визначають стратегічні орієнтири інтеграційного розвитку підприємств та організацій у напрямі вибору сфер та видів діяльності, забезпечення ресурсами, адаптації до змін та вимог зовнішнього середовища, формування консолідованої системи координаційних дій. На підставі вищевказаного, можна зробити висновок, що інтеграційна стратегія є як функцією часу, так і функцією змісту та вектору інтеграційного розвитку економічних суб'єктів.

Еволюція стратегічного управління інтеграційними структурами бере початок з ХХ ст., але як активний, актуальний, еволюційно та економічно зумовлений процес розпочалася з 90-х років ХХ ст. Проте практичний досвід еволюції інтеграційних процесів і теоретичне обґрунтування їх стратегічного розвитку характеризується відсутністю розробленої теорії функціонування інтеграційних структур та методології їх формування на основі інтеграційної стратегії.

Управління поведінкою інтеграційного формування на ринку може бути ефективним, якщо воно здійснюється на основі комбінування та адаптації різних концепцій та методологій. Різноманіття поглядів на концепції стратегічного управління, у тому числі інтеграційними структурами, висвітлено у працях Г. Мінцберга, Б. Альстренда, Дж. Лемпел, Б. де Віт, Р. Меєр, А. Мартіне, які визначили від 4-х до 10-ти базових стратегічних шкіл управлінської думки [7, 15, 16], серед яких школи дизайну, планування, позиціонування, підприємницька, когнітивна, навчання, владна, культурна, екологічна та конфігураційна, сформувавши їх передумови, положення та методичні засади щодо розроблення та реалізації стратегії підприємства. Зазначені підходи заклали теоретичні основи формування інтеграційної стратегії підприємств. В умовах посилення інтеграційних тенденцій виникла нагальна потреба у формуванні стратегії інтеграції, основою якої має стати імплементація теоретичних і методологічних аспектів як концепцій стратегічного управління, так і парадигм інтеграційного розвитку. Це надало можливість адаптувати загальнометодологічні основи формування стратегії підприємства до потреб стратегічного розвитку інтеграційних структур. У табл. 4.6 запропоновано авторське бачення систематизації наукових шкіл стратегічного управління та виокремлення у межах їх досліджень теоретичних положень, що можуть бути фундаментом формування інтеграційної стратегії.

З огляду на вищевикладене, доцільним і плідним видається певний синтез розглянутих комплементарних підходів, реалізований з урахуванням особливостей і закономірностей розвитку стратегічної теорії інтеграції на конкретних фазах її життєвого циклу. Йдеться про те, що для розгляду етапу зародження, на якому превалюють синкретичне знання і певна методологічна еkleктика, більш доцільним є не лише еволюційне структурування знань, а й сутнісно-змістовне. А повна характеристика становлення теорії інтеграції з уже сформованим предметним простором і розгалуженими міждисциплінарними зв'язками потребує врахування сучасних вимог до розвитку інтеграційної

взаємодії. Подальше надання об'ємності пізнавальному простору інтеграційних процесів та інструментарію їх формування та розвитку (інтеграційної стратегії) має здійснюватись через диференціацію накопичених наукових результатів за емпірико-практичним і теоретичним рівнями. Саме на цих міркуваннях ґрунтується запропонований концептуальний підхід до управління інтеграційними процесами – інтеграційного розвитку. Теоретичні та методологічні засади концепції інтеграційного розвитку запропоновано покласти в основу розроблення інтеграційної стратегії.

Таблиця 4.6

Концептуальні підходи до визначення передумов стратегічного управління інтеграційним розвитком

Концепція	Дослідник, період	Загальнотеоретична ідея	Положення стратегії інтеграції
Поведінки [17,18,19]	Г. Емерсон (1911), Р. Ліфман (1910), Т. Фогельштейн (1910), Р. Гільдердинг (1912)	Розглянуто механізми державного регулювання діяльності; методи залучення до розроблення стратегії керівництва вищого та середнього рівня; принципи продуктивності праці	Закладено базові постулати функціонування корпорацій
Емпіричних досліджень [20]	Г. Форд (1922), Ч. Слоун, К. Бернارد (1938), А. Берлі (1932)	Досліджено проблеми формування ціни, собівартості; організації праці та контролю	Викладено практичний досвід управління найбільшими світовими корпораціями
Дизайну [7, 15, 21, 12]	У. Ньюман (1951); Ф. Селзник (1957); А. Чандлер (1962),	Досліджено процес формування стратегії у форматі дизайну (конструювання, проектування, моделювання), перманентним елементом визначено процес осмислення та розробки	Запропоновано врахування внутрішніх та зовнішніх можливостей при розробці стратегії

Продовження табл. 4.6

Концепція	Дослідник, період	Загальнотеоретична ідея	Положення стратегії інтеграції
Планування [7, 15, 22, 23, 24]	І. Ансофф (1965), П. Лоуренс, Дж. Лорч (1967), Дж. Стайнер, (1969), М. Гулд, Е. Кемпбелл (1987)	Запропоновано розгляд, обґрунтовано стратегії як формалізований процес планування, що деталізується технологіями, операційними планами та фінансовими бюджетами; закладено теорію «техноструктури»	Розглянуто інтеграційні процеси: стратегічне розширення, злиття, поглинання; виокремлено самостійний напрям стратегічних досліджень – корпоративна стратегія
Позиціонування [7, 15, 9, 25]	Д. Шендел, К. Хаттен (195–1971), М. Портер (1980, 1985)	Досліджено стратегічну позицію підприємства з акцентом на змістовну та розпорядчу складову стратегії	Визначено територіальні та галузеві аспекти інтеграції; принципи стратегічного управління у межах великої та малої компанії; закладено кластерну теорію
Підприємницька [7, 15, 26, 28]	Й. Шумпетер (1950), А. Коул (1959), П. Друкер (1970), Г. Мінцберг (1991)	Формування стратегії розглянуто як процес прогнозування, індивідуального передбачення, стратегічного мислення; значну роль відведено професійним та особистісним характеристикам менеджерів	Розглянуто ризик стратегічних ініціатив у корпораціях; структури систем менеджменту великих компаній; обґрунтовано процес навчання за принципом «зверху вниз»
Пізнання (когнітивна) [7, 15, 29, 30]	Г. Саймон (1947, 1957), Дж. Марч (1958), К. Кіслер (1971), С. Макридакіс (1974)	Розроблення стратегії розглянуто через призму логіки когнітивної психології, розроблено типи когнітивного сприйняття, визначено суб'єктивні та об'єктивні чинники стратегічного планування	Розроблено теоретичний базис формування стратегій диверсифікації, інтеграції

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі

Продовження табл. 4.6

Концепція	Дослідник, період	Загальнотеоретична ідея	Положення стратегії інтеграції
Навчання (компетентнісна) [7, 15, 31, 32]	Ч. Ліндблом (1959), Дж. Куїн (1980), Р. Бульгерман (1980), Т. Нод, Дж. Бауер (1996) К. Прахалад, Г. Хемел (1995)	Стратегічне управління представлено у вигляді процесу, що розвивається; доведено, що розроблення стратегії – процес індивідуального та колективного навчання; розроблено типологію стратегій за ознакою розвитку	Обґрунтовано важливість корпоративної ініціативи; розроблено теоретичні основи корпоративного менеджменту; представлено корпоративну концепцію; введено термін «ключові компетентності корпорації»
Владна [7, 15, 33, 34]	Г. Аллісон (1971), А. Мікміллан (1978), Дж. Сарразін (1975), Е. Петігрю (1977), Дж. Сарразін, Й. Доз (1979), Г. Естм (1984)	Досліджено стратегію як переговорний процес (компроміс) між групами колективу (внутрішні аспекти) або між колективом та зовнішнім середовищем (зовнішні аспекти); значна роль влади та організаційної політики	Закладено теоретичну основу розвитку маркетингу взаємодії; функціонування міжнародних та транснаціональних корпорацій, теорії влади; запропоновано механізм розвитку спільних підприємств та стратегічних альянсів
Культурна [7, 15, 35, 36]	Р. Рігер (1987, 1994), Дж. Барні (1986), С. Фельдман (1986), Е. Петігрю (1985), Дж. Джонсон (1992), К. Рот, Д. Рікс (1994)	Досліджено формування стратегії у контексті колективного процесу, визначено принципи формування стратегії через організаційну культуру	Закладено теоретичні основи корпоративної культури, удосконалено положення соціальної взаємодії
Зовнішнього середовища (зовнішніх відносин, екологічна) [7, 15, 37, 38, 39]	Д. Мілер (1979), К. Джордж, Ж. Тулуз (1988), М. Ханнан, Дж. Фріман (1977, 1984), К. Олівер (1991)	Обґрунтовано формування стратегії як реактивний процес, що ініціюється впливом зовнішніх обставин, досліджує ситуаційні фактори; запропоновано типологію стратегій розвитку	Корпоративну стратегію розглянуто як можливість залучити ресурси та здобути стійкість у зовнішньому середовищі

Продовження табл. 4.6

Концепція	Дослідник, період	Загальнотеоретична ідея	Положення стратегії інтеграції
Конфігураційна (управління змінами) [7, 15, 40, 41]	П. Хандавала (1970), Г. Мінцберг (1979, 1983), Д. Міллер (1986), Д. Герст (1995), Дж. Клемер (1995), Й. Доз, Г. Тенхайзер (1996)	Запропоновано інтеграційний підхід щодо змісту та процесу формування стратегії (трансформація, перехід з одного стану в інший) з урахуванням впливу зовнішнього середовища, внутрішньої структури та життєвого циклу підприємства (конфігурації); стратегічний менеджмент визначено як наука про зміни	Визначено стратегії трансформації та їх особливості
Конкурентних переваг [42, 43 44, 45, 46]	Б. Вернерфельд (1984), Г. Хемел (1996), Кім Чан (2004), С. Ентоні, М. Ейрінг (2006), Д. Логан, Х. Фішер-Рай (2009)	Доведено можливість отримання конкурентних переваг через компетентності, «організаційну унікальність», раціональну комбінацію ресурсів, швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища; розроблено класифікацію «мікстратегій»	Визначено інтеграцію як стратегію отримання внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг
Стратегічних інновацій [47, 48]	Н. Алтер (2000), Дж. Тід (2001), П. Вільямсон (2001) Р. Бургельман (2001)	Розроблено прийоми, методи та моделі управління стратегічними інноваціями (технічними, інформаційними, сервісними тощо)	Сформовано особливості управління інноваціями в інтеграційних структурах
Зовнішніх відносин (стратегічного партнерства) [49,50, 51]	С. Гарісон(2000), Л. Франко (2004)	Сформовано положення концепції стратегічного партнерства	Розвиток співробітництва держави і інтеграційних структур (державно-приватного партнерства)

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі

Закінчення табл. 4.6

Концепція	Дослідник, період	Загальнотеоретична ідея	Положення стратегії інтеграції
Соціальної відповідальності [52,28]	К. Крафт (1990), Л. Лівінгстон (1998), М. Морсінганд (2006)	Розроблено основи теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу	Розглянуто особливості управління соціальною відповідальністю в інтеграційних структурах
Інтеграційного розвитку [53, 54, 55,56]	А. Мазаракі, М. Босовська (2013–2014)	Сформовано основи інтеграційної взаємодії на засадах трансформації якісних, кількісних та структурних параметрів розвитку інтеграційних процесів та формування балансу інтересів і налагодження ефективної співпраці суб'єктів господарювання у процесі створення додаткової вартості	Стратегічна взаємодія економічних суб'єктів на основі трансформації параметрів розвитку та відображення простору консолідованої діяльності

Джерело: складено та узагальнено автором за джерелами таблиці.

Значну увагу науковцями приділено як визначенню впливу чинників зовнішнього середовища на інтегровані системи, так і їх взаємозв'язку, взаємодії та взаємовпливу в процесі розвитку. Класичні концепції стратегічного розвитку орієнтують мислення стратега, який приймає управлінські рішення, у напрямі пошуку найкращих щодо забезпечення ефективності альтернативних видів діяльності – напрямів розвитку. Аналізуючи поняття розвитку з точки зору системної методології, варто зауважити, що воно розглядається як цілеспрямований процес закономірних змін, які відносно економічного суб'єкта базуються на зростанні, гнучкості та стійкості [57, 58]. Результатом поглиблення інтеграційних тенденцій та інтеграційного розвитку, вироблення нових векторів консолідованої діяльності економічних суб'єктів має стати інтеграційна стратегія, яка забезпечить економічне зростання (економічний, синерге-

тичний, мультиплікативний ефект), підвищить адаптаційні характеристики інтеграційних структур у зовнішньому середовищі та їх стійке положення на ринку на основі формування унікальних ключових компетентностей. Отже, процес формування інтеграційної стратегії необхідно розглядати через призму теоретичних здобутків стратегічного менеджменту та концепції інтеграційного розвитку.

За результатами аналізу численних праць зі стратегічного управління доходимо висновку, що комплекс інтеграційних стратегій зосереджений на проблемі стратегічного управління інтегрованим підприємством як єдиною цілісністю (самостійним суб'єктом господарювання).

Завдання інтеграційної стратегії базуються на врахуванні потреб та пріоритетів стратегічного розвитку сукупності суб'єктів господарювання, які полягають у необхідності мобілізації, розподілу та збалансування наявного ресурсного потенціалу до потреб учасників інтеграційної взаємодії, формування унікальних організаційних компетентностей з метою консолідованого створення туристичного продукту. Перспективи інтеграційного розвитку відкриваються на основі досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та надання послуг (створення продукту), що буде найкраще задовольняти споживачів.

Розроблення інтеграційної стратегії потребує фундаменталізації наукових досліджень у напрямі формування типологізації інтеграційних стратегій, зосередження уваги на поглибленні інструментарію щодо розроблення та вибору стратегічних альтернатив інтеграційного розвитку та механізмів його розгорнутого застосування у практиці діяльності суб'єктів господарювання як найбільш пріоритетного вектору розвитку інтеграційних процесів. Результати узагальнення класифікаційних підходів та виокремлення різновидів інтеграційних стратегій у межах кожної із представлених ознак наведено на рис. 4.5.

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі

За організаційним рівнем (за А.Томпсоном, Ю Дж. Стріклендом [59])	За типом інтеграційної поведінки (позиції) у зовнішньому середовищі (за Д. Греймом [60])	За логікою розкриття ключових стратегій (за М. Портером [9])
Корпоративна (загальна) Ділова (ринкова) Функціональна Операційна	Адаптивна Адаптаційна Комплексна	Мінімізації витрат Диференціації (<i>продукту чи послуги</i>). Фокусування (<i>на групі споживачів, товарах або на географічному ринку</i>)
За сценаріями розвитку об'єднання (за Ф. Котлером, О. Віханським, О. Наумовим, Н. Куденко [61,62, 74])	За сценаріями розвитку об'єднання (за З. Шершньовою та С.Оборською [63])	За формою організації відносин (власна розробка)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегії концентрованого (інтенсивного) зростання: <ul style="list-style-type: none"> - розвитку ринку збуту; - розвитку продукту. - гнучкого впровадження на ринок. 2. Стратегії інтеграційного зростання: <ul style="list-style-type: none"> - регресивна інтеграція (назад); - прогресивна інтеграція (вперед); - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція. 3. Стратегії диверсифікованого зростання: <ul style="list-style-type: none"> - концентрованої диверсифікації; - горизонтальної диверсифікації; - конгломеративної диверсифікації. 4. Стратегії цілеспрямованого скорочення: <ul style="list-style-type: none"> - ліквідації; - збору врожаю; - скорочення обсягів виробництва; - зменшення витрат 	<p>Зростання (різними темпами). Підтримки (стабілізації). Реструктуризації. Скорочення діяльності. Ліквідації. Комбінування</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія спеціалізації (видів туризму; форм обслуговування; засобів комунікацій; суб'єктів господарської діяльності): <ul style="list-style-type: none"> - аутсорсинг, - інсорсинг, - аутгаскінг - аутстафінг 2. Стратегія кооперації та консолідації (у сфері управління; виробнича; маркетингова; збутова; фінансова): <ul style="list-style-type: none"> - франчайзинг; - мережева взаємодія; - формування асоціацій; - формування стратегічних альянсів. 3. Повна інтеграція (злиття, поглинання). 4. Об'єднання (у сфері управління; участь в капіталі): <ul style="list-style-type: none"> - інтеграція горизонтальна; - інтеграція вертикальна; - диверсифікація; - конгломерація (непов'язана інтеграція); - пов'язана інтеграція; - функціональна (кругова) інтеграція. 5. Стратегічного партнерства: <ul style="list-style-type: none"> - кластерна стратегія; - стратегія ППП; - стратегія співпраці із зацікавленими сторонами (споживач, конкурент; постачальник та ін.)

Продовження рис. 4.5

<p>За сценаріями розвитку об'єднання (за М. Мартиненком, Ю. Козаком, Ю. Єхануровим В. Ковалевським [64,65])</p>	<p>За сценаріями розвитку інтеграційної взаємодії (власна розробка)</p>	<p>За сценаріями розвитку об'єднання (за В. Герасимчуком [66])</p>
<p>Обмеженого зростання. Зростання. Скорочення. Поєднання</p>	<p>Встановлення відносин. Підвищення рівня відносин. Збереження відносин. Зниження рівня відносин. Припинення відносин. Поновлення відносин</p>	<p>Стабілізації. Виживання</p>
<p>За рівнем залучення учасників (власна розробка)</p>	<p>За напрямками інтеграції (за М. Сторчевим та ін. [67])</p>	<p>За характером розвитку (удосконалено за Л. Грейнером [68])</p>
<p>Стратегія інтеграції на основі відносин власності. Стратегія інтеграції на основі контрактів, угод, договорів</p>	<p>Стратегія вертикальної інтеграції. Стратегія горизонтальної інтеграції. Стратегія конгломератної інтеграції. Стратегія пов'язаної інтеграції. Стратегія функціональної інтеграції</p>	<p>Стратегія розвитку на основі творчості. Стратегія розвитку на основі керування. Стратегія розвитку на основі делегування. Стратегія розвитку на основі координації. Стратегія розвитку на основі співробітництва</p>
<p>За поведінкою у зовнішньому середовищі (за Ш. Вейричем [69])</p>	<p>За активністю поведінки (за Й. Пенсем [70])</p>	<p>За ступенем використання інтеграційного потенціалу (власна розробка)</p>
<p>Агресивна стратегія «maxi-maxi» Конкурентна стратегія «mini-maxi» Консервативна стратегія «maxi-mini» Оборонна стратегія «mini-mini»</p>	<p>Відступальна стратегія. Наступальна стратегія. Оборонна стратегія</p>	<p>Динамічного розвитку. Збалансованого розвитку. Депресивного розвитку. Перспективного розвитку</p>
<p>За ступенем інтенсифікації існуючого бізнесу (конкурентоспроможності, за Т.Ткаченко [71])</p>	<p>За життєвим циклом інтеграційної структури (від 3до 9 фаз життєвого циклу, власна розробка)</p>	<p>За напрямками діяльності (власна розробка)</p>
<p>Негайного реагування. Слідування за лідером. Сегментації ринку. Диференціації продукту. Зниження собівартості. Збереження позицій. Проникнення на ринок. Розширення ринку. Впровадження нововведень</p>	<p>Стратегія прискореного зростання (для фаз зародження, становлення, реорганізації). Стратегія зростання (для фаз зростання, рання зрілість). Стратегія стабілізації (для фази зрілість). Стратегія скорочення (для фаз скорочення, ліквідації)</p>	<p>За видами діяльності. За продуктами. За споживчими сегментами. За територіальною ознакою</p>

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі

Закінчення рис. 4.5

За типами інтеграції (за Н. Рудиком [72])	За стратегічними трансформаціями (за А. Пилипенком [2])	За економічним спрямуванням інтеграційної взаємодії (власна розробка)
Загальна портфельна. Сімейна (горизонтальна та вертикальна інтеграція). Елемента (нові ринки, продукти)	Інтеграційна стратегія (створення, об'єднання, партнерство, кооперація). Інтеграційно-дезінтеграційна стратегія (рекомбінація, перетворення). Дезінтеграційна стратегія (розподіл, роз'єднання, ліквідація)	Бізнес-формату. Виробничо-комерційна. Комерційна. Науково-технічна
Часткові інтеграційні стратегії корпоративного рівня (власна розробка)	Часткові інтеграційні стратегії ділового рівня (власна розробка)	Часткові інтеграційні стратегії функціонального рівня (власна розробка)
Лідерства на ринку. Розширення діяльності. Міжгалузевої інтеграції. Міжорганізаційної інтеграції. Диверсифікації. Інвестування	Конкурентна стратегія. Стратегія управління набором стратегічних зон міжгалузевої концентрації. Стратегія управління набором стратегічних зон міжорганізаційної концентрації Стратегія мінімізації витрат Стратегія розвитку ринків	Стратегія управління ключовою компетентністю Стратегія управління синергетичною результативністю Стратегія управління ризиками Маркетингова стратегія Фінансова стратегія Стратегія технологічного оновлення та розвитку Соціальна, екологічна стратегія Кадрова стратегія Стратегія управління якістю
За інтеграційним розвитком (позиція суб'єкта у полі розвитку інтеграційної взаємодії) (власна розробка)	Наступальна інтеграційна стратегія. Стратегія кардинального зростання. Захисна інтеграційна стратегія. <i>Елімінаційна стратегія</i>	

Рис. 4.5. Типологія інтеграційних стратегій

Джерело: складено автором за джерелами таблиці.

На підставі класифікації інтеграційних процесів та стратегій організацій пропонуємо узгодити типологію інтеграційних стратегій. До найважливіших ознак класифікації інтеграційних стратегій необхідно включити такі, як: організаційний рівень, тип інтеграційної поведінки, сценарій формування інтеграційної взаємодії, напрям інтеграції, сценарій розвитку об'єднання, етапи життєвого циклу інтеграційної структури, стратегічні трансформації, ступінь використання інтеграційного потенціалу, поведінка у зовнішньому середовищі, сценарій отримання конкурентних переваг та ін. (рис. 4.5).

У наукових джерелах здебільшого розглядають чотири основні класичні види стратегій інтеграційного розвитку [63 та ін.], а саме: горизонтальну інтеграцію, вертикальну інтеграцію, інтеграцію «вперед» (прогресивну), інтеграцію «назад» (регресивну) Для реалізації варіанта розвитку шляхом горизонтальної інтеграції організація налагоджує взаємодію з підприємствами-конкурентами, тобто об'єднання однорідних учасників виробничого ланцюга.

Вертикальна інтеграція виражається у зростанні організації через утворення або придбання структур, що здійснюють постачання або опікуються збутом товарів, послуги організацій (поєднані єдиним логістичним ланцюгом). Має два різновиди – інтеграція «вперед» та інтеграція «назад». Інтеграція «вперед» – організація зростає за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, розташованими між організацією та кінцевим споживачем (системами розподілу і продажу). Інтеграція «назад» спрямована на зростання організації через придбання, утворення або посилення контролю за діючими структурами, що відповідають за постачання. Завдяки таким діям зменшується залежність від партнерів-постачальників, стабілізуються ціни на послуги організації.

О. Віханський і О. Наумов пропонують більш розгалужену класифікацію стратегій [61] з акцентом на можливості розвитку, які вперше сформулював Ф. Котлер [74, с. 536]. Вони вважають, що базові стратегії виражають чотири різні підходи до зростання підприємства (об'єднання) і пов'язані зі зміною одного або декількох таких елементів: продукту, ринку, галузі, положення підприємства чи об'єднання у галузі або економіці країни, технології. Ці елементи можуть існувати як у діючому, так і новому станах. За цією ознакою першу групу базових стратегій складають стратегії концентричного (інтенсивного) зростання, які використовують у тому випадку, коли або чи об'єднання ще не повністю вичерпали можливості розвитку. До цієї групи можна віднести стратегію розвитку ринку збуту, стратегію розвитку продукту, стратегію гнучкого впровадження на ринок.

Друга група – це стратегії інтеграційного розвитку, використання яких доцільне у тих випадках, якщо галузі, в яких діє підприємство чи об'єднання, має незаперечні перспективи прогресу, або є можливість контролю над діяльністю постачальників (регресивна інтеграція), системою розподілу товару (прогресивна інтеграція), підприємств конкурентів (горизонтальна інтеграція).

До третьої групи автори віднесли стратегії диверсифікованого зростання, що передбачають розвиток бізнесу у декількох сферах або галузях та застосовуються у випадку неможливості розвитку підприємства на даному ринку з даним продуктом у межах одного виду діяльності. До цієї групи відносять стратегії концентрованої диверсифікації, горизонтальної та конгломеративної.

Четверта група містить стратегії цілеспрямованого скорочення, які реалізуються у перегрупованні сил після довготривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли передбачається спад, кризові явища або кардинальні зміни в економіці. Ця група базових стратегій представлена стратегіями ліквідації, збору врожаю, скорочення діяльності та скорочення витрат.

Існують інші підходи, що відображають окремі параметри інтеграційної стратегії (див. рис. 4.5). Дана типізація має як теоретичну цінність, так і практичне значення, оскільки дозволяє підприємству або об'єднанню вибрати базову стратегію інтеграційного розвитку відповідно до своїх внутрішніх (ресурсних) можливостей та зовнішніх обмежень.

Вищезазначені класифікації інтеграційних стратегій дозволяють зробити висновок, що наведені класифікаційні ознаки дещо суперечать одна одній, деякі дублюються та лише уточнюють, доповнюють або поглиблюють деякою мірою одна одну. Разом з тим певні систематизаційні ознаки залишилися поза увагою наукової спільноти, зокрема форма організації інтеграційних відносин, сценарії розвитку інтеграційної взаємодії, спрямування інтеграційних відносин, ступінь використання інтеграційного потенціалу, рівень ієрархії управління розвитком інтегрованих структур. На наш погляд, варто

доповнити наявну класифікацію інтеграційних стратегій зазначеними ознаками та у їх межах запропоновано сформовані різновиди стратегій. Однією із базисних стратегій, згідно із систематизацією інтеграційних стратегій за ознакою життєвого циклу організацій, який пов'язаний зі зміною стану одного чи декількох елементів: продукту, ринку, галузі, технології, становища організації у галузі, за позицією економічного суб'єкта у полі розвитку інтеграційної взаємодії визначено стратегію інтеграційного розвитку. Безумовно, реалізація принципу системності у науково-пізнавальній діяльності потребує поєднання зазначених методологічних підходів для більш ґрунтовного дослідження стратегії інтеграційного розвитку та її глибинного розгляду.

У контексті вищевикладеного можна запропонувати таке тлумачення *стратегії інтеграційного розвитку*: це управлінські підходи, що визначають процес формування довгострокових цілей діяльності, систему методів, способів та механізмів їх досягнення; конкретизують перспективи інтеграційного розвитку підприємницьких структур у межах консолідованого вибору економічно обґрунтованої альтернативи дій на певний період, що базується на врахуванні змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостях і характеристиках (організаційних, економічних, правових) сукупності підприємств для забезпечення зовнішнього зростання, адаптації у ринковому просторі та отримання синергетичного ефекту. Стратегія інтеграційного розвитку визначає позицію суб'єкта у полі розвитку інтеграційної взаємодії. На нашу думку, вона повинна мати такі різновиди: наступальна, кардинального зростання, захисна та елімінаційна.

Базові елементи стратегії інтеграції наведено на рис. 4.6. Зазначена декомпозиція змісту інтеграційної стратегії обумовлює наявність у кожного елемента власного бачення напрямів розвитку групи в цілому та стратегічних альтернатив і поточних цілей учасників, пов'язаних як операційною діяльністю, так і стратегічною перспективною консолідованого розвитку, і потребує компромісного узгодження у межах інтеграційної взаємодії.

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі

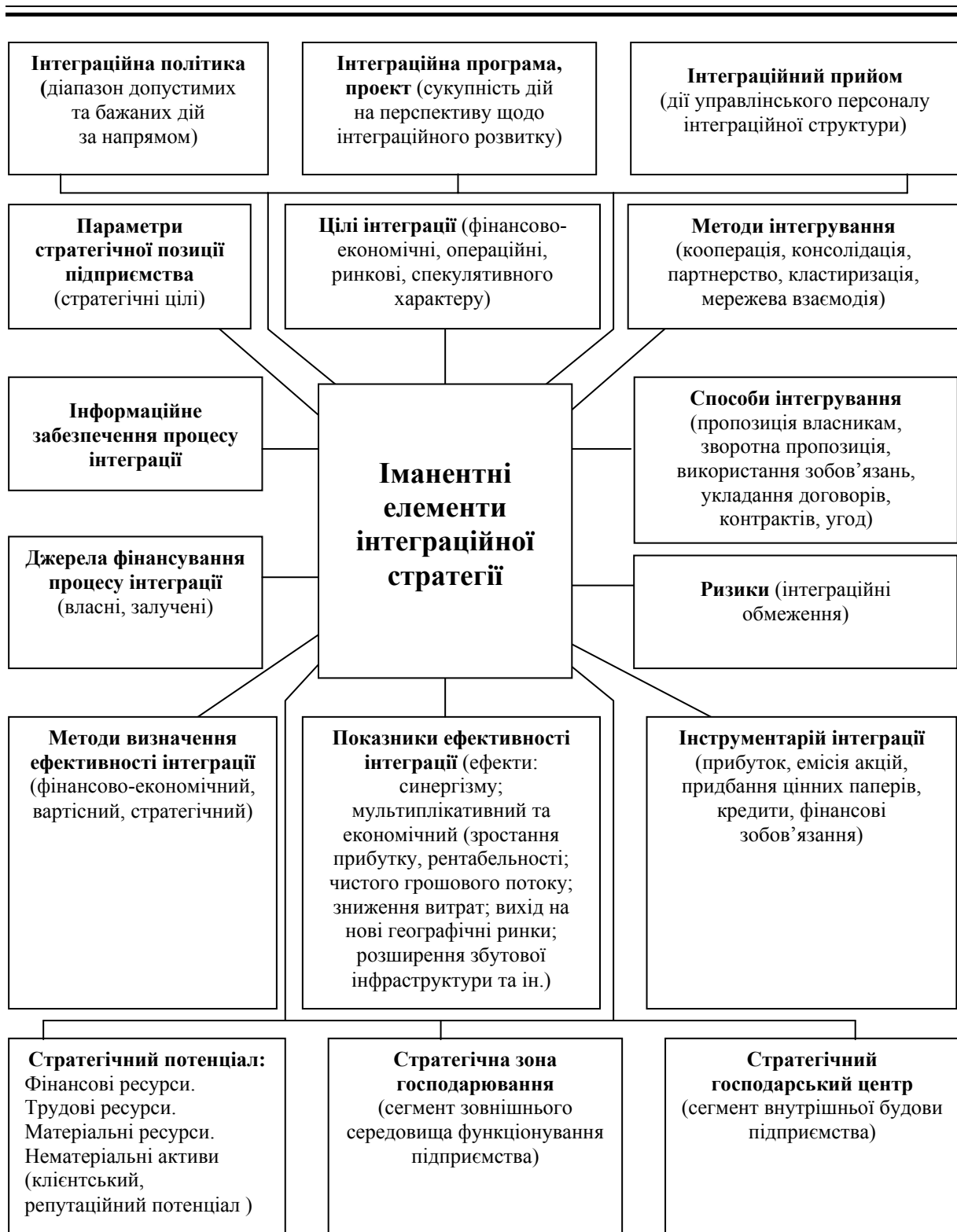


Рис. 4.6. Іманентні елементи інтеграційної стратегії

Джерело: удосконалено на основі [22, 61, 63, 65].

Отже, стратегія управління інтеграційним розвитком – це необхідна узагальнена модель дій, яка еволюціонує повільно, включає механізми формування внутрішнього інтеграційного потенціалу та врахування змін зовнішнього середовища та адаптацію до них. Основними цілями цієї стратегії мають бути такі: запобігання або мінімізація корпоративних небезпек (погроз, ризиків) з боку змін зовнішнього середовища, зосередження уваги на слабких місцях у внутрішній діяльності інтегрованого підприємства та їх зменшення за допомогою використання інтеграційних можливостей та переваг зовнішнього зростання.

4.3. Стратегічні напрями реалізації програм інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності

Домінантними поняттями процесу стратегічного управління інтеграційним розвитком є стратегія, інтеграційний потенціал і конкурентоспроможність, що тісно пов'язані між собою.

Формуванню стратегічних факторів успіху інтеграційної взаємодії буде сприяти обґрунтований вибір інтеграційних стратегій, які спрямовано на вдосконалення і розвиток відносин у межах інтегрованого формування. Рекомендований стратегічний набір управління інтеграційною взаємодією наведено на рис. 4.7. Він складається за трьома ієрархічними рівнями: корпоративним (визначає моделі поведінки сукупності економічних суб'єктів); функціональним (базується на формування стратегічної позиції окремого учасника інтеграційної взаємодії за узгодження з корпоративним рівнем) та функціональним (визначає процесні складові формування ключових компетентностей).

Вибір стратегії управління розвитком інтеграційної взаємодії рекомендуємо здійснювати на основі модифікації матриці, розробленої І. Ансофом [22], яка базується на визначенні позиції підприємства у полі інтеграційної взаємодії та визначає характер стратегічних управлінських рішень.

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі

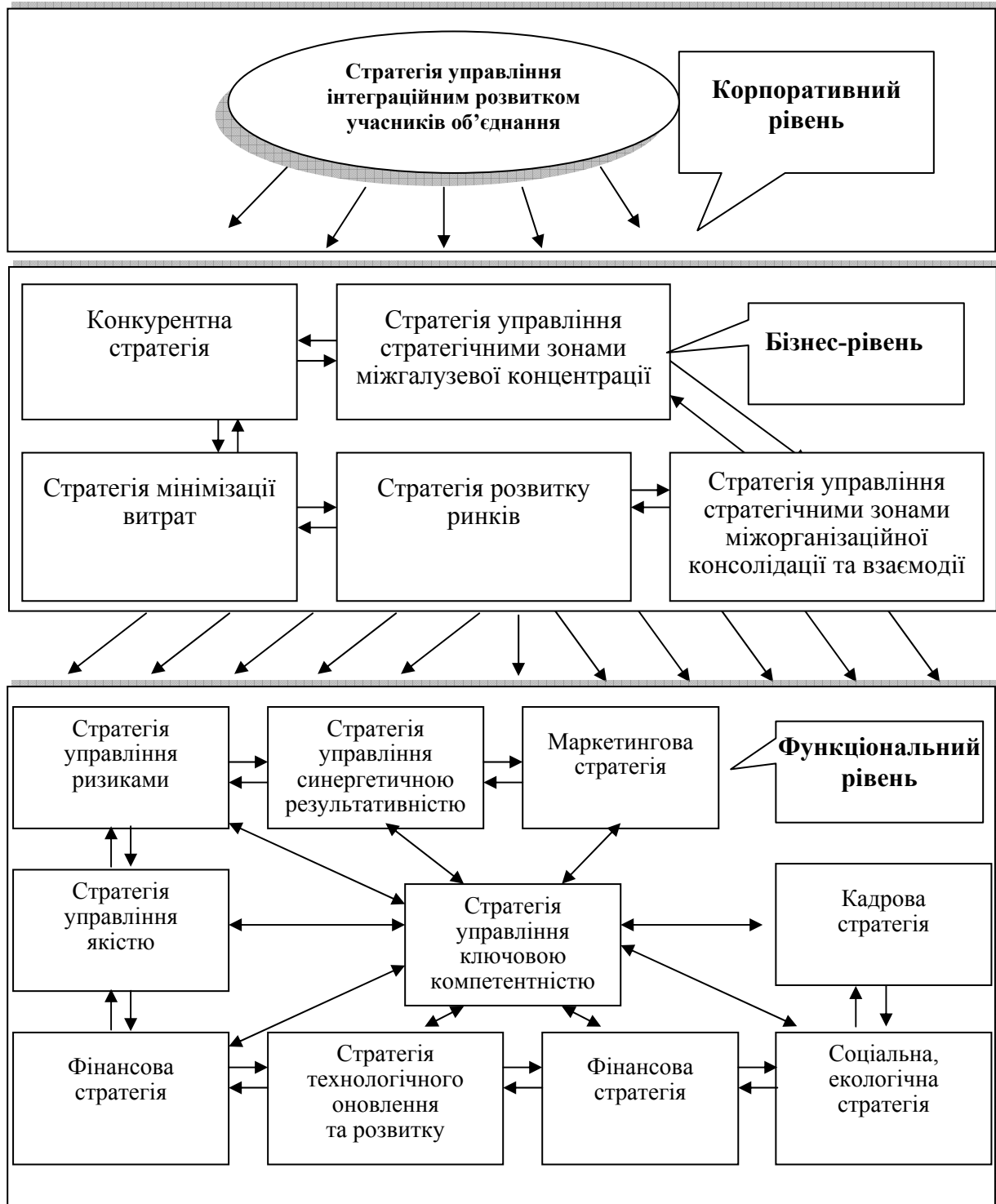


Рис. 4. 7. Стратегічний набір управління інтеграційною взаємодією

Джерело: розроблено автором.

Оцінити позицію підприємства можна за двома координатами: горизонтальною, на якій відкладається значення рівня використання потенціалу інтеграційної взаємодії і вертикальною, що відображає нестабільність поля взаємодії (чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) (рис. 4.8).



Рисю 4. 8. Матриця визначення стратегічної інтеграційної позиції підприємства

Джерело : розроблено автором.

Для інтеграційних утворень, яким притаманний достатньо високий рівень використання потенціалу інтеграційної взаємодії і низький рівень нестабільності, рекомендовано використовувати наступальну інтеграційну позицію. Цим підприємствам доцільно використовувати стратегії зовнішнього зростання, для розробки і реалізації яких суб'єкт стратегічного менеджменту має бути досить мобільним, що залежить від наявності

сприятливих факторів макро- і мікрооточення і спроможності підприємства до їх своєчасного та ефективного використання. Мобільність суб'єкта буде тим вищою, чим більше виявиться парних комбінацій між зовнішніми можливостями і внутрішнім потенціалом, що також залежить від швидкості реагування підприємства на зміни у полі взаємодії суб'єктів господарювання.

Позиція кардинального зростання обумовлює необхідність використання регресивної інтеграції (назад), прогресивної інтеграції (вперед), горизонтальної інтеграції, а також стратегії диференціації і фокусування, які передбачають спеціалізацію на обмежених перевагах як стратегіях інтеграційного розвитку. Стратегічні рішення підприємств, які мають таку високу позицію, повинні також бути спрямованими на використання комплексу перспективних можливостей.

Захисна інтеграційна позиція передбачає вибір стратегій, які будуть орієнтовані на пошук зовнішніх можливостей збереження досягнутого рівня інтеграційного розвитку, без великого ризику та вжиття заходів щодо запобігання небезпекам через використання внутрішніх інтеграційних резервів.

Елімінаційна інтеграційна позиція обумовлює необхідність орієнтації підприємства на короткострокові перспективи, мінімізацію інтеграційних зусиль.

Відповідно до розглянутих тенденцій типізації інтеграційних стратегій на основі матричного методу нами розроблено модель забезпечення реалізації стратегій та субстратегій для різних за масштабами та ступенем охоплення об'єднань (табл. 4.7).

Розробку інтеграційної стратегії слід здійснювати на основі аналізу якісних, кількісних і структурних змін діяльності учасників інтеграційних формувань та чинників зовнішнього середовища. Розробка та реалізація інтеграційної стратегії за якісними, кількісними та структурними передумовами має здійснюватися за такою процедурою:

1) стратегічна діагностика поточного стану підприємств-учасників і найважливіших макроекономічних тенденцій регіону та країни;

Матриця визначення інструментарію реалізації інтеграційних процесів за ієрархічними рівнями

Рівні стратегії	
Види стратегії	Дестинація (макрорівень)
Стратегічні господарські підрозділи підприємства (організаційний)	Кластер (мегарівень)
суккупність підприємств (міжорганізаційний)	Дестинація (макрорівень)
Стратегічний розвиток	Дестинація (макрорівень)
<p>Види стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Споріднена (концентрична та горизонтальна). • Конгломератна. • ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ • Вертикальна (вперед). • Вертикальна (назад). • Горизонтальна. • Колломеративна. • Паралельна. • Кругова. • ІНТЕГРАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК • Стратегічне партнерство з учасниками ринку (постачальниками, споживачами, конкурентами, партнерами, владою). • Мережева взаємодія. • Кластерна взаємодія. • Публічно-приватне партнерство. • ІНТЕГРАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ • Інтегрованості (зміна свободи акторів через створення інтеграційних структур, визначення переліку учасників та зон географічної присутності). • Консолідації (зміна конфігурації акторів через консолідацію ресурсів та спільну діяльність). • Синергії (зміна умов взаємодії або партнерів через трансферт компетентностей, знань). • Оптимальної взаємодії (зміна сфер впливу через перерозподіл компетентностей) 	<p>Дестинація (макрорівень)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Портфельний аналіз. • SPASE-аналіз. • Імітаційне моделювання. • Портфель методів сценарного прогнозування • Методологія публічно-приватного партнерства.
<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка характеру стратегічного синергізму. • Функциональний підхід. • Цільовий підхід. • Процесний підхід. • Ситуаційний підхід. • Аналіз життєвого циклу бізнесу. • Матриця «Томпсона-Стрікланда». • Модель збалансованих показників. • Стратегічна модель архітектури. • Сервісно-орієнтована модель 	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка характеру стратегічного синергізму. • Аналіз життєвого циклу дестинації. • Матриця «Томпсона-Стрікланда». • Стратегія соціального туризму. • Кластерний аналіз. • Процесний підхід. • Системний підхід. • Ситуаційний підхід. • Логічні моделі. • Когнітивні моделі. • Оцінка характеру стратегічного синергізму. • Стратегічна модель архітектури. • Сервісно-орієнтована модель
<ul style="list-style-type: none"> • Портфельний аналіз. • SPASE-аналіз. • Матричні моделі. • Мультиагентні моделі. • Процесний підхід. • Системний підхід. • Ситуаційний підхід. • Логічні моделі. • Когнітивні моделі. • Оцінка характеру стратегічного синергізму. • Стратегічна модель архітектури. • Сервісно-орієнтована модель 	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінка характеру стратегічного синергізму. • Аналіз життєвого циклу дестинації. • Матриця «Томпсона-Стрікланда». • Стратегія соціального туризму. • Кластерний аналіз. • Процесний підхід. • Системний підхід. • Ситуаційний підхід. • Логічні моделі. • Когнітивні моделі. • Бенчмаркінг. • Стратегічна модель архітектури. • Сервісно-орієнтована модель

Закінчення табл. 4.7

Види стратегії		Рівні стратегії				Дестинація (макрорівень)
		Стратегічні господарські підрозділи підприємства (організаційний)	сукупність підприємств (міжорганізаційний)	Кластер (мегарівень)		
Товарно-ринкові стратегії інтенсифікованого зростання	<p>РОЗВИТОК РИНКУ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сегментація споживачів та адаптація турпродукту для нових сегментів ринку. • Географічна сегментація та вихід на нові територіальні ринки 	<ul style="list-style-type: none"> • STP-маркетинг. • Метод експертних оцінок 	<ul style="list-style-type: none"> • SPASE-аналіз. • Метод експертних оцінок. • Аналіз вектора зростання. • Матриця GE/Mckinsey 	<ul style="list-style-type: none"> • STP-маркетинг • Матриця GE/Mckinsey • Аналіз вхідних та вихідних бар'єрів • Якісні методи прогнозування • Метод експертних оцінок 	<ul style="list-style-type: none"> • SPASE-аналіз. • Якісні методи прогнозування. • Метод експертних оцінок 	
	<p>РОЗВИТОК ТУРПРОДУКТУ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Модифікація турпродукту та його якісних показників. • Розвиток бренда. • Створення систем управління якістю 	<ul style="list-style-type: none"> • Кількісні та якісні методи маркетингових досліджень 	<ul style="list-style-type: none"> • SPASE-аналіз. • Матриця Shell/DPM 	<ul style="list-style-type: none"> • Кількісні та якісні методи маркетингових досліджень 	<ul style="list-style-type: none"> • SPASE-аналіз. 	
Стратегії інтенсифікації існуючого бізнесу	<p>КОНКУРЕНЦІЯ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стратегії конкуренції за М. Портером • Стратегії конкуренції за Ф. Котлером 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT/TOWS-аналіз. • Аналіз конкурентних сил і конкуренції у галузі. • Оцінка рівня конкурентоспроможності продукту. • Бенчмаркінг 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT/TOWS-аналіз. • STEEP-аналіз. • Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства. • Оцінка стратегічного потенціалу 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз. • Аналіз конкуренції між турцентрами. • Оцінка рівня конкурентоспроможності регіону. • Бенчмаркінг 	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз. • STEEP-аналіз. • Оцінка рівня конкурентоспроможності країни. • Оцінка потенціалу країни для розвитку туризму 	
	<p>ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Маркетинг. • Фінанси та інвестиції. • Операції та якість. • Логістика • Кадри. • Інновації. • Соціальна відповідальність. • Екологія 	<ul style="list-style-type: none"> • Кількісні та якісні методи маркетингових досліджень. • SWOT/TOWS-аналіз. • Бенчмаркінг. • Аналіз КФУ 	<ul style="list-style-type: none"> • SNW-аналіз. • SWOT/TOWS-аналіз. • STEEP-аналіз 	<ul style="list-style-type: none"> • Кількісні та якісні методи маркетингових досліджень. • SNW-аналіз. • SWOT/TOWS-аналіз. • Бенчмаркінг. • Аналіз КФУ 	<ul style="list-style-type: none"> • SNW-аналіз. • SWOT/TOWS-аналіз. • STEEP-аналіз 	

Джерело: розроблено автором.

2) формування місії та ключових пріоритетів розвитку інтеграційного формування та комплексу завдань для кожного члена об'єднання для її реалізації з акцентом на моніторинг стану економічної здатності всіх господарських суб'єктів, структурних підрозділів та аналіз їх можливої стратегічної адаптації;

3) формування альтернативних стратегій розвитку інтеграційних відносин;

4) вибір альтернативи, створення базового напрямку стратегії інтеграційного розвитку, конкретизація її часового горизонту і змістовного наповнення;

5) адаптація сформованої стратегії інтеграційного розвитку до умов ринку та вимог усіх зацікавлених сторін – учасників, розроблення субстратегій на основі цільового розподілу сфер впливу та напрямів дій;

6) розроблення цільових програм, планів, бюджетів, створення організаційних та управлінських структур для реалізації інтеграційних стратегій диференційовано за учасниками інтеграції;

7) здійснення процесу реалізації стратегії (мотиваційний, інформаційний, організаційний механізми реалізації);

8) визначення процедур поетапного контролю, ефективності інтеграційного розвитку і корегування етапів виконання стратегії.

Список використаних джерел

1. Данников В.В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе: стратегия и управление / В.В. Данников. – М. : ЭЛВОЙС-М, 2004. – 464 с.
2. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А.А. Пилипенко. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 380 с.
3. Липсиц И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа / И.В. Липсиц, В.В. Косов. – М.: Из-во «БЭК», 1996. – 304 с.
4. Кибалов Е.Б. Системный анализ ожидаемой эффективности крупномасштабных инвестиционных проектов на транспорте / Е.Б. Кибалов, С.В. Минин, В.П. Нехорошков и др. – Новосибирск : Изд-во СГУПС, 2007. – 156 с.
5. Ennew Ch.T. Marketing Financial Services, Heineman Professional Publishing / Ch. T. Ennew, T. Watkins, W. Wright. – Oxford, 1990. – 238 p.
6. Минцберг Г. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Дж. Лампель. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 368 с.
7. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Дж. Лампель. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
8. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / Бурр В. // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 107–113.
9. Porter Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction/ Michael E. Porter. – New York : Free press, 1998. – 558 p.
10. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – 2-е изд. / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 272 с.
11. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
12. Chandler A.D. Strategy and Structure / A.D. Chandler. – MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.
13. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пейтон ; пер. с англ. – 2-е изд.. – СПб., 2003. – 816 с.
14. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Дафт. – 2-е изд., – СПб., 2006. – 864 с.
15. De Wit V. Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage / V. De Wit, R. Meyer. – London : International Thomson Business, 1999. – 519 p.
16. Martinet A. Pensee strategique et rationalites: un examen epistemologique / A. Martinet – Lion, France, 1996.
17. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М. : Бизнес-Информ, 1997. – 198 с.
18. Лифман Р. Картели и тресты и дальнейшее развитие народнохозяйственной интеграции / Р. Лифман. – М., 1910. – 276 с.
19. Гильфердинг Р. Финансовый капитал / Р. Гильфердинг. – М., 1912.
20. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М., 1922.
21. Newman W. Administrative Action: The Techniques of Organization and Management / W. Newman. – Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1951.
22. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое изд. / Игорь Ансофф ; пер. с англ. / под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
23. Laurence P.R. Organization and Environment. Cambridge / P.R. Laurence, J.W. Lorsch. – MA : Harvard, University Press, 1967.
24. Gold M. Strategies and Stales: The Role of the Center in managing Diversifild Corporations / M. Gold, A. Campbell. – Oxford : Basil Blackwell, 1987.

25. Hatten K. Heterogeneity within an Industry: Film Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952–1971 / K. Hatten, D. Schendel // *Journal of Industrial Economics*. – 1977. – № 26. – P. 97–113
26. Шумпетер Й. Теория экономического развития: капитализм, социализм и демократия / Й.А. Шумпетер. – М.: ЭКМО, 2008. – 864 с.
27. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* / P.R. Drucker. – Harper & Row, 1985. – 277 p.
28. Schumpeter J. *Capitalism, Socialism and Democracy* / Joseph A. Schumpeter. – New York: Harper & Row, 1950. – 431 p.
29. Simon H. *Administrative Behavior* / H. Simon. – New York: Macmillan. – 1957.
30. March J.G. *Ambiguity and Choice in Organization* / J.G. March, P.J. Olsen. – Bergen, Norway: Universitetsforlaget. – 1976.
31. Quinn J. *Strategies for Change Logical Incrementalism* / J. Quinn. – Homewood, IL: Irwin, 1980.
32. Lindblom C. *Policy-Making Process* / C. Lindblom. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1964.
33. Allison G. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* / G. Allison. – Boston: Little, Brown. – 1971.
34. Macmillan I. *Strategy Implementation and Middle Management Coalitions* / I. Macmillan, W. Guth // *Advances in Strategic Management*. – Vol. 3. – Greenwich, CT: JAI Press. – 1985. – P. 233–254.
35. *Refraining the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done* / R. Reger, I. Gustafson, S. De Marie, J. Mullane // *Academy of Management Review*. – 1994. – № 19. – P. 565–584.
36. Pettgrev A. *The Awakening Giant: Continuous Change in Imperial Chemical Industries* / A. Pettgrev. – Oxford: Basil Blackwell, 1985.
37. Miller D. *Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes* / D. Miller. – McGill University, Montreal, 1976.
38. Hannan M.T. *The population Ecology of Organizations* / M.T. Hannan, J. Freeman // *American Journal of Sociology*. – 1977. – №5 (82). – P. 929–964.
39. Miller D. *Strategic Process and Content as Mediators Between Organizational Context and Structure* / D. Miller, C. Droge, J. Toulouse // *Academy of Management Journal*. – 1988. – №3 (31). – P. 544–569.
40. Khandwalla P. *The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm* doctoral dissertation / P. Khandwalla. – Carnegie-Melon University, 1970.
41. Miller D. *The Icarus Paradox* / D. Miller. – New York: Harper Business, 1990.
42. Hamel Gary C.K. *Prahalad Competing for the Future* / C.K. Gary Hamel. – Harvard Business School Press, 1996. – 358 p.
43. Wernerfelt B.A. *Resource-Based View of the Firm* / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. – 1984. – Vol. 5. – № 2. – P. 171–180.
44. Kim W. Chan, Renee Mauborgne. *Blue Ocean Strategy* / W. Chan Kim, Renee Mauborgne. – Harvard Business Review, 2004. – 240 p.
45. Scott D. Anthony. *Mapping Your Innovation Strategy* [Електронний ресурс] / Scott D. Anthony, Matt Eyring, Lib Gibson. Harvard Business Review. – May 2006. – Режим доступу: <http://hbr.org/2006/05/mapping-your-innovation-strategy/ar/1>
46. Dave Logan, Halee Fischer-Wright. *Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times* [Текст] / Leader to Leader. – 2009. – № 54. – P. 45–52.
47. Alter N. *L'Innovation Ordinaire* / N. Alter. – Paris: PVF, 2000.
48. Tidd J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 2nd ed. / J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt. – Chichester: Wiley, 2001.

Розділ 4. Управління інтеграційними процесами в туризмі

49. Harryson S.J. Managing Know-who Based Companies: A Multinetworked Approach to Knowledge and Innovation Management / S.J. Harryson. – Cheltenham Northhampton (MA), Elgar, 2000
50. Morsingand M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies / M. Morsingand, M. Schultz // Business Ethics : A European Review. – 2006. – Vol. 15. – № 4. – P. 323–338.
51. Franko L.G. The Death of Diversification? The Focusing of the World's Industrial Firms. Business Horizons / L.G. Franko. – July-August, 2004.
52. Kraft K. Strategy, social responsibility and implementation / K. Kraft, J. Hage // Journal of Business Ethics. – 1990. – 9 (1). – P. 11–19.
53. Мазаракі А.А. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств / А.А. Мазаракі, М.В. Босовська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 299–308.
54. Босовська М.В. Методологічні напрями дослідження інтеграційних процесів / М.В. Босовська // Економічний простір : зб. наук. пр. – 2014 – № 85. – С. 36–44.
55. Mazaraki A.A. Preconditions and peculiarities of integrative processes in tourism development / A.A. Mazaraki, M. Bosovskaya // Enterprises in hardship: economic, managerial and juridical perspectives, Messina.
56. Босовська М.В. Концептуальні аспекти управління інтеграційними процесами туристичних підприємств / М.В. Босовська // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання : матеріали Мжнар. наук.-практ. конф. (21–22 берез. 2013 р., м. Черкаси). – Черкаси : ЧДТЕУ, 2013. – С. 53–57.
57. Зуб А.Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001. – 752 с.
58. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 848 с.
59. Томпсон Артур А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / Артур А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 928 с.
60. Грейм Динз. К победе через слияния. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Д. Грейм, Ф. Крюгер, С. Зайзель ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.
61. Виханский О.С. Менеджмент : учеб. [для студ. высш. учеб. зав.] / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
62. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. – Вид. 2-ге, без змін / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
63. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] ; 2-ге вид. / З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
64. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / М. М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
65. Міжнародні стратегії економічного розвитку : навч. посібн. [для студ. вищ. навч. закл.] / [Ю.Г. Козак, Ю.І. Єхануров, В.В. Ковалевський та ін.]. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 353 с.
66. Герасимчук В.П. Розвиток підприємства, діагностика, стратегія, ефективність : [монографія] / В. П. Герасимчук. – К. : Вища школа, 1995. – 265 с.
67. Сторчевой. М. Экономическая теория фирмы: систематизация / М. Сторчевой // Вопросы экономики. – 2012. – № 9. – С. 41–66.
68. Greiner Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow/ Larry E. Greiner. – Harvard Business Review (July–August 1972, P. 37–46).

69. Wehrich H. The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis/ H. Wehrich // Long Range Planning. –1982. –№ 2.– P. 35–53.
70. Penc J. Strategie zarzadzania / J. Penc. – Warszawa : Agencja PLACET, 1999. – 221 s.
71. Ткаченко Т. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посібн. / Т.І. Ткаченко, В.О. Василенко. – К. : Освіта, 2012. – 508 с.
72. Рудык Н. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н. Рудык, Е. Семенова. – М. : Финансы и статистика, 2000.
73. Bearle A.A. The Modern Corporation and Private Property / A.A. Bearle, G.G. Means. – Transaction Publishers, 1932.
74. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Д. Сондерс ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2012. – 752 с.
75. Босовская М.В. Теоретические и праксеологические основы институционального механизма управления субъектами туристического бизнеса / Т.И. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовская // Фундаментальные и прикладные основы эффективности государственного управления : кол. монография – Тула : Тульский филиал РАНХиГС, 2013. – 445с. – (Сер. «Актуальные вопросы государственного и муниципального управления». – Вып. 3). – С. 388–425.
76. Босовська М.В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська // Современное состояние и пути развития экономики современности : кол. монография. – Одесса, Проект Sworld : КУПРИЕНКО СВ, 2013. – 181 с. –С. 112–128.
77. Босовська М.В. Управління якістю послуг готелів: методологія та практика : монографія / Т.І. Ткаченко, С.В. Мельниченко, М.В. Босовська, О.В. Полтавська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 728с.
78. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія [А.Мазаракі, Т. Ткаченко, С. Мельниченко, М. Бойко, Н. Ведмідь, Г. Михайліченко, М. Босовська] ; заг. ред. А.А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 596 с.
79. Mazaraki A.A. Integration strategy as permanent componrnt of business development / A.A. Mazaraki, M. Bosovskaya // Strategy of enterprises in the waiting period of the crisis: economic, social and legal aspect : XI International Scienific Symposium (May 15–16, 2013). – К. : Kyiv National University of Trade and Economics, 2013. – P. 197–210.
80. Босовська М. Удосконалення організаційно-правового механізму управління якістю послуг у готельному господарстві / М. Босовська // Наук. вісн. ЧТЕІ КНТЕУ. – Вип. 1 (37). Економічні науки. – Чернівці : Книги ХХІ, 2010. – С. 200–205.
81. Босовська М. Особливості застосування інформаційних технологій в управлінні якістю готельного продукту / М. Босовська // Вісн. ДІТБ. – № 14. Серія «Економіка та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому». – Донецьк : ДІТБ. –2010. – С. 24–29
82. Босовська М. Удосконалення системи менеджменту на основі концепції TQM та сучасних принципів гостинності / М. Босовська // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : зб. наук. пр. – Вип. 7 (26). Ч. 1. – Луцьк : Луц. держ. техн. ун-т, 2010. – С. 123–130.
83. Босовська М.В. Теоретичне обґрунтування концепції інтеграційного розвитку туристичних підприємств / М. Босовська // Вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 4.
84. Босовська М.В. Концепція інтеграційного розвитку туристичних підприємств / М. Босовська // Економіка і держава. – 2015. – № 3.

ВИСНОВКИ

Динамічний процес трансформаційних перетворень в економіці України та світовому економічному просторі, активізація економічних процесів призводять до істотних секторальних змін та актуалізують проблему пошуку нових перспектив і векторів розвитку підприємств, пов'язаних із корінною та радикальною перебудовою ділових процесів, консолідуванням діяльності для досягнення стратегічних цілей, урізноманітненням та інтенсифікацією інтеграційної взаємодії суб'єктів, трансформацією ділових відносин у стратегічні партнерства, мережеві утворення та кластерні формування. Стає очевидним, що на зміну управлінським концепціям, орієнтованим виключно на отримання високого економічного результату діяльності або на створення жорстко централізованих інтегрованих формувань холдингового типу приходять інноваційні моделі управління бізнесом, орієнтовані на розвиток та урізноманітнення інтеграційних відносин без втрати юридичної самостійності, які базуються на формуванні унікальних ключових компетентностей та створенні додаткових стратегічних можливостей на основі кумулятивного забезпечення стійкості взаємодії, комплементарності матеріальних та нематеріальних активів, конвергенції бізнес-процесів, менеджменту, цілей.

В умовах корінної та радикальної перебудови ділових процесів під впливом глобалізаційних тенденцій, пошуку конкурентних переваг здійснено обґрунтування актуальності інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності. Розглянута множинність підходів до розуміння інтеграційних процесів пояснюється різноманіттям теоретичних і методологічних засад до розвитку інтегрованих структур бізнесу.

У монографії обґрунтовано необхідність виокремлення методологічних підходів до дослідження інтеграційних процесів на основі декомпонування та структуризації економічних вчень про інтеграцію. Запропоновано на основі цілісного науково-теоретичного узагальнення основоположних здобутків вчених щодо реалізації інтеграційної взаємодії виокремити методологічні напрями формування та розвитку інтеграційних процесів: технологічний, ринковий,

інституційний, динамічний, ресурсний, знаннеорієнтований, компетентнісний, владний, когнітивний, праксеологічний, адаптивний, комунікативний, інформаційний, витратний, структурний, ціннісний, стратегічний, конкурентний, трансформаційний, інноваційний, ситуаційний, функціональний, системний, процесний, організаційний, самоорганізаційний, концентричний, циклічний, підприємницький, проектний, соціальний, екологічний, просторовий, стосунковий, реляційний, нормативно-правовий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, синергетичний, гуманітарний, проблемно-орієнтаційний, рефлексивний, консолідаційний, випадковий, атракційний (опційний). Запропоновані підходи надають можливість віддзеркалювати існуючі реалії розуміння інтеграції та повною мірою відобразити її сутнісно-змістовне наповнення. Методологія структуризації інтеграційних процесів дозволила розкрити теоретичний та методологічний базис концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.

Відсутність усталеного економічного підходу до розуміння сутності інтеграції та інтеграційних процесів обумовили необхідність термінологічної регламентації у цій сфері наукових досліджень. Таким чином, інтеграцію визначено як складний соціально-економічний феномен, що має багатоаспектний предмет дослідження та міждисциплінарний характер існування, потребує дослідження у широкому і вузькому сенсі з урахуванням міждисциплінарних зв'язків як у статичному, так і у динамічному аспектах. Відповідно відображено специфічність феномену інтеграції та сформовано тезаурус концепції інтеграційного розвитку. Зокрема, запропоновано авторське бачення вирішення наукової проблеми семантичної та функціональної структуризації інтеграції; обґрунтовано необхідність формування та реалізації інтеграційних процесів як необхідної умови розвитку мікро-, мега-, та макроекономіки. Визначено диспозиційність у розумінні змісту категорії «інтеграція», обґрунтовано наукову потребу більш глибокого теоретичного осмислення сутнісно-змістовного наповнення інтеграційних процесів. Визначено сутність та зміст інтеграційного процесу через сукупність ознак та характеристик

організаційного, економічного, юридичного та поведінкового характеру. Запропоновано у межах економічних ознак інтеграції виокремити управлінські, операційні, маркетингові, соціальні, екологічні характеристики. Уточнено функції інтеграції за переліком, змістовним наповненням та за ієрархічними рівнями, з огляду на специфічні властивості інтеграції як процесу. Структуризацію інтеграційного процесу здійснено на основі декомпозиції функцій на загальні (організаційну, стимулюючу (мотиваційну), узгоджувальну (регулюючу), регулятивну (урівноважувальну), координаційну, контролюючу, прогностичну) та специфічні (ресурсну, інформаційну, комунікаційну, синхронізаційну, конфліктну, консультативну, алокаційну, освітню, інноваційну, адаптивну, креативну, соціальну (соціалізації), ціннісну, оптимізаційну, інституційну, документуючу). Семантична та функціональна структуризація інтеграційних процесів сприятиме подальшій фундаменталізації наукових досліджень у сфері інтеграції, практичній реалізації управлінського процесу та прийняттю управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях управління економічними системами.

Запропоновано структуризацію інтеграційних процесів на основі виокремлення 101 класифікаційної ознаки, за якими рекомендовано здійснювати розподіл інтеграційних процесів на різновиди. На основі ключових класифікаційних ознак здійснено типологізацію інтеграційних процесів, яка характеризує комплексну взаємообумовленість і пов'язаність інтеграційних утворень у розрізі типів, рівнів, класів, видів, форм, різновидів, форматів, сфер та порядків, що у подальшому дозволить досліджувати спорідненість типових інтеграційних процесів за комплексом іманентних ознак, особливостей та характеристик; визначати їх переваги і недоліки; управляти їх розвитком.

З метою реалізації інтеграційних потреб підприємств доведено необхідність розроблення засад концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання, передумови якої визначають параметри та особливості інтеграційних процесів. Сформовано порівняльні характеристики, притаманні старій

індустріальній економіці та новітній, орієнтованій на інтеграційний розвиток, розкрито комплекс параметрів сучасної та майбутньої моделей управління суб'єктами туристичної діяльності. Визначено іманентні риси, притаманні підприємствам, що функціонують в умовах економіки, орієнтованої на інтеграційний розвиток. Розроблено нові вимоги до функціонування підприємств галузі туризму з урахуванням інтеграційних тенденцій, розглянуто їх семантичне наповнення. Розглянуті параметри та іманентні риси інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності сприятимуть у подальшому вдосконаленню управління інтегрованими утвореннями на засадах положень концепції інтеграційного розвитку. Саме це обумовило розбудову теоретико-методологічного базису управління інтеграційним розвитком і розробку багаторівневої моделі його формалізації. Наукову обґрунтованість даного результату підтверджено проведенням семантичного аналізу термінологічно-категоріального апарату, наявного сутнісно-змістовного наповнення тлумачень, виділенням головних істотних ознак елементів категоріального базису монографії, розширенням класифікаційних ознак, континууму властивостей, характеристик і принципів організації управління діяльністю різних типів та видів інтегрованих формувань, розробкою мережевих, партнерських, кластерних моделей предметних сфер наукових досліджень, відповідних контексту розгляду інтеграційної взаємодії та онтологічній моделі інтеграційного розвитку.

Базуючись на розглянутих теоретичних та методологічних положеннях, концепцію управління інтеграційним розвитком запропоновано розглядати як систему поглядів на зміну мети управління інтеграційними процесами на основі розуміння сутності інтеграційного розвитку як комплементарного стратегічного базису формування унікальних конкурентних переваг через забезпечення комплементарності матеріальних та нематеріальних активів між формально незалежними партнерами та конвергенції ключових компетентностей, а також переміщення доміанти розвитку інтеграційних процесів суб'єктів господарювання у напрямі формування стратегічної взаємодії через мережеву співпрацю,

ринкове співробітництво всіх зацікавлених учасників (постачальники, споживачі, контрагенти, конкуренти), кластерні структури та публічно-приватні партнерства. Формування зазначених структур визначено пріоритетним напрямом розвитку економіки в умовах трансформаційних революційних змін параметрів зовнішнього середовища та пошуку додаткових внутрішніх можливостей для формування конкурентних переваг. Розроблено методологію розгортання зазначених форматів інтеграційних процесів, враховуючи доведену в роботі необхідність поширення даних моделей організації бізнесу.

Сутнісно-змістовне наповнення управління інтеграційним розвитком розкривається через виокремлення таких складових, як правила, процедури та механізми структурування суб'єкта й об'єкта, формалізація зв'язків у формі організаційних структур та управлінських систем, порядок формування зв'язків і взаємовідносин учасників, розподілу функцій, відповідальності та результатів між учасниками, регламентація і координація відносин та керівних впливів. Узагальнення зазначених структурних елементів дозволяє виокремити механізм управління інтеграційним розвитком, в рамках якого здійснюється вплив на розвиток інтеграційної діяльності та умови і альтернативи реалізації інтеграційних процесів за наявності ресурсного, інституційного, організаційного та іншого забезпечення. Запропоновано використання параметрів інтеграційних обмежень як важелів управлінського впливу, що дозволить управляти реконфігурацією акторів з урахуванням структурних, якісних та кількісних змін у межах реалізації інтеграційних стратегій з метою досягнення синергетичності, емерджентності та еквіфінальності взаємодії суб'єктів.

Концепцію інтеграційного розвитку розкрито на основі таких положень: управління з позиції дотримання системних вимог та принципів стратегічного партнерства; врахування природи підприємництва, трансформацій та змін; визначення знань і компетентностей ключовими консолідованими ресурсами; прийняття розвитку за конвент інтеграції; необхідність побудови бізнес-моделей розвитку інтеграційної взаємодії та

мультиагентних систем управління знаннями; розгляд агентів з позиції їх стратегічної ролі у забезпеченні інтеграційного розвитку; пріоритет створення простору взаємодії через формування організаційних засад; управління циклічністю розвитку інтеграційних процесів; можливість реалізації інтеграційного розвитку через узгодження параметрів на основі управлінських функцій, структурування простору відносин у межах досягнення балансу очікувань, потреб, можливостей та обмежень; забезпечення синергії та емерджентності інтеграційної взаємодії в умовах невизначеності; реалізація інтеграційного розвитку суб'єктів на основі референтної моделі, яка дозволяє узгодити етапи, бізнес-процеси та результати. Для практичного провадження запропонованої концепції та пов'язання її положень розроблено референту модель управління інтеграційним розвитком, яка базується на методологіях функціонального, процесно-структурного аналізу та проектування. Процес інтеграційного розвитку передбачає проведення комплексу еволюційно-революційних змін (через реалізацію інтеграційно-дезінтеграційних процесів), орієнтованих на трансформацію архітектури та реконфігурацію учасників, що забезпечує перехід відносин на новий якісний рівень функціонування. Механізмом віртуальної взаємодії економічних суб'єктів в економіко-інформаційному просторі визначено мультиагентну систему, яка дозволяє акумулювати, обробляти, розподіляти та здійснювати обмін інформацією.

Здійснено розгляд суб'єктів господарювання з позицій їх стратегічної ролі у реалізації інтеграційного розвитку, що дозволяє сформулювати структурно-функціональні моделі інтегрування суб'єктів. За зазначеними моделями визначаються такі блоки управлінського впливу, як атрибути інтегрованого утворення (структурні складові – критична маса підприємств), драйвери інтегрування (складаються з елементів, які формують умови діяльності та визначаються такими параметрами, як матеріальні активи, знання та навички, компетентності тощо); середовище інтеграційної взаємодії (показники та критерії використання драйверів – консолідованих ресурсів); *результати* (консолідована система параметрів, які відображають вигоди та ризики

співпраці як для учасників, так і в цілому для розвитку регіону, національної економіки); інтеграційна платформа (сукупність параметрів розвитку інтеграційної взаємодії: простір знань та компетентностей, простір довіри та інтересів, простір стратегічних можливостей, простір бізнес-процесів та простір інноваційності).

Інтеграційну стратегію розглянуто з позиції визначення перспективи інтеграційного розвитку підприємств за економічно обґрунтованим прогнозом дій на певний період, застосування яких базується на моніторингу ринкової ситуації та характеристиках інтеграційної структури для забезпечення функціонування та адаптації у ринковому просторі з урахуванням внутрішніх можливостей і ресурсів та змін зовнішнього середовища у майбутньому. Реалізація інтеграційної стратегії забезпечує синергетичний, економічний та мультиплікативний ефект. Розробку інтеграційної стратегії рекомендовано здійснювати на основі врахування якісних характеристик учасників інтеграційних формувань за корпоративними, функціональними та бізнес-рівнями і чинників зовнішнього середовища. З точки зору розроблення механізмів управління інтеграційним розвитком передбачено виокремлення функціонального профілю управління інтегрованою структурою, реалізація якого потребує уточнення та поглиблення функціональних блоків управління (інформаційно-діагностичний, планово-прогностичний, організаційно-регламентуючий та контрольо-адаптивний) за рівнями управління.

Вибір стратегії управління розвитком інтеграційної взаємодії (наступальна, кардинального зростання, захисна, елімінаційна) рекомендовано здійснювати на основі модифікації матриці І. Ансоффа, що базується на визначенні позиції підприємства у полі інтеграційної взаємодії та визначає характер стратегічних управлінських рішень у площині параметрів: рівня використання потенціалу інтеграційної взаємодії і ступеня нестабільності поля взаємодії (чинників внутрішнього середовища та зовнішнього оточення). Перспективами подальших досліджень методологічного базису формування інтеграційної стратегії має стати розроблення механізмів її реалізації та визначення процедур розрахунку ефективності.

Обґрунтовано необхідність розгляду проблеми підвищення результативності та ефективності функціонування інтегрованих структур як цільової умови їх ефективного розвитку. Розроблено комплексний методологічний підхід дослідження результативності функціонування інтегрованих структур, що базується на мультикритеріальних засадах. В його основу покладено поєднання підходів, критеріїв та показників оцінки результативності інтеграційної взаємодії, зокрема методологій ресурсного, маркетингового, портфельного, ресурсно-ринкового, ієрархічного, інституційного, екологічного та стратегічного підходів. Особливу увагу приділено визначенню та практичній апробації системи індикаторів формування стійкості інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності, на основі яких сформовано факторну модель інтегральної оцінки результативності взаємодії акторів. Запропоновані методичні підходи можна використати для прийняття управлінських рішень щодо вибору векторів розвитку інтеграційних процесів.

Отже, можна з достатньою науковою достовірністю стверджувати про вагому теоретичну цінність, практичну значущість та наявність значного потенціалу подальших наукових досліджень концепції інтеграційного розвитку, яка відображає об'єктивні формати розвитку новітніх концепцій управління економічними суб'єктами. Особливо варто наголосити, що дане монографічне дослідження сприятиме формуванню теоретичного та прикладного підґрунтя для розвитку зазначеної концепції та розробленню інструментарію її імплементації в практику діяльності суб'єктів туристичної діяльності.

Автор сподівається, що монографія приверне увагу науковців, які досліджують проблеми управління інтеграційними процесами, а також буде корисна професіоналам підприємств туристичної галузі у вирішенні прикладних питань щодо впровадження положень концепції інтеграційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності, і буде вдячна за надання пропозицій, слушні поради та науковий дискурс стосовно наукових положень та практичних рекомендацій, висвітлених у цьому дослідженні.

ДОДАТКИ

Таблиця 1.А

Наукові підходи до дослідження інтеграційних процесів

Наукова предметна проблемологія	Загальнонаукові підходи	Особливості в туризмі
Соціально-економічна сутність інтеграції, ідентифікація, формування та розвиток інтеграційних процесів	Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Богачева, О. Вільямсон, Л. Грейд, Г. Хрюгер, С. Зайзель, Е. Герштейн, Х. Грютер, Є. Єрохіна, М. Зайнулліна, Г. Клейнер, Д. Кемпбел, М. Мескон, Г. Марголіт, М. Портер, А. Пилипенко, Н. Скопенко, А. Стерлігова, Р. Фатхутдінов, Ю. Чорна	М. Жукова, В. Катькало, В. Квартальнов, О. Кузьмін, В. Мукба, В. Квартальнов, В. Шемракова
Теоретико-методологічні засади інтеграції національних економік у світовий економічний простір в умовах глобалізації	О. Амоша, С. Аптекар, В. Бандурін, В. Геєць, А. Мазаракі, В. Горбатов, М. Долішній, М. Єрмошенко, Б. Кваснюк, М. Кизим, М. Козоріз, І. Лукінов, Ю. Макогон, В. Ляшенко, М. Портер, В. Сіденко, Д. Сорокін, В. Точилін, Л. Федулова, О. Чернега, М. Чумаченко, І. Шумпетер	Г. Александрова, М. Біржаков, В. Гуляєв, Г. Долматов, М. Мальська, Е. Поклонова, Д. Прейгер, І. Малярчук, В. Сенін, І. Смаль, В. Чужиков, І. Школа
Еволюція інтеграційних структур та інтеграційних концепцій у світі та в Україні	Г. Антонов, О. Іванова, А. Бандурін, С. Булганіна, В. Белозубенко, Г. Богачова, А. Бухвалов, А. Гладулін, Дж. К. Гелбрейт, В. Горбатов, Ю. Голікова, П. Друкер, М. Кизим, Дж. Коммонз, Р. Коуз, Г. Демзетц, О. Харт, Г. Клейнер, І. Лукінов, Г. Мінз, Л. Розанова, Г. Спенсер, Л. Страхова, Ю. Уманців, Й. Шумпетер, В. Якунін	Г. Долматов, В. Гуляєв, Л. Любимова, В. Саламатіна, Г. Карпова, С. Ковальов
Теоретичні підходи до активізації інтеграційних процесів	В. Амбросов, Г. Антонов, О. Бутиркін, Н. Гончарова, О. Кузьмін, М. Манілич, Т. Момот, М. Мельник, М. Окландер, О. Третьяк, О. Уільямсон, М. Чапаєв	С. Туманов, В. Азар, А. Александрова, А. Балабанова, І. Балабанов, Н. Буторова, А. Гайдук, А. Добровольська, Г. Долматов, В. Квартальнов, І. Мундт, Б. Сергеев, А. Клейменов, Л. Любимова, В. Фреєр, А. Шлевкова

Продовження табл. 1.А

Наукова предметна проблемологія	Загальнонаукові підходи	Особливості в туризмі
Формування та розвиток інтеграційних структур	П. Буряк, Ю. Вінслав, В. Дементьев, А. Мелентьев, Ю. Якутін, С. Авдашева, Н. Розанова, В. Вишневський, О. Амоша, Г. Газін, Д. Мінаков, В. Гарретт, П. Дюссож, В. Горбатов, П. Друкер, І. Дибач, В. Дементьев, О. Корольчук, П. Кохан, О. Кузьмін, Б. Міллер, О. Михайлов, О. Митрохіна, С. Пивоваров, А. Пономаренко, В. Лісов, Л. Страхова, А. Бартенев, С. Соколенко, Н. Седова	В. Азар, М. Ариффулін, Р. Браймер, Ю. Волков, В. Катькало, Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенз, А. Леснік, М. Смирнова, Е. Філіповський, Л. Шмарова
Типологія та систематика інтеграційних формувань	І. Владімірова, О. Драчева, А. Лібман, Л. Тараш, Ф. Дементлі, П. Буряк, М. Кизим, А. Пилипенко, І. Ялдін, М. Туган-Барановський, В. Горбатов, Ю. Вінслав, А. Мелентьев, В. Дементьев, Ю. Якутін, В. Глущенко, Ю. Параніч, М. Кизим, Г. Марголіт, А. Лажу, С. Рід, Н. Седова, О. Юлдашева,	С. Ковальов, Г. Чернов, А. Попов, В. Данильчук, М. Морозова, В. Попков, М. Жукова, О. Драчева, Ю. Забаєв, Д. Ісмаєв, Г. Карпова, В. Катькало, С. Куш, А. Афанасьєв, А. Чернишев
Системи та особливості управління інтеграційними структурами	С. Авдашева, В. Балабанинець, І. Владімірова, М. Георгіаді, А. Горбунов, М. Грачева, Д. Карапетян, В. Дементьев, О. Пушкар, Ю. Жуков, М. Кизим, А. Крюков, О. Крюкова, І. Савченко, А. Макулов, Г. Назарова, Д. Рігбі, І. Семенко, Д. Старк, Г. Широкова, Т. Еліот, Д. Герберт, А. Хачатуров, А. Белковський, Е. Ніколс, Р. Хенфілд	Ю. Волков, І. Помпл, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, О. Леснікова, К. Літарський, В. Катькало, Р. Тубеліс, А. Чудновський, А. Чернишев
Управління інтеграційним розвитком підприємств: парадигми, передумови, індикатори та вектори	І. Булеєв, Н. Прокопенко, А. Пилипенко, І. Ярошенко, В. Василенко, Т. Галпін, В. Горбатов, Ю. Жуков, Г. Константинов, Т. Ковальчук, С. Філонович, Івашковська, Р. Лепа, О. Пушкар, Д. Львов, А. Макулов, М. Нурєєв, О. Раєвнева, Л. Руденко, М. Тодаро, Л. Федулова, В. Александрова, Ю. Бажал, В. Черенков, Н. Цопа	М. Бойко, А. Гайдук, В. Євдокименко, М. Жукова, А. Лапигін, Є. Лаптев, М. Смирнова, В. Мацола, Л. Нюрнбергер, Н. Сгорова, О. Яброва

Додатки

Продовження табл. 1.А

Наукова предметна проблемологія	Загальнонаукові підходи	Особливості в туризмі
Стратегічне управління інтеграційними формуваннями	О. Амоша, Р. Березюк, І. Гладій, О. Боличев, І. Бурдак, Я. Белоусов, Г. Брусільцева, А. Воронкова, Л. Гохберг, Г. Китова, Т. Кузнєцова, О. Дегтярьова, М. Круглов, О. Замазій, Ю. Іванов, Р. Качалов, Г. Клейнер, А. Козаченко, Ж. Ламбен, Г. Міцберг, В. Наумов, А. Наливайко, В. Пономаренко, О. Тридід, М. Кизим, М. Портер, Я. Сергієнко, С. Панова, Г. Скудар, З. Шершньова	М. Бойко, М. Борушак, С. Галасюк, Т. Дорошенко, Л. Лук'янова, І. Мініч, М. Кабушкін, В. Катькало, В. Квартальнов, Ю. Лапигін, М. Морозов, М. Нагорська, С. Наливайченко, Л. Нечаюк, І. Олексин, Ю. Опанащук, Г. Папірян, С. Полонський, О. Ремеслова, С. Скобкін, Н. Свірідова, С. Цьохла
Управління діяльністю об'єднань підприємств (проблеми формування, оцінювання, використання потенціалу: інвестиційного, фінансового, виробничого, інформаційного, маркетингового та інших складових)	С. Авдашева, В. Дементьєв, І. Алексєєв, М. Колісник, А. Мороз, О. Ареф'єва, А. Балабанинець, А. Бандурін, Т. Дж. Гаплін, М. Хендон, П. Гохан, А. Дурович, В. Жданов, М. Кизим, В. Козаченко, А. Ляшенко, І. Ладико, М. Крамчанінова, О. Кузьмін, Р. Шуляр, О. Коль, Ю. Лисенко, Н. Гузь, О. Матіцин, Б. Мільнер, Ф. Лііс, Н. Михайлов, І. Отенко, Є. Попов, Н. Рудик, Л. Руденко, І. Тогунов, Г. Уманців, О. Фірсанова, Р. Фостер, Р. Холл, Л. Чепурда, С. Беляєв, М. Плахотнікова, О. Чернега, В. Білозубенко, О. Гохберг, Н. Чухрай, О. Гірна, Я. Криворучко, А. Хачатуров, Н. Ейсен, С. Якубовський	М. Бойко, Г. Бондаренко, І. Бутко, Д. Бікташева, Г. Бупоря, Ю. Вовків, А. Гайдук, В. Данильчук, О. Драчева, Ю. Забаєв, Д. Ісмаєв, М. Кабушкін, В. Катькало, В. Шемракова, С. Куш, Дж. Ленон, А. Леснік, М. Мальська, Є. Маслова, Г. Широкова, С. Мельниченко, В. Новіков, Г. П'ятницька, Х. Роглев, А. Саак, Т. Сокол, Т. Ткачекно, С. Цьохла, Л. Черчик, Л. Шульгіна, І. Школа
Вплив чинників на діяльність інтеграційного формування (мега-, макро-, мезо-, мікро- наносередовище функціонування інтеграційного утворення)	Г. Башнянин, І. Бурдак, Т. Климович, Ю. Рудь, С. Алексєєв, Г. Брусільцева, Л. Шемаєва, Г. Назарова, А. Воронкова, В. Євтушевський, А. Задоя, Ф. Зінов'єв, В. Іноземцев, Г. Козаченко, І. Мазур, Г. Семенов, О. Богма, В. Осецький, Л. Федулова, А. Ткач	О. Азарян, Н. Жукова, М. Биржаков, В. Гуляєв, Л. Дядечко, М. Жукова, А. Зорин, І. Зорін, В. Єрмаченко, В. Квартальнов, В. Кіптенко, Л. Мармуль, С. Медлік, П. Пуцетайло, О. Поклонова

Продовження табл. 1.А

Наукова предметна проблемологія	Загальнонаукові підходи	Особливості в туризмі
Проблеми корпоративного управління підприємствами, формування майнових відносин у процесі формування та використання капіталу	Ю. Аніскін, А. Асаул, В. Павлов, Ф. Бескієр, І. Бондар, О. Бухвалов, О. Виноградова, В. Голіков, Ю. Грачева, В. Гринькова, О. Попов, В. Довгань, І. Малик, М. Долішній, В. Євтушевський, К. Ковальська, Р. Ентов, А. Радигін, Д. Колліс, В. Козаченко, А. Воронкова, Є. Ленський, Б. Лессер, С. Максютін, О. Матицин, Т. Момот, О. Мороз, Л. Пашенко, А. Поважний, В. Полонський, І. Розпутенко, Б. Лессер, Н. Супрун, С. Білоусова, Р. Пайк, Ю. Уманців, І. Храброва, В. Цуглевич, А. Яковлев	М. Азаров, Е. Джанджугазова, М. Морозова, М. Піскунов, Д. Кузьменко, Т. Ореховська, І. Школа, Ю. Шаховських
Формування та розвиток франчайзингових відносин	Г. Андрощук, В. Денисюк, В. Довгань, Є. Вознюк, Ж. Дельтей, Д. Землякова, С. Ільченко, О. Корольчук, І. Школа, О. Кузьмін, М. Мендельсон, Я. Мюррей, А. Маклер, С. Сілінг, Т. Єрошкіна, В. Колесніков, І. Рикова, І. Салата, С. Сосна, У. Сухорська, Т. Мирончик, С. Стівен, Б. Сью, О. Суковатий, Д. Стенворд, Б. Сміт, С. Спінеллі, Р. Розенберг, Ю. Танін, М. Шахова, Н. Терещук, О. Трушенко, А. Цират	В. Азар, Л. Іванова, Є. Замураєва, Т. Ткаченко, О. Орлова, Г. Мунін, Ю. Карягін, А. Артеменко, Ю. Кошиль, В. Шкромада, Т. Бут, Л. Шульгіна
Феномен інтеграції у кластерних утвореннях, розвиток концепції кластеризації	М. Амоша, М. Афанасьєв, Е. Бергман, Є. Фезер, М. Берг, В. Вінден, О. Білоус, М. Войнаренко, Н. Волкова, Т. Сахно, А. Гранберг, Ю. Іванов, А. Пилипенко, М. Єрмошенко, Л. Ганущук-Єфіменко, Н. Каніщенко, М. Кастельс, А. Клайкнехт, Ю. Ковальова, А. Маршал, В. Мітєнев, І. Гулий,	А. Александрова, М. Бойко, В. Гоблик, В. Гудзь, В. Євдокименко, О. Колесник, О. Крайник, М. Біль, О. Любіцева, М. Мальська, В. Мацола, Г. Михайліченко, А. Митрофанова, С. Нездоймінов, А. Прочан, Н. Свірідова, В. Семенов, М. Балджі,

Додатки

Продовження табл. 1.А

Наукова предметна проблемологія	Загальнонаукові підходи	Особливості в туризмі
	І. Мельман, А. Павлюк, М. Портер, О. Похильченко, Л. Родіонова, Р. Хайруллін, С. Розенфельд, М. Румянцева, Г. Семенов, О. Богма, С. Соколенко Р. Сорока, О. Третьяк, Д. Харт, Л. Хопкінсон, Т. Циган, В. Чужиков, М. Шерешева	В. Мозгальова, С. Соколенко, Т. Ткаченко, Дж. К.Холовей, Н. Тейлор, П. Чорненька, І. Швець
Інтеграційні підходи у мережевих організаціях	Л. Бабій, В. Барінов, Д. Жмуров, П. Зібер, Н. Єгорова, С. Хачатрян, Б. Єрзкян, А. Земляков, А. Дегтярева, М. Кастельс, В. Куперман, С. Куш, А. Афанасьєв, І. Лазарев, С. Хижа, Є. Метелева, Д. Новіков, С. Парінов, Р. Патюрель, У. Пауел, Л. Сміт-Дор, Р. Пожидаєв, І. Петропавлов, А. Пилипенко, Й. Рюегг-Штюрм, Л. Ахтенхаген, А. Стерлігова, І. Стрелец, О. Третьяк, М. Румянцева Р. Уоллерс, Л. Федулова, М. Шерешева, О. Юлдашева, В. Катенєв, С. Полонський	М. Арифуллін, Д. Бикташева, Л. Гієва, Т. Данова, В. Боголюбов, С. Сологубова, Г. Горіна, О. Гутник, Ю. Жук, М. Зайцева, Є. Замуруєва, Л. Іванова, Г. Карпова, С. Ковальов, В. Катькало, В. Мукба, М. Кобяк, А. Афанасьєв, С. Куш, Ю. Лапигін, Є. Лаптева, Л. Родигін, М. Морозова, В. Попков, С. Скобкін, М. Смирнова, А. Сорокіна, А. Тандикін, В. Шемракова
Стратегічне партнерство в бізнесі	М. Бобіна, О. Гребешкова, Г. Махова, Б. Гарретт, П. Дюссож, Я. Гордон, Дж. Д. Даніелс, Л.Х. Радеба, А. Жуков, А. Пилипенко, А. Зобов, С. Карделл, Є. Карпукіна, Е. Кембел, К. Саммерс, Ю. Лебединський, Р. Ноздрьова, О. Пушкар, С. Соколенко, Н. Струк, Р. Уелборн, В. Костен, Р. Уоллес, О. Фірсанова, Г. Хакен, Л. Чепурда, С. Беляєв, М. Плахотнікова, О. Чернега, О. Озаріна, Г. Чужиков, С. Шаврук, Л. Шемаєва	В. Биркович, А. Гайдук, М. Жукова, А. Жуков, Д. Ісмаєв, О. Драчева, Ю. Забаєв, В. Квартальнов, М. Мальська, Т. Ткаченко, А. Саак, С. Цьохла, Л. Шульгіна, В. Шукліна, А. Татаринцева, Є. Суворова, Ю. Сарапкін, Н. Антонюк, М. Рутинський, В. Долматов, В. Ткач, О. Камушков, В. Зайцева, С. Беліков

Продовження табл. 1.А

Наукова предметна проблемологія	Загальнонаукові підходи	Особливості в туризмі
Інтеграція як засіб досягнення конкурентних переваг	Г. Азоєв, І. Ансофф, І. Алексєєв, І. Балабанова, М. Войнаренко, Ж. Воронкова, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Горбатов, О. Горняк, В. Філіпович, М. Деркач, О. Жаймода, Ю. Іванов, Ф. Еванс, Д. Бішон, Б. Кваснюк, М. Кизим, А. Пилипенко, І. Ялдін, М. Книш, Л. Ковальська, В. Павлова, М. Портер, К. Прахалад, В. Рамасвами, Г. Скудар, Н. Тарнавська, Р. Фатхутдінов, В. Чернега, Ф. Шерер, Д. Росс, О. Шнипко, В. Шинкаренко, А. Юданов	О. Балабанова, В. Холод, І. Пономаренко, Л. Баумгартен, Є. Бирюков, В. Василенко, Т. Ткаченко, А. Градінарова, Р. Лепа, В. Данильчук, Є. Джандзугазова, А. Каурова, Н. Костяєв, Н. Кузнецова, Ю. Леонтєва, С. Нездоймілов, Н. Андреева, І. Ревинський, І. Скопіна, А. Рогечев, І. Ополченков, О. Хамідова, І. Швець
Ефективність функціонування інтеграційних формвань, ефект синергії від інтеграційної взаємодії суб'єктів господарювання	А. Алтулнін, М. Семухін, С. Архіреєв, І. Бланк, О. Богма, Н. Бондар, О. Васюхін, Г. Брусільцева, А. Генске, Ю. Вінслав, Л. Дж. Гребиньяк, М. Долішній, М. Дороднєв, Ю. Мишін, Е. Пухова, С. Гальперин, О. Іванова, Н. Ігнатова, Є. Єрохіна, Ф. Еванс, Д. Бішон, С. Курдюмов, С. Малінецький, С. Капіца, Р. Каплан, Д. Нортон, Є. Князева, Л. Левшин, О. Корольчук, В. Кузьмінський, С. С. Курдюмов, С. Капіца, Є. Князева, О. Кузьмін, О. Мельник, А. Куроченко, Ю. Косачев, Л. Саммерс, Е. Кемпбелл, А. Стерлігова, Р. Пожидаєв, Л. Руденко, В. Решетило, О. Третьяк, Д. Чернавський, Г. Хакен, Ю. Якутін	В. Боголюбов, С. Боголюбова, В. Данильчук, В. Кифяк, А. Коломієць, А. Котанс, О. Любіцева, М. Мамотова, М. Морозова, А. Парфіненко, А. Сидорова, І. Демиденко, І. Писаревський, Г. Сологубова, С. Степанова, Т. Ткаченко, С. Цьохла, І. Швець, І. Школа
Державно-приватне партнерство	О. Вінник, В. Варнавський, А. Корольов, В. Клименко, О. Головінов, А. Зельднер, М. Клінова, В. Ляшенко, О. Амоша, С. Аптекарь, В. Микрюков, В. Майбородін, Г. Пилипенко, І. Ситнік, О. Стародубцева, Р. Уоллес, М. Циганкова, Б. Шевченко	А. Близнюк, Н. Коніщева, Л. Давиденко, М. Біль, Л. Бухаріна, Ю. Гладуняк, В. Дмитренко, О. Єфімова, Л. Попова, В. Зверев, Т. Ломакіна, Є. Козловський, О. Кротова, А. Муталієва, І. Писаревський, Н. Петрова, Н. Муциньська

Додатки

Закінчення табл. 1.А

Наукова предметна проблемологія	Загальнонаукові підходи	Особливості в туризмі
Моделювання співпраці у межах інтеграційного формування, розроблення його архітектури	С. Бух онова, А. Бахтизін, С. Бір, М. Виноградов, Е. Генрі, В. Геєць, Горбатов, А. Данілін, М. Дерябіна, Єрохін, Я. Жаліло, Т. Клебанова, Ю. Косачев, В. Кучеренко, Є. Мішенін, А. Пилипенко, Н. Полянська, Л. Проданова, Г. Ромашкіна, П. Скобелев, П. Сенге, Л. Сергєєва, А. Бакурова, В. Тарасов, А. Тонких	Г. Антюфєєв, Н. Жигірев, М. Джапуєв, А. Добовольська, І. Карташевська, О. Коль, С. Цьохла

Джерело: складено автором.

Таблиця 1.Б

Кількісний аналіз результатів запитів у середовищі мережі Інтернет, пов'язаних з розвитком інтеграційних процесів

Аспект інтеграційної діяльності	Ключові слова для запиту	Пошукові системи мережі Інтернет			
		Google	Yandex	Meta	Nigma
Теоретичні основи інтеграції	інтеграція	4790 тис.	3 млн	699 тис.	4 млн
	інтеграційні процеси	5740 тис.	5 млн	411 тис.	3 млн
	інтеграційна структура	2520 тис.	3 млн	157 тис.	2900 тис.
	інтегрована структура	610 тис.	3 млн	24,4 тис.	2800 тис.
	інтеграційна взаємодія	7600 тис.	3 млн	78,9 тис.	2600 тис.
	інтеграційні відносини	16800 тис.	3 млн	211 тис.	2900 тис.
	інтеграційні зв'язки	20100 тис.	5 млн	238 тис.	5100 тис.
	інтеграція підприємств	14700 тис.	15 млн	226 тис.	15 млн
	інтеграція організацій	3680 тис.	5 млн	245 тис.	5600 тис.
Концепція управління інтеграційними процесами	концепція інтеграції	8 млн	2 млн	68,1 тис.	2400 тис.
	інтеграційна концепція	5640 тис.	2 млн	68 тис.	2500 тис.
	інтеграційна стратегія	156 тис.	3 млн	108 тис.	2600 тис.
	стратегія інтеграції	3190 тис.	3 млн	108 тис.	2900 тис.
	організаційний розвиток	1850 тис.	51млн	295 тис.	50 млн
	розвиток підприємства	53200 тис.	67 млн	1615 тис.	68 млн

Продовження табл. 1.Б

Аспект інтеграційної діяльності	Ключові слова для запиту	Пошукові системи мережі Інтернет			
		Google	Yandex	Meta	Nigma
	управління інтеграційними процесами	244 тис.	3 млн	352 тис.	223 тис.
	управління інтеграційними утвореннями	1220 тис.	5 млн	193 тис.	4600 тис.
	управління розвитком підприємства	1620 тис.	5 млн	228 тис.	60 млн
	інтеграційна модель	647 тис.	3 млн	645 тис.	3 млн
	інтеграційний потенціал	198 тис.	2 млн	61,6 тис.	2200 тис.
	інтеграційна діяльність	2470 тис.	5 млн	174 тис.	4700 тис.
Методологія інтеграційної взаємодії	стратегічне партнерство	808 тис.	3 млн	8 тис.	2900 тис.
	стратегічна співпраця	2790 тис.	3 млн	18 тис.	3 млн
	стратегічний альянс	453 тис.	791 тис.	53,3 тис.	820 тис.
	корпорація	15300 тис.	6 млн	1465 тис.	9700 тис.
	мережева структура	1100 тис.	9 млн	24 тис.	2800 тис.
	мережева організація	588 тис.	4 млн	374 тис.	5 млн
	франчайзинг	2400 тис.	2 млн	115 тис.	3 млн
	франчайзингова система	2530 тис.	3 тис.	364 тис.	1500 тис.
	управління за контрактами	3470 тис.	5 млн	373 тис.	4900 тис.
	контрактне управління	837 тис.	2 млн	94,9 тис.	1600 тис.
	віртуальна взаємодія	2980 тис.	2 млн	7,5 тис.	1700 тис.
	віртуальна інтеграція	2280 тис.	2 млн	50,7 тис.	1800 тис.
	кластер	697 тис.	3 млн	118 тис.	2800 тис.
державно-приватне партнерство	502 тис.	2 млн	51,7 тис.	2200 тис.	
публічно-приватне партнерство	48,2 тис.	688 тис.	65,2 тис.	715 тис.	
Прикладні аспекти розвитку інтеграційних процесів (в туризмі)	інтеграція туристичних підприємств	1400 тис.	1 млн	76,8 тис.	2400 тис.
	інтеграційні процеси туристичних підприємств	12500 тис.	1 млн	184 тис.	1200 тис.
	інтеграційна взаємодія туристичних підприємств	152 тис.	945 тис.	78,7 тис.	980 тис.

Додатки

Закінчення табл. 1.Б

Аспект інтеграційної діяльності	Ключові слова для запиту	Пошукові системи мережі Інтернет			
		Google	Yandex	Meta	Nigma
	розвиток туристичних підприємств	9790 тис.	22 млн	221 тис.	22 млн
	інтеграційна стратегія туристичного підприємства	262 тис.	1 млн	96,5 тис.	1100 тис.
	стратегічний альянс в туризмі	335 тис.	474 тис.	14,3 тис.	616 тис.
	франчайзинг в туризмі	520 тис.	1 млн	30 тис.	1400 тис.
	віртуальна взаємодія туристичних підприємств	517 тис.	489 тис.	83,5 тис.	544 тис.
	мережа туристичних підприємств	5570 тис.	6 млн	187 тис.	6100 тис.
	публічно-приватне партнерство в туризмі	10,6 тис.	336 тис.	41 тис.	389 тис.
	державно-приватне партнерство в туризмі	14,8 тис.	713 тис.	32,7 тис.	835 тис.
	туристичний кластер	193 тис.	246 тис.	37,3 тис.	300 тис.
Усього		223023 тис.	278682 тис.	10271 тис.	329322 тис.

Джерело: складено автором самостійно за результатами аналізу ресурсів мережі Інтернет станом на 20.11.2013 р.

Таблиця 1.В

Семантико-компаративний аналіз поглядів щодо ідентифікації інтерпретації та трансформації категорії «інтеграція» в економічних дослідженнях

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар автора
Оксфордський словник, 1620 р. [1]; І. Локшина, Ф. Петров, 1954 р. [2]; Українська радянська енциклопедія, 1975 р., [3, с. 404]; Е. Винограй, 1989 р. [4]; А. Прохоров, 1991 р. [5]; В. Бусел, 2005 р. [6 с. 500]; В. Волкова, 2006 р. [7]	Об'єднання в ціле окремих частин; зв'язаний, цілий, єдиний	Немає конкретизації, вказано лише напрям трактування, не розкрито змістовної глибини категорії

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
М. Вебстер, 1828 р., 2013 р. [8]	Дія або процес, при якому різні групи (або раси) об'єднуються на рівній основі в єдине ціле (суспільство або організацію), синонім слова «об'єднувати», тобто збиратися разом, щоб сформувавши єдине ціле»	Закладено основи системного підходу до інтеграції
Р. Коуз, 1937–2003 р [9, с. 3]	Організація трансакцій, які раніше розподілялися серед підприємців через механізм ринку	Інституційний підхід, що оперує трансакційними витратами як ціллю та передумовою інтеграції
Т. Парсонс, 1957 р., 2002 р. [10, с. 612;11]	Впорядкований та безконфліктний зв'язок між частинами системи (індивідуумами, організаціями, інститутами)	Відображає статичні аспекти категорії, частково акцентує увагу на системному підході, не розкриваючи його змісту
Г. Короткова, 1968 р. [12, с. 27]	Процес руху, розвитку до більш цілісного стану, що характеризується не лише ступенем взаємопов'язаності всіх елементів, але, перш за все, зміною властивостей самих елементів	Відображає динамічні аспекти терміна, частково акцентує увагу на властивостях систем
А. Маршалл, 1964 р., 2008 р. [13с. 321;14, с. 192]	Посилена глибина і міцність зв'язків, між різними частинами виробничого організму; формування «солідарного простору», солідарність відчувається і усвідомлюється всіма елементами цілого	В основу інтеграції покладено лише її одну ознаку – солідарність
А. Етціоні, 1965 р. [15]	Здатність одиниці або системи підтримувати саму себе перед зовнішніми та внутрішніми викликами, тобто спроможність забезпечувати стійкий розвиток та стабільне функціонування системи	Розкриває наслідки інтеграції як процесу з акцентом та причини та фактори, тобто інтеграція розглядається у вузькому розумінні – як результат діяльності
В. Енгельгард, 1970 р. [16; с. 106]	Виникнення системи зв'язків між частинами; втрата частинами своїх первинних якостей при входженні до складу цілого; поява нових якостей у виникаючої цілісності, що обумовлено як властивостями частин, так і виникненням нових систем зв'язків	Визначено економічну природу інтеграції на основі системного підходу

Додатки

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
Дж. Сарторі, 1970 р.; 2003 р. [17; с. 67–77]	Деякий кінцевий стан, процес або функція, здійснювані відповідними агентами (державами, групами тощо) в умовах плюралістичного суспільства	Звужено зміст категорії та при цьому ускладнено розуміння інтеграції умовами виникнення відносин
Велика радянська енциклопедія, 1972 р. [18, с. 307]	Погодженість, упорядкованість та стабільність системи	Як основну ознаку інтеграції визначено цілісність, визначено процесуальну (досягнення цілісності – процес) та результативну (система цілісності – результат) сторону інтеграції
А. Похоров, 1972 р. [18, с. 307]; А. Борисов, 1999 р. [19]; С. Мещерякова, 2002 р. [20]; О. Белоусова, 2003 р. [21]; А. Антонов, 2004 р. [22]; В. Володін, Л. Дубова, Г. Баклаженко та ін., 2005 р. [23]; І. Скорянська, 2009 р. [24, с. 13]	Стан пов'язаності окремих диференційованих частин і функцій системи, організму в цілому, а також процес, що призводить до такого стану	Ототожнюється інтеграція із системним підходом у менеджменті, що заперечує логіці тлумачення термінів – дві різні категорії не можуть мати однаково змістовне наповнення; обмеженість досліджень лише однією з ознак інтеграційного процесу – пов'язаністю
Е. Есинара, А. Сакума 1979 р. [25]; Д. Емері, Дж. Фінерті, 1997 р. [26]	Операція з об'єднання двох або більше відокремлених етапів виробництва у межах спільного володіння	Інтеграцію розглянуто як певний стан та процес, з однобічним акцентом – на власність майна, крім того, не враховано функцію часу
А. Урсул, 1981 р. [27, с. 117]; С. Мочерний, 2002 р. [28, с. 178]; С. Бабенко, 2003 р. [29]; Т. Багрій, 2004 р. [30]	Поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення та ін.)	Визначено економічні основи розгляду інтеграції як процесу
Ю. Шрейдер, 1981 [31, с. 69–89]	Міцний симбіоз організмів, при якому відбувається зміна сторін, які вступають у зв'язок	Акцент на інтеграції як найвищому ступені розвитку
В. Барановський, 1983 р. [32, с. 128].	Здатність одиниці або системи підтримувати себе перед внутрішніми та зовнішніми викликами	Зміст інтеграції визначено через її цільову функцію

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
Філософський енциклопедичний словник (за ред. Л. Ільчева), 1983 р. [33; с. 210]; Філософський енциклопедичний словник (за ред. Є. Губського), 1997 р. [34; с. 181]	Процес або дія, результатом якого є цілісність; об'єднання; створення; відновлення єдності. Процеси, що ведуть до підвищення рівня цілісності та організованості системи або створення нової системи із раніше розрізнених елементів	Філософський підхід до дослідження категорії з акцентом на змістовну характеристику інтеграції – цілісність
Б. Ахлібінський, 1984 р. [313; с.12];	Процес становлення цілісності, що забезпечує появу інтеграційних властивостей; система взаємозв'язків між частинами	Філософський погляд на інтеграцію як категорію цілісності
М. Володін, М. Розов, П. Гриценко, 1989 р. [35]; Г. Аванасов [36]	Механізм об'єднання елементів системи; делегування учасниками частини функцій, прав, обов'язків та відповідальності інтеграційній структурі; обмеження свободи дій	Системний підхід з акцентом на наявність недоліків – втрат від інтеграції
А. Чаянов, 1989 р. [37]	Різновид економічних відносин, що формуються між різними суб'єктами господарювання у процесі розподілу праці	Дослідження здійснено у загальнонауковому аспекті – через призму реформування економічних відносин, тобто реалізації інтересів суб'єктів господарювання
В. Уоллас, 1990 р. [38, с. 9].	Створення і збереження глибоких і різноманітних моделей інтеракції між раніше автономними елементами	Ототожнення інтеграції з інтеракцією
З. Грір, 1992 р. [39]	Форма суспільного виробництва, при якій відбувається об'єднання ресурсів різнопрофільних організацій та на основі взаємного доповнення досягається більш високий кінцевий результат	Акцент, з одного боку, на організаційній формі інтеграції, з іншого – на результаті (отриманні позитивного ефекту)
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 1992-2012 рр. [40]	Розвиток взаємодії між економічними одиницями при виробництві, розподілі, обміні та споживанні; поява нових організаційних форм; зростання цілісних властивостей систем з метою отримання синергетичного ефекту	Поєднання системно-процесного підходу, інтеграція розглядається як економічні відносини, результат, процес, стан та система

Додатки

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
Є. Герштейн, 1993 р. [41с. 259]	Розвиток та встановлення зв'язків між раніше розрізненими підприємствами – елементами системи; поглиблення, посилення, надання систематичного характеру існуючим зв'язкам; збільшення кількості зв'язків та встановлення нових; поява нових інтеграційних (цілісних) властивостей у системі, узгодження зв'язків між підприємствами, зміна структури системи	В основу покладено системно-процесний підхід, з акцентом на розвиток процесу та змістовне наповнення його етапів. Недоліком підходу є той факт, що ланками відносин є лише «раніше розрізнені підприємства» – це протирічить умовам посилення інтеграційних відносин між суб'єктами єдиного виробничо-технологічного ланцюга
Б. Лановик, З. Матисякевич, Р. Матейко, 1994 р. [42, с. 14–16]; С. Савчук, 2002 р. [43 с. 45]; М. Григорак, 2003 р. [44, с. 4–11]; П. Гохан, 2004 р. [45, с. 15]; В. Зельдіс, 2006 р. [46, с.14–16];	Процеси укрупнення підприємства, які відбуваються внаслідок злиття та поглинання	Процесний підхід, в основу якого покладено організаційну ознаку; звужено методи здійснення інтеграції
Р. Вульф, В. Драйден, 1996 р. [47, с. 261]	Теоретичний конвергентний підхід, що передбачає комбінування, змішування, синтез, об'єднання частин, отримання більшого, ніж проста сума складових частин; ідеалістичний підхід, що має більшу теоретичність, ніж емпіричність	Філософський підхід, що ідеалізує інтеграцію як процес
В. Савченко, 1996 р. [48]	Формування відносин між підприємствами (юридичними особами), що забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей інтегруючого й інтегрованого підприємства	Управлінський підхід, основний акцент якого – досягнення цілей суб'єктів інтеграційного процесу; не розглянуто аспекти розвитку
О. Уільямсон, 1996 р. [49]	Складна форма організації, яка слугує досягненню різних економічних цілей	Розгляд категорії у вузькому розумінні – як організаційної форми співпраці
В. Андрущенко, М. Горлач, 1997 р. [50, с. 174–175]	Сторона процесу розвитку, пов'язана з об'єднанням у ціле різномірних частин	Інтеграцію розглянуто у триаді вимірів: стан, процес та категорії цілісності

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
	і елементів, яка супроводжується ускладненням і зміцненням зв'язків між елементами, підвищенням рівня цілісності та організованості	
Г. Клейнер, 1997 р [51]; Г. Крилов, М. Соколова, 2004 р. [52]	Встановлення таких взаємовідносин між суб'єктами господарювання, які дозволяють забезпечити довгострокове зближення стратегічних цілей інтегруючої та інтегрованої фірм	Односторонній підхід, обмежується лише дослідженням результату цього процесу
С. Нагловський, 1997 р. [53, с. 14]; Н. Моїсеєва, 2002 р. [54, с. 41]; Д. Гаврилов, 2003 р. [55, с. 32–33]	Багатопланове об'єднання діяльності; об'єднання функціональних сфер діяльності суб'єктів господарювання	Функціональний підхід, предметом дослідження якого є діяльність (функціональні сфери інтеграційної структури)
А. Гагаулін, 1998 р. [56, с. 24]; М. Шерешева, 2006 р. [57]	Стан зв'язаності окремих диференційованих частин і функцій системи, організму в ціле; процес, що веде до такого стану шляхом об'єднання деяких загальних функцій, розробки загальної стратегії і спільних програм розвитку; комплекс організаційних форм розвинутого співробітництва підприємств і організацій різних сфер, галузей і видів діяльності	Дуальний підхід, що базується на подальшому розвитку теорії виробничо-територіальних систем: тлумачить інтеграцію як стан та як процес, наголошує на необхідності розроблення та реалізації механізмів інтеграційного розвитку
А. Козаченко, 1998, 2006 р. [58]	Процес поєднання суб'єктів господарювання в рамках їх цілісної системи в різних сферах господарювання – у виробничій сфері, у сфері обігу, фінансово-кредитній тощо	Однобічний функціональний підхід, основна роль відводиться галузевому та національному рівню інтеграції
М. Портер, 1998 р., 2005-2010 р. [59, с. 587]	Кооперація підприємств однієї галузі або близьких за характером галузей; галузева єдність підприємств, виробництво яких характеризується технологічною спільністю	Ототожнення інтеграції з кооперацією (кооперація є однією з численних форм інтеграції); перевагою досліджень є глибоке опрацювання територіальних та галузевих засад інтеграції

Додатки

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
	і однорідністю продукції, що випускається; спроби фірм отримати у власність або поставити під більш жорсткий контроль своїх постачальників	
<p>А. Радінг, 1998 р. [60]; Дж. Джонсон, Д. Вуд 1999 р., 2009 [61, 62]; Р. Шазе, Н. Акваліан, Р. Якобс, 2000 р. [63]; Р. Чейз, 2001 р. [64, с. 129]; А. Клевлін, Н. Моїсеєва, 2003 р. [65]; В. Сергєєв, 2005 р. [66, с. 76–78]; Д. Шен, 2005 р. [67]; К. Крейхед, Дж. Блекхерст, 2007 р. [68]; Дж. Джонкер, 2004 р. [69]; Р. Хандфільт, Б. Лоусон, 2007 р. [70]</p>	Об'єднання зусиль, дій, можливостей	Категорію не конкретизовано, зазначено лише напрям подальших досліджень
<p>А. Томпсон, А. Стрикленд, 1998 р. [71]; 2008 р. [72, с.189]</p>	Процес створення власних виробничих потужностей або придбання (злиття або поглинання) підприємств, що знаходяться на різних стадіях галузевого ланцюжка створення (витрат); стратегія розвитку підприємства, спрямована на зміцнення конкурентної позиції на ринку	Наголошено на стратегічному контексті інтеграції, оскільки її результатом стає зміна економічного потенціалу і конкурентних переваг підприємства, паритетом – логістичний ланцюг формування продукту
<p>Д. Фомін, Н. Храмцов, І. Щетиніна, 1998 р. [73]</p>	Форма взаємодії частин, притаманна параметрам і частинам замкнених систем	Односторонній розгляд категорії як організаційної форми взаємодії
<p>М. Чапаєв, 1998 р. [74, с. 75]; І. Венгерчук, 2001 р. [75]</p>	Об'єднання економічних, технічних, соціальних, господарських, інституційних властивостей учасників інтеграційного утворення; вид економічних відносин, що формуються між суб'єктами господарювання у процесі розподілу праці;	Інтерпретація з позиції виокремлення сенсоутворюючих властивостей інтеграційного формування на основі системного підходу та розгляду інтеграції як специфічного виду економічних відносин

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
	процес руху й розвитку певної системи, у якій зростає число й інтенсивність взаємодії елементів, зменшується їх відносна самостійність відносно один до одного	
Є. Авдокушин, 1999 р. [76, с. 13]	Процес злиття підприємств і організацій, створення нових організаційних форм	Вузьке тлумачення категорії, ототожнення інтеграції створенням організаційних форм інтеграційних структур
Є. Коростишевська, 1999 р. [77, с. 28]	Особливо форма усупільнення праці та виробництва, якісно нова, об'єднуюча структура із загальною цільовою формою	Акцентування уваги на інтеграції як формі об'єднання
М. Кизим, 1999 р. [78, с. 17]	Інтегрована сукупність суб'єктів господарювання; процес включення, залучення до діяльності нових елементів, сфер діяльності чи окремих функцій; різноманітні форми капіталу, пов'язані між собою фінансово-економічними і (або) виробничо-технологічними зв'язками для сумісної підприємницької діяльності на основі «м'яких» (договірних) та жорстких (право власності) управлінських і організаційних відносин з метою підвищення ефективності функціонування й подальшого стійкого розвитку бізнесу	Інтеграція визначається у протекції формування та внутрішнього розвитку інтеграційної структури як комплексу взаємозв'язків підсистем і процесів; основний акцент робиться на забезпеченні прав власності в інтеграційних відносинах
В. Рибалкін, В. Щербанін, К. Рожков, Г. Фішер, 1999–2006 р. [79;80]	Об'єктивний, свідомий, добровільний та цілеспрямований процес зближення, зрощування, пристосування параметрів господарських систем, які мають потенціал саморегулювання та саморозвитку	В основу дослідження покладено інтеграцію як процес, виокремлено його певні параметри та пріоритетну функцію – саморозвиток
О.Сліпушко, 1999 р. [81, с.110]	Вища форма інтернаціоналізації	Ототожнення інтеграції з інтернаціоналізацією

Додатки

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
	господарського життя, об'єктивно зумовлена поглибленням міжнародного поділу праці, виражається у взаємному зближенні та об'єднанні в єдині господарські організми підприємств, галузей і навіть національних економік різних країн, а також економічної політики, що регулює цей процес	
Дж. Піено, Р. Риггс, Х. Робін, 2000 р. [82]	Процес, за допомогою якого дві або більше одиниці посилюють між собою контакти по взаємній співпраці. Як бажаний або логічний кінцевий результат розглядається об'єднання; . Інтеграція припускає високий або підвищується рівень ведення справ, наявність свідомість спільності інтересів і цінностей	Зміст інтеграції ототожнюється з об'єднанням; термін досліджено у розрізі результату та процесу; визначено основною ознакою спільність інтересів
О. Родіонова, 2000 р. [83]	Співробітництво, при якому досягається об'єднання економічних суб'єктів, їх пристосування одне до одного, поглиблення взаємодії, розвиток зв'язків між ними	Зосередження уваги лише на одному аспекті та різновиді інтеграції – співробітництву (партнерству); ототожнення інтеграції та партнерства
В. Росамонд, 2000 р. [84, с. 12]	Формування нової системи з розділених систем, що існували до цього	Отожнення інтеграції із системним підходом, ступінь роздільності систем не є основною ознакою інтеграції, крім того, вона є диференційованою
Р. Шазе, Н. Акваліан, Р. Якобс, 2000 р. [63]; В. Стівенсон, 2000 р. [85]; Д. Делен, Н. Далал П. Бенджамін, 2005 р. [86]; В.Стівенсон, 2006 р. [85]; Р. Гандфільд, Б. Лавсон, 2007 р. [70]	Включення, залучення, зближення, пристосування	Відсутня конкретизація змісту, зазначено лише напрям подальших досліджень

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
В. Бусел, 2001р. [6]	Доцільне об'єднання та координація дій різних частин цілісної системи	Отожнення інтеграції із системним підходом
П. Качанов, 2001 р. [87]	Спосіб узгодження економічних інтересів суб'єктів економіки, що має знизити як трансформаційні, так і трансакційні витрати	Акцент лише на одному з мотивів розвитку інтеграційних процесів – трансформаційних та трансакційних витратах (дослідження у руслі витратного підходу)
Б. Крісті, С. Мулдавін, 2001 р. [88]; М. Марквардт, К. Сміт, Дж. Брукс, 2004 р. [89]; Т. Ванг, С. Леунг, К. Мак, 2006 р. [90]	Спосіб економічного зростання та розвитку підприємства, спосіб модернізації економіки	Категорію розглянуто лише з позиції визнання необхідності інтеграційного розвитку, без конкретизації його змістовного наповнення
Є. Ленський, 2001 р. [91, с. 5]	Поглиблення співробітництва суб'єктів управління, їх об'єднання, зміцнення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління, галузями та іншими підприємствами; процес зростання розмірів підприємств	Процесний підхід з акцентом на процеси зростання розмірів підприємства
І. Суханова, 2001 р. [92, с. 39]	Найвищий ступінь співпраці підприємств, за яким досягається органічна погодженість при здійсненні параметрів та процесів окремих сторін; спосіб узгодження відтворювальних процесів функціонування елементів економічної системи	Констатовано кінцеву мету (ідеальний ступінь, кінцевий результат, бажаний стан) формування інтеграційних процесів
В. Точилін, 2001 р. [93]; Б. Райзенберг, 2006 р. [94]; К. Адамова, 2011 р. [95]	Об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їхньої взаємодії, розвиток зв'язків між ними	Досліджено інтеграцію як стан та процес взаємодії
Ю. Шишков, 2001 р. [96]	Процес відновлення органічної єдності виробничого процесу на вищому рівні	Розглянуто інтеграцію лише з позиції процесу взаємодії

Додатки

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
А. Матицин, 2002 р. [97]	Укрупнення підприємств на основі об'єднання ресурсів	Акцент на двох аспектах інтеграції – збільшення розміру та об'єднання ресурсів
Н. Пархоменко, 2002 р. [98]	Відновлення єдності, процес зближення, пристосування та об'єднання в єдине ціле раніше відокремлених частин, явищ, процесів, економічних суб'єктів в економічну систему, поглиблення їх взаємодії у результаті економічного й виробничого співробітництва, розвиток зв'язків між ними з метою досягнення нового змісту та відповідного кінцевого результату	Інтеграцію розглянуто як процес та кінцевий стан цього процесу
З. Абутидзе, Л. Александровська, Н. Бас, 2003 р [99, с. 4]	Процес та механізм об'єднання та взаємозв'язку елементів, який обумовлюється інтегративністю, системоформуючими змінними, факторами зв'язку тощо	Інтерпретовано у розрізі певної комплексної послідовності дій та методів, які застосовуються при здійсненні інтеграції
Г. Гольдштейн, 2003 р. [100]	Процес господарської кооперації на основі ефективного поділу праці, формування глибоких і стійких зв'язків в основних галузях економіки, вдосконалення товарно-грошових відносин	Розглянуто інтеграцію на макро- та мезорівнях; ототожнено інтеграцію з однією із її складових форм – кооперацією
М.Ковальов, 2003 р. [101, с. 29]; С. Покропивний [102, с. 566]; В. Шаповал, Р. Аврамчук, О. Ткаченко, 2003 р. [103]	Окремий випадок реструктуризації господарського суб'єкта	Ототожнено інтеграцію з реструктуризацією, що є недопустимим, оскільки обидві категорії є окремими та самостійними і не завжди взаємопов'язаними
М. Кузик, 2003 р. [104]	Економічний феномен, що виявляється у динаміці, тобто характеризує рух (дію, розвиток) взаємодії суб'єктів господарювання	Ідеологічно закладено найбільш широкий погляд на інтеграцію – з позиції економічного феномену – унікального явища, але за змістом визначення розкриває лише динамічний аспект

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
		інтеграції (інтеграція як процес)
Н. Правдіна, 2003 р. [105, с. 66–69]	Багатомірний динамічний процес як результат взаємодії безлічі об'єктів, що залежить від тривалості взаємодії, міри погодженості у процесі співпраці та від активності інтеграційного середовища	Досліджено інтеграцію як процес, запропоновано зосередити увагу на найвагоміших (з позиції автора) факторах, які визначають активність перебігу цього процесу
Ю. Сурмін, 2003 р. [106, с. 37]; А. Кириченко, 2004 р. [107, с. 50]	Внутрішня цілісність та єдність системи, функцій, управлінських впливів	Інтеграція визначається лише як певна інтегрована цілісність (стан)
І. Хіцков, Н. Мітіна, Є. Фоміна, 2003 р. [108, с. 10–11, 14]	Об'єктивний економічний процес розподілу та кооперації суспільної праці з метою розвитку інтегрованих структур; явища та процеси зближення, пристосування, узгодження діяльності і об'єднання підприємств з метою стабілізації ринкового середовища та підвищення на цій основі результатів господарювання	Акцент на процесах формування та розвитку інтеграційних структур та меті їх функціонування
М. Альошин, 2004 р. [109]	Організаційно-економічне злиття двох або більш елементів системи в єдине ціле, при якому з'являється нова властивість	Ототожнення інтеграції із системним підходом (за спільними властивостями)
А. Бутиркін, 2004 р. [110]	Об'єктивний, багатогранний процес, в якому є суперечності, пошуки, значні фінансово-економічні, соціальні, правові, політичні й інші експерименти, зумовлені життям	Філософський погляд на інтеграцію, визначає багатогранність, об'єктивність, необхідність розвитку інтеграції, її функціональні сторони
О. Замазій, 2004 р. [111, с. 226–229]	Процес зрощування окремих суб'єктів у загальний господарський комплекс на основі встановлення між ними стійких економічних зв'язків, об'єднаних принципами: кожен із учасників сприяє розв'язанню проблеми підвищення своїх конкурентних можливостей, зміцненню ринкових позицій, досягненню сталого розвитку за рахунок створення і підтримки довго-	Ототожнюється з процесом формування інтеграційних структур, визначено деякі принципи їх функціонування кінцевої мету створення

Додатки

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
	строкових конкурентних переваг	
А. Попов, 2004 р. [112, с. 16]	Сторона розвитку, пов'язана з об'єднанням в ціле розрізаних частин	Виокремлено одну із властивостей інтеграції – розвиток
С. Уваров, А. Емірова, 2004 р. [113, с. 115]	Формування організаційних відносин	Не конкретизовано зміст організаційних відносин, зазначено лише напрям подальших економічних досліджень
М. Зайнулїна, 2005 р. [114, с. 3]	Поглиблення, посилення взаємодії, взаємозв'язків та співпраці суб'єктів господарювання чи управління з метою більш повного використання кожним суб'єктом своїх ексклюзивних конкурентних переваг на благо всіх суб'єктів, отримання синергічного ефекту	Розкрито зміст інтеграції як процесу взаємодії, визначено кінцеву мету цього процесу (бажаний стан)
І. Зятковський, 2005 р. [115, с. 509]	Процес створення внутрішнього корпоративного ринку за допомогою організації власних філіалів, дочірніх підприємств, а також шляхом придбання контролю над вже існуючими фірмами, функціонуючими у потрібних секторах циклу «постачання – виробництво – збут»	Виокремлено один із напрямів інтеграції – створення корпоративного ринку та формування корпоративних прав, крім того, цей напрям звужено до вертикальної інтеграції
В. Малиновський, 2005 р. [116, с. 73]	Процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для ефективного виконання функцій та досягнення цілей	Наголошено лише на інтеграції як кінцевому стані взаємодії (інтеграція як результат)
А. Стерлінгова, 2005 р. [117]	Об'єднання видів діяльності, комплексна реалізація функцій і управлінських взаємодій, взаємодія учасників процесу товароруху, наявність спільних інформаційно-комунікативних систем, побудова організаційних відносин; процес включення, залучення в діяльність нових елементів, сфер діяльності чи окремих функцій	Найбільш повно розкрито зміст інтеграції з позиції системного підходу як одного з інваріантних поглядів

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
Р. Фатхутдінов, 2005 р. [118, с. 125–127]	Об'єднання декількох компаній під одним управлінням для отримання взаємних вигід, послаблення конкуренції через скорочення накладних витрат, збільшення частки ринку, об'єднання технічних та фінансових ресурсів, спільних досліджень і розробок	Організаційний підхід до розуміння інтеграції, тобто увагу акцентовано лише на інтеграції як створенні інтеграційної структури та її перевагах, при цьому не враховано інші аспекти відносин
Г. Аванесов, 2006 р. [36]	Об'єднання декількох суб'єктів; об'єднання господарських, економічних й інституціональних властивостей цих суб'єктів	Визначено ключові ознаки інтеграційного процесу
А. Афонічкін, Л. Журова, Н. Ягодін, 2006 р. [119]	Процеси об'єднання суб'єктами господарської діяльності своїх ресурсів, активів, технологій, факторів виробництва, інформації, збутових мереж, часткою ринку інших цінностей для досягнення спільних цілей і задоволення власних інтересів на період дії цих цілей	Ресурсний підхід, ототожнює інтеграцію зі змістовними елементами інтеграційної стратегії
М. Коденська, 2006 р. [120]	Процес, що характеризується сукупністю взаємозв'язків та взаємовідносин, що з різною мірою інтенсивності виявляються та формуються протягом розвитку суспільного виробництва	Приділена рівна увага інтеграції як процесу з акцентом на інтенсивність та міру інтеграційних зв'язків
В. Жданов, 2006 р. [121, с. 9]	Форми організаційно-економічних відносин у процесі виробництва промислової продукції	Ототожнення інтеграції як категорії з організаційно-правовою формою
П. Кит, 2006 р. [122]	Процес наростання цільності зв'язків між об'єктами, що веде до їх зближення і появи нових загальних ознак	Процесний підхід, розкривається через визначення організаційних ознак інтеграції
А. Хачатуров, А. Белковский, 2006 р. [123]	Зближення параметрів функціонування окремих суб'єктів господарювання	Процесний підхід, констатує лише одну із змістоутворюючих характеристик інтеграції – зближення

Додатки

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
М. Шерешева, 2006 р. [57]	Цілісне та системне утворення та положення його складових елементів зі сформованими зв'язками; процес поєднання окремих частин у єдине ціле	Розгляд інтеграції з позиції системного підходу: як цілісності та процесу поєднання окремих структурованих елементів
І. Дибач, 2007 р. [124]	Партнерство з налагоджування позитивних та довготривалих взаємозв'язків між учасниками	Звужено розуміння інтеграції до іоднієї із її форм – партнерства
А. Загородній, Г. Вознюк, 2007 р. [125]	Об'єднання (повне або часткове) підприємств для виробництва певної продукції з мінімальними затратами фінансових і матеріальних ресурсів	Розглянуто інтеграцію як стан, визначено класифікацію інтеграційних процесів за часткою у статунному капіталі
В. Коноплицький, Г. Філіна, 2007 р. [126, с. 182]	Процес об'єднання зусиль різних підсистем (підрозділів, частин) для досягнення стратегічної мети організації	Інтеграцію розглянуто як систему та кінцевий стан – досягнення результату
В. Мартинович, 2007 р. [127, с. 37]	Процес формування стійких економічних зв'язків між суб'єктами господарювання як на основі єдиної власності (у випадку жорсткої інтеграції), так і на основі договору про спільну діяльність (у випадку м'якої інтеграції), який дозволяє збільшити ринкову владу учасників інтеграції через нейтралізацію ринкової влади постачальників та споживачів, знизити видатки виробництва у результаті дії синергічного ефекту, і, тим самим, отримати додаткові конкурентні переваги	Інтеграцію розглянуто як процес, конкретизовано відносини власності, форми спільної діяльності, визначено їх результати та мету
Є. Тихонова, 2007 р. [128, с. 17]	Універсальна закономірність, що реалізується через посилення взаємодії суб'єктів господарювання та формування на цій основі стійких об'єднань	Інтеграцію розглянуто як економічну закономірність, кінцевим результатом якої є формування інтеграційних структур (без урахування аспектів їх подальшого розвитку)

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
І. Гостева, 2008 р. [129, с. 5]	Злиття в єдину систему самостійно функціонуючих підприємств	Розуміння інтеграції звужено до одієї з форм здійснення інтеграційного процесу – злиття
С. Гончаров, Н. Кушнір, 2008 р. [130, с. 153]	Погоджений розвиток та взаємне доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів в інтересах більш ефективного використання ресурсів і більш повного задоволення потреб учасників цього процесу	Підхід з акцентом на необхідність та передумови розвитку
Д. Карх, В. Гаянова, 2008 р. [131, с. 33]	Добровільне об'єднання двох або більше економічних суб'єктів шляхом встановлення між ними різних типів та форм зв'язків завдяки укладанню громадянсько-правових актів, з метою реалізації ефективного спільного співробітництва на благо кожного із суб'єктів, що об'єднуються	Інтеграція розглядається лише з 2-х позицій: результату – форма об'єднання, визначено її базові правові засади; та у розрізі форм та типів зв'язків (типології)
А. Пилипенко, 2008 р. [132, с. 113; с. 96]	Дослідження у розрізі 3-х аспектів: інтегрованого цілого – передбачає єдність окремих складових інтеграції, їх співвідношення; інтеграції – процесу – визначає стадії об'єднання складових частин у певному проміжку часу, їх трансформацію відповідно до змін, що відбулися в системі; інтеграції – результату – є наслідком здійснення інтеграційного процесу певної системи і передбачає створення інтегрованого «блага»; процес, пов'язаний з розширенням набору соціокультурних зразків поведінки агентів, що визначає перелік можливих реакцій на зміни стану зовнішнього середовища й закріплює їх в організаційній структурі інтеграційної структури бізнесу	Інтеграцію розглянуто у тріаді вимірів: стан (категорія цілісності), процес (етапи здійснення) та результат (наслідки процесу); закладено передумови розгляду інтеграції у вузькому розумінні

Додатки

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
О. Чорна, 2008 р. [133]	Організаційно-економічний процес об'єднання, взаємопроникнення суб'єктів господарювання різних форм власності з метою укріплення конкурентоспроможності і підвищення ефективності функціонування; формальні або неформальні інтегровані об'єднання, структури, формування, які здійснюють спільну діяльність для досягнення загальних цілей	Підтримано процесний підхід до розуміння змісту, мети та ознак інтеграції
І. Поб'єдінський, 2008 р. [134]	Створення нової, більш великої одиниці або спільності з декількох частин, яке набуває ознак єдиного організму, функціонуючого самостійно, це об'єднання зусиль з метою співпраці, у результаті якого виникає самостійна сфера, володіє ознаками цілого. Інтеграція може визначатися і як поява нових інтеграційних якостей у елементів, що взаємодіють один з одним і створюють ціле, які були не властиві їм до початку процесу співпраці та взаємодії	Ототожнено розуміння інтеграції із співпрацею та взаємодією на основі формування інтеграційних структур; використано системний підхід
Л. Журова, 2009 р. [135, с. 180]	Процеси об'єднання господарськими суб'єктами своїх ресурсів, активів, технологій, факторів виробництва, інформації, збутових мереж, часок ринку та інших цінностей для досягнення спільних цілей та задоволення своїх інтересів на період дії цих цілей	Підтримано ресурсний підхід до розуміння змісту, мети та засобів інтеграції
Г. Земляна, 2009 р. [136]	Встановлення взаємозв'язків між підприємствами (юридичними особами), які забезпечують довгострокове зближення підприємств, які об'єднують свої потенціали, з метою побудови закінчених технологічних ланцюгів,	Підтримано процесний підхід до розуміння змісту та мети інтеграції

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
	координації продажів, зниження витрат, зростання продуктивності праці	
О. Красняк, 2009 р. [137, с. 11]	Посилення економічних зв'язків між суб'єктами на ринку; об'єднання двох і більше компаній, підприємств, організацій з метою взаємної вигоди; об'єднання технічних та фінансових ресурсів	Підтримано результативний підхід до інтеграції, основною ознакою інтеграції визначено отримання взаємної вигоди
П. Буряк, О. Лівіновська, 2010 р. [138]	Отримання єдиного цілого шляхом об'єднання, сумісності, зближення, зв'язування окремих елементів; здійснюється через створення багатоступінчастих структур, в яких об'єднуються самостійні або підпорядковані суб'єкти господарювання	Інтеграцію досліджено як процес (зближення, зв'язування) та як форму (інтеграційне утворення)
Н. Скопенко, 2010 р. [139, с. 6–7]	Цілеспрямований процес формування стійких виробничих і економічних зв'язків між суб'єктами господарювання на основі спільної власності або договору про спільну діяльність, який орієнтований на зменшення витрат, набуття конкурентних переваг, збільшення ринкової влади	Інтеграцію розглянуто як процес (формування зв'язків, об'єднання власності) та як результат (зменшення витрат, набуття конкурентних переваг, збільшення ринкової влади)
А. Тур'янський, В. Анічин, 2010 р. [140, с. 11]	Агресивна діяльність з розширення сфери впливу на ринку шляхом об'єднання активів суб'єктів з метою збільшення доходів	Інтеграцію розглянуто як вид діяльності, пов'язаної досягненням певних вигод
Н. Голозубова, 2011 р. [141, с. 71]	Вид економічних відносин між підприємствами, які виникли за умов суспільного розподілу праці та виробництва, що формують стійке об'єднання та посилення взаємодії на основі взаємовигідного партнерства з метою ефективного їх співробітництва	Досліджено інтеграцію як специфічні економічні відносини, напрями та наслідки їх виникнення

Додатки

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
А. Дятлова, 2011 р. [142, с. 330]	Створення нової, більш загальної надсистеми, яка утворюється на базі об'єднання ряду підсистем, що взаємодіють між собою при просуванні продукції кінцевого споживача. При цьому відбувається об'єднання деяких загальних функцій, вирішуються спільні завдання, розробляється стратегія й спільні програми розвитку, що в результаті призводить до повного або часткового організаційного злиття	Підтримано системний підхід, при цьому виокремлено механізми та засоби інтеграції
М. Колупанов, 2011 р. [143]	Форма об'єднання або системний стан тих чи інших учасників виробництва; процес зміцнення виробничих зв'язків і економічних відносин, об'єднання окремих учасників виробництва в єдине ціле; механізми або методи, за допомогою яких здійснюють об'єднання учасників виробництва в єдиний виробничо-господарський організм	Підтримано системний підхід (визначено стан: система, організаційна форма об'єднання), процесний підхід (формування, зміцнення), при цьому виокремлено механізми та засоби інтеграції (спільні завдання, стратегія й спільні програми). Недолік – констатування факту організаційного злиття. Так, асоціації, кластери не передбачають організаційного злиття
О. Похильченко, 2011 р. [144, с. 43]	Процес об'єднання окремих елементів (учасників), у результаті якого виникає якісно нова система, а елементи (учасники) набувають нових структурних форм завдяки взаємопроникненню та поєднанню функцій, елементів (учасників), що супроводжується процесом упорядкування та координації їх дій	Підтримано системний підхід, визначено процес, результат та деякі ознаки інтеграції (набуття нових форм)
І. Фрунзе, 2011 р. [145]	Об'єднання економічних об'єктів (підсистем) з метою створення економічної системи нової якості,	Підтримано системний підхід, зосереджено увагу на наслідках інтеграції

Продовження табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
	функціонування якої дозволить забезпечити зростання ефективності діяльності і конкурентоспроможності учасників об'єднання, в тому числі при перманентних змінах зовнішніх і внутрішніх факторів	
Ю. Юхновська, 2011 р. [146, с. 16]	Процес формування, розвитку і поглиблення взаємодії двох або декількох суб'єктів господарювання у різних сферах (фінансовій, технологічній, організаційній тощо) на основі утворення взаємозалежної економічної системи в інтересах досягнення власних цілей; внутрішні, міжрегіональні та міжнародні економічно обґрунтовані дії суб'єктів господарювання із формування інтегрованої корпоративної структури, приєднання до свого або входження в інший майновий комплекс прямо або побічно, на постійній чи тимчасовій основі	Підтримано системний підхід, визначення ускладнено класифікаційними ознаками інтеграційних процесів
О. Біленький, 2012 р. [147]	Об'єднання зусиль для більш швидкого й ефективного розвитку всіх сфер життєдіяльності людини, насамперед, економічної	Категорію розглянуто як передумову та наслідок процесу розвитку, але визначення потребує конкретизації та змістовного наповнення
А. Кондратюк, 2012 р. [148]	Процес формування стійких відносин і зв'язків між суб'єктами господарювання на основі взаємної матеріальної заінтересованості і відповідальності цих суб'єктів за кінцеві результати господарювання, що призводить до утворення додаткового синергетичного ефекту	Підтримка розгляду інтеграції з позиції динаміки та статичності – як процес (формування стійких відносин і зв'язків) та як результат процесу (утворення додаткового синергетичного ефекту)

Додатки

Закінчення табл. 1.В

Науковці, період	Тлумачення терміна «інтеграція»	Коментар
В. Суханова, 2012 р. [149]	Взаємодія, спільна діяльність, об'єднання двох і більше суб'єктів на основі встановлення цивільно-правових відносин	Розглянуто в односторонньому аспекті – як стан пов'язаності суб'єктів господарювання, при цьому пріоритетною визначено юридичну ознаку (встановлення цивільно-правових відносин)
І. Токмакова, 2012 р. [150, с. 249]	Об'єднання, з одного боку, спеціалізованих управлінських дій на різних етапах управління в єдиний управлінський процес, а з іншою – підрозділів, виробництв в єдиний виробничий організм – підприємство	Розгляд з позицій системного підходу, як стан пов'язаності елементів системи (управлінських дій, функцій, окремих виробництв)
Н. Ігнат'єв, 2012 р. [151]	Добровільне об'єднання двох або більше раніше самостійних суб'єктів підприємництва шляхом встановлення між ними різних типів і форм зв'язків для досягнення множинних цілей через співробітництво кожного з об'єднаних суб'єктів	Підтримано розгляд інтеграції як процесу (встановлення між ними різних типів і форм зв'язків) та результату (досягнення множинних цілей); визначення ускладнено для сприйняття деякими класифікаційними ознаками інтеграційних процесів (пріоритетними, на думку автора)

Джерело: складено автором за джерелами таблиці.

Таблиця 1.Д

Діалектика інтеграції в економічних науках

Галузь знань, наука	Дослідники	Концепти інтеграції
Економічна теорія (політична економія)	А. Богданов, Р. Вінтер, А. Гатаулін, Ю. Герштейн, З. Грір, В. Енгельгарт, Д. Кейнс, А. Мануйлова, А. Маршал, А. Сміт, І. Суханова, О. Уільямсон, А. Чаянов	Формування економічних відносин у суспільстві; форма усупільнення праці; форма розвитку продуктивних сил, суспільного виробництва, економічних відносин, що базується на поєднанні виробництва та капіталу
Політологія	В. Барановський, Дж. Сарторі, Дж. Пієно, Р. Риггс, Х. Робін, В. Уоллас, Л. Ліндберг, О. Бутрріна	Процес, в якому дві та більше суспільні одиниці посилюють контакти; формування цілісного простору (комплексу на рівні політичних систем) на межах територіальних границь або на рівні спільних цінностей; дії або процес, при яких раси, країни, регіони, суспільства об'єднуються та формують єдине суспільство

Продовження табл. 1.Д

Галузь знань, наука	Дослідники	Концепти інтеграції
Макроекономіка	О. Амоша, Л. Беррі, М. Вебер, Г. Гольдштейн, А. Гранберг, Б. Данилишин, М. Долішній, А. Матицин, Р. Коуз, Г. Марголіт, В. Мартинович, Д. Норт, М. Портер, В. Чужиков, Л. Федулова, Й. Шумпетер, А. Шишкіна	Формування цілісного господарського комплексу регіонів та країни в цілому; розвиток інтеграційних процесів в економіці; розвиток національних економік на інтеграційних засадах; реалізація інтеграційних процесів у межах галузей, регіонів; міжгалузевих структур; національних економік; формування узгодженої структурної, науково-технічної, інвестиційної, соціальної і економічної політики держави
Мікроекономіка	С. Авдашева, А. Бажанова, О. Драчева, Х. Демсетц, М. Зайнулліна, П. Лібман, Г. Клейнер, Д. Кембел, В. Суханова, М. Шерешева	Формування, розвиток і поглиблення взаємодії двох або більше суб'єктів господарювання; формування та розвиток інтеграційних структур різних видів, типів, форм; процеси об'єднання, включення, залучення функціональних областей діяльності підприємств (фінансової, технологічної, організаційної, маркетингової, управлінської тощо); утворення інтеграційної економічної системи в інтересах досягнення цілей; форми організаційно-економічних відносин у процесі виробництва продукції та послуг
Менеджмент організацій	А. Альберт, П. Буряк, Т. Владімірова, А. Горбунов, Х. Грютер, М. Грачева, В. Дементьєв, А. Пушкар, Ю. Жуков, О. Кизим, М. Мескон, А. Стерлінгова, А. Пилипенко, Ф.Хедоури	Управління інтеграційною структурою; розвиток та встановлення зв'язків між раніше розрізненими підприємствами підрозділами, видами діяльності (системами) для досягнення цілей; комплексна реалізація функцій управління, бізнес-процесів; узгодження зв'язків між елементами системами, координація дій та зміна структури системи
Стратегічне управління	Б. Гарретт, П. Готтшалк, Л. Гохберг, Д. Кемпбел, Б. Карлоф, М. Круглов, Г. Мінцберг, В. Пономаренко, А. Стрикленд, Дж. Стоунхаус, А. Томпсон, Р. Уелборн, Р. Уоллес, О. Фірсанова, Г. Хакен	Процес створення власних виробничих потужностей шляхом реінвестування прибутку (внутрішнє зростання); придбання (злиття або поглинання) підприємств (зовнішнє зростання); розроблення та реалізація стратегії розвитку інтеграційної структури; зміцнення економічного потенціалу і конкурентних переваг на ринку

Додатки

Продовження табл. 1.Д

Галузь знань, наука	Дослідники	Концепти інтеграції
Корпоративне управління	І. Ансофф, Б. Андрушків, А. Берлі, Дж. Бернхем, Т. Верлен, П. Друкер, Дж. Гелбрейт, В. Євтушевський, Г. Козаченко, Дж. Коммонз, Г. Мінз, Т. Момот, Й. Шумпетер	Формування та розвиток корпоративного устрою економіки, процесів корпоратизації; удосконалення внутрішніх і зовнішніх механізмів розвитку корпоративних формувань; оптимізація структури корпоративних відносин; задоволення інтересів учасників; максимізація капіталізації; поглиблення, подальший розвиток (найвища форма) диверсифікації, концентрації, спеціалізації, співпраці, кооперації, консолідації, стратегічного партнерства
Логістика	Б. Анікін, Д. Бауерсокс, Д. Гаврилов, Д. Іванов, Л. Ернест, А. Клейвлін, Д. Клосс, М. Крістофер, М. Ліндерс, Н. Моїсеєва, Е. Ніколс, С. Уваров, Р. Хенфілд, С. Харольд, Р. Чейз, Д. Шапіро	Поєднання у межах ланцюгів створення вартості підприємств й досягнення синергетичних ефектів; об'єднання зусиль, дій, можливостей учасників товароруку; включення у діяльність нових елементів, сфер діяльності, функцій; побудова організаційних відносин (раціоналізація організаційної системи)
Туризм (туризмознавство)	А. Мазаракі, М. Бойко, М. Жукова, М. Кабушкін, В. Катькало, В. Квартальнов, Ф. Котлер, С. Мельниченко, М. Морозова, Г. Михайліченко, Т. Ткаченко, В. Шемракова	Формування та розвиток інтеграційних процесів в туризмі; розвиток інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності; формування туристичних кластерів, дестинацій; управління інтегрованими туристичними формуваннями; управління інформаційною, маркетинговою, технічною, фінансовою, операційною, стратегічною діяльністю інтегрованого туристичного формування
Маркетинг (взаємовідносин)	Т. Амблер, А. Балабаниць, В. Балабанова, Н. Вудкок, П. Гембл, П. Гінстон, О. Гребешкова, Ф. Котлер, М. Окландер, М. Стоун, Дж. Стівенс, Н. Чухрай, Б. Шмідт, Л. Шульгіна, О. Шубіна	Налагоджування, поглиблення довготривалих взаємозв'язків учасниками партнерства для отримання вигоди від спільної діяльності; активна взаємодія зі споживачами та ринковими суб'єктами, пріоритетна роль міжсуб'єктних комунікацій;
Фінанси	Я. Паппе, О. Бандурін, В. Глущенко, Р. Каплан, В. Корнеєв, Б. Панасюк, Л. Руденко, О. Терещенко, Дж. Финнерті	Міграція капіталів, фінансових послуг, банківських операцій; гармонізація податкових систем, лібералізація митних процедур; уніфікація бюджетного процесу; організація трансакцій через механізми

Закінчення табл. 1.Д

Галузь знань, наука	Дослідники	Концепти інтеграції
		ринку формування та використання фінансового капіталу; використання власних, залучених та запозичених коштів, механізм міграції капіталу у межах об'єднання суб'єктів господарювання; майнові відносини учасників інтеграційних відносин; фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності та реалізації інвестиційних проектів інтеграційних структур
Економіка підприємства	В. Гальперін, Т. Гайдук, Р. Каплаа, К. Кірнс, С. Покропивний, М.Ковальов, Н. Соколенко, В. Шаповал, Дж. Р. Хікс, Ю. Якутін	Сумісна підприємницька діяльність на основі «м'яких» (договірних) та жорстких (право власності) управлінських і організаційних відносин; підвищення ефективності функціонування й подальшого стійкого розвитку інтеграційних структур; формування та використання інтеграційного потенціалу; зниження трансакційних витрат; визначення синергетичного комерційного, соціального, бюджетного, господарського ефектів; розроблення та реалізація механізмів інтеграційного зростання; дослідження та врахування впливу факторів на діяльність інтеграційних формувань
Міжнародна економіка	В. Геєць, М. Долішній, М. Єрмошенко, Б. Кваснюк, М. Козоріз, І. Лукінов, А. Мазаракі, Ю. Макогон, М. Портер, Л. Руденко, В. Сіденко, Д. Сорокін, В. Точилін, Л. Федулова, О. Чернега, М. Чумаченко, І. Шумпетер	Форма інтеграціоналізації, глобалізації; лібералізації, зумовлена поглибленням міжнародного поділу праці; процес зближення, взаємного пристосування, розширення міжнародного економічного співробітництва; поглиблення взаємодії, розвиток зв'язків між національними економіками; формування транснаціональних організацій; зняття бар'єрів у міжнародній торгівлі; створення сприятливих економічних умов для функціонування іноземного капіталу
Право	С. Авдашева, А. Бандурін, О. Вінник, В. Гаянова, І. Зятковський, Д. Карх, Н. Михайлов, В. Суханова, І. Рикова	Правове регулювання діяльності інтеграційних структур; встановлення цивільно-правових відносин учасників інтеграційної взаємодії співпраця у сфері законотворчої та нормативно-технічної діяльності; закріплення та регулювання цивільно-правових відносин учасників інтеграційних структур; юридичне об'єднання суб'єктів господарювання

Джерело: складено автором.

Гносеологічно-еволюційна структуризація концептуальних підходів до дослідження інтеграції

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
1	Меркантилістична теорія	Обґрунтування необхідності актив-ного державного втручання в господарську діяльність суб'єктів господарювання; захист економічної безпеки	Економіка та управління Запровадження форм та методів державного управління економікою (субсидії, податки, ссуди, пільги); укріплення мануфактур, торгрово-монополістичних інституцій; створення передумов для нагромадження капіталу	Обмеженість індивідуальних потреб; нееластичність попиту; зростання цін
2	Марксистська теорія	Глумачення «матеріальних основ» суспільного виробництва, інтеграційної взаємодії; розгляд інтеграційних структур як владних утворень; кооперації- як злиття складових виробництва у єдиний продуктовий процес; дослідження коопераційних та інтеграційних зв'язків як результату прояву форм усусупільнення праці	Закладено основи для розвитку інтеграційних відносин на основі дослідження форм господарського виробництва, засновані на колективній власності; владні механізми формування інтеграційних структур; створення великого народногосподарського комплексу; оптимізація діяльності економічних структур у межах національного господарського комплексу; зростання обсягу, масштабів та інтенсивності економічних зв'язків	«Соціальне відчуження» особистості; неспроможність адекватно пояснити економічні зміни; критика приватної власності практична, теоретична та методологічна обмеженість використання в сучасних умовах

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
3	Теорія історичної школи	Зосередження уваги на соціально-економічній ролі інтеграційних структур в економіці; закладено правові основи інтеграційних відносин	Відокремлення власності від управління; внутрішні та зовнішні обмеження функціонування інтеграційних утворень	Консерватизм, обмеженість стосовно суб'єктів інтеграційних відносин
4	Класична економічна теорія	Інтеграційну структуру (корпорацію) розглянуто як природну монополію	Сформовано передумови та перспективи подальшого розвитку корпорацій; охарактеризовано акціонерну форму організації підприємства; визначено роль найманого працівника та найманого менеджменту; зв'язок між обсягами капіталу, рівнем конкуренції, цінами та прибутком; закладено основи галузевого та міжгалузевого розподілу капіталу	Визначено безперспективність розвитку інтеграційних форм організації бізнесу; двоїсті погляди деякі економічні закони та категорії
5	Теорія наукового управління	Визначено пріоритетну роль людського фактора в управлінні інтеграційними структурами	Розроблено положення національної організації праці та окремих виробничих операцій на рівні окремих працівників та їх груп, формування системи стимулювання працівників; виділення управлінської праці в корпорації як окремої сфери діяльності	Жорстка ієрархія впорядкування; формалізація внутрішньо організаційних процесів; переоцінка неформальних чинників; розгляд організації як замкнутої системи; виключення психологічних чинників
6	Маржиналістична теорія (неокласична)	Досліджено взаємодію ціни, попиту, пропозиції, оптимальної комбінації факторів виробництва в межах окремих підприємств; інтеграцію визначено як елемент структури ринку, що суттєвим чином впливає на його ефективність, критерієм ефективності в цьому разі є	Визначено індивідуальний внесок учасників економічних відносин на основі суб'єктивно-психологічного підходу; доведено наявність синергетичного ефекту взаємодії; розглянуто максимізацію цільових функцій суб'єктів господарювання в умовах обмеженості ресурсів;	Відмова від психологізму, суб'єктивізму; звуження предметного простору економічної науки, слабкість до змін у культурі; нехтування трансакційних витрат (прийнято нульовий рівень) та інституцій, що визначають їх обсяги; не враховано ступінь вплив

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
		суспільний добробут (сума вигащів покупців та продавців); розглянуто взаємодію підприємств як жорстку ієрархію для збільшення ринкової влади або для отримання монопольного прибутку через механізми змови при збереженні незалежності підприємствами	розширено методологічний інструментарій економічних досліджень (сукупна та гранична корисність, граничний аналіз тощо); товарний ринок визначено основним фактором прийняття управлінських рішень агентами; розглянуто вплив зовнішнього середовища на розвиток інтегрованих суб'єктів, надано пріоритет екзогенним факторам (конкуренцію та ціни); визначено вертикальну інтеграцію як засіб збільшення власної ринкової влади підприємства або зменшення ринкової влади постачальників чи споживачів, горизонтальну інтеграцію – спосіб зменшення виробничих витрат через дію ефекту масштабу [152]	ринку на різні групи суб'єктів підприємництва (різні групи агентів мають різні інтереси на ринку); зумовлює створення бар'єрів для входження на ринок потенційних конкурентів; не приділено уваги іншим формам організації міжфірмових відносин, крім вертикальних та горизонтальних
7	Маржиналістична теорія (фінансового промислового капіталу)	Роль фінансового капіталу зведена до панування банківського капіталу над промисловістю, висунуто ідею створення єдиного картелю як засобу протидії кризовим явищам; в основі інтеграційної складової обґрунтовано закономірність капіталу до постійного розширення та влиття в нові сфери діяльності на основі максимізації прибутку й концентрації капіталу	Досліджено закономірності та особливості розвитку капіталістичного кредиту, збільшення кількості акціонерних товариств, утворення фіктивного капіталу, діяльність фондової біржі, механізми біржової спекуляції, концентрацію капіталу, фінансовий капітал та його вплив на внутрішню й зовнішню політику імперіалізму; механізми інвестування економічних систем; параметри інвестиційного клімату	Звуження розуміння фінансового капіталу та його функцій

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
8	Маржиналістична теорія (граничної корисності)	Визначено категорію цінності на основі методології «граничної корисності»	Потребу визначив як передумову будь-якої економічної діяльності; розглянуто «граничну корисність грошового капіталу» для власника	Суб'єктивні підходи до оцінки граничної корисності; не відокремлює власника від керівника; не враховує інтереси акціонерів-інсайдерів; не передбачає асиметричність інформації в корпоративних відносинах
9	Маржиналістична теорія (часткової рівноваги)	Діяльність корпорації (базовий елемент системи колективних спільнот) розглянуто у площині володіння, розпорядження майном та управління	Управління на основі ієрархічних вертикальних структур; технологічно-орієнтована модель функціонування корпорації; основний критерій ефективності- прибуток	Відсутність знань про діяльність фірми по відношенню до акціонерів; не враховано ризики акціонерів
10	Маржиналістична теорія (загальної рівноваги)	Досліджено інститути ринку, приватної власності з позиції «граничної продуктивності»; визначено цінність капіталу в умовах вільного ринку та досконалої конкуренції; пояснено ціни на товари як «результат взаємодії мікроекономічних агентів приватної власності через посередництво ринків» [153]	Модель «загальної рівноваги» (умови рівноваги суб'єктів на ринках); кооперацію та інтеграція визначено природними тенденціями розвитку та росту; розглянуто причини зростання масштабів («меж») фірми; запропоновано моделі поведінки корпорації в конкурентній економіці	Надмірна абстрактність та гіпотетичність, відсутня невизначеність, не враховуються транзакційні витрати
11	Економічна теорія організації	Закладено базові основи теорії організації та корпорації (складної структурованої соціально-економічної системи, що може включати декілька організацій), інтеграцію розглянуто з позиції розподілу праці та розвитку стійких зв'язків в межах реалізації узгодженої економічної політики	Визначено принципи та критерії формування організаційних структур; підходи до дослідження їх функцій; закладено основу процесного підходу в управлінні організаціями («принцип чорного ящика»); запропоновано методологію взаємодії організації із зацікавленими сторонами	Акцент на організаційні аспекти діяльності інтеграційної структур

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
12	Бюрократична теорія	Обґрунтовано бюрократичну («ідеальну») модель великомасштабної організації	Розроблено моделі організаційних структур великомасштабних організацій; досліджено мотиви поведінки найманих працівників, управлінців та власників (акціонерів); формальні та неформальні відносини в організаційній ієрархії	Абстрактний опис функціонування великомасштабної організації, акцент лише на її окремі характеристики та умови функціонування (ієрархія влади, розмежування обов'язків, співвідношення результатів праці та заробітної плати тощо)
13	Еволюційна теорія (економіка)	Управління інтеграцією розглянуто як координацію розвитку нового знання; організаційну кооперацію визначено як необхідну умову виживання корпорацій в умовах науково-технічного прогресу; поведінка інтеграційної структури обумовлена взаємовідносинами з іншими суб'єктами на ринку та внутрішніми організаційними факторами (еволюційна реакція на вплив середовища)	Обґрунтовано дослідження інтеграції у процесі змін та розвитку; впроваджено системний підхід у дослідженні інтегрованої структури; досліджено поведінку, потреби персоналу; витрати на навчання; інтеграційна структура розглянута з позиції рутинних операцій та евристик (специфічних активів), до яких віднесено способи виробництва, координації взаємодії, ухвалення рішень	Акцент на організаційних аспектах інтеграції та кооперування; евристичні підходи до ухвалення управлінських рішень щодо інтеграції; ускладнення використання нових можливостей у зв'язку з формуванням координаційного механізму у вигляді рутинних операцій; відсутність єдності щодо критеріїв оптимальності прийняття рішень; фірму визначено двоїстим об'єктом (член ділового співтовариства та суб'єкт з власними організаційними характеристиками)
14	Теорії монополістичної та недосконалої конкуренції	Досліджено корпорацію з позиції монополітного утворення важливого інституту суспільства	Диференціація продуктів, діяльності та ринків; дослідження конкуренції як динамічного процесу; акцент на розширення меж корпорацій, концентрацію виробництва; на обмеження, квотування, раціоналізацію та зростання великих компаній	Припущення не відповідають фактичним умовам та кон'юктурі ринків

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
15	Теорія економічної динаміки та підприємництва	Висунуто ідею «макрогенерацій» та розглянуто явище підприємництва та проблеми динамічного розвитку ринкової системи господарювання, чинники і фактори, які забезпечують прогрес і зростання економіки; доведено, що інновації забезпечують прибуток корпорації шляхом активної участі підприємства в інноваційному процесі	Інновації та технічний прогрес в діяльності інтеграційних структур; закони та динаміка розвитку інтеграційних структур; циклічний розвиток організацій (класифікація економічних циклів); підприємницька ініціатива та ресурси як основа економічної поведінки; особливості розміщення та відтворення капіталу	Не розкрито механізм організаційних змін стосовно людського фактору
16	Теорія ефективного попиту (кейсіанська)	Інтегровані структури розглянуто як передумову формування стабільного підприємницького середовища та підприємницької активності в перспективі	Ознаки і статус корпорацій як суспільних інститутів; акцент на стабільність та репутацію компанії; ринкова трансформація як природний (еволюційний) процес; особливості державного контролю за діяльністю корпорацій	Обмеженість щодо забезпечення максимізації прибутку акціонерів та власників бізнесу
17	Теорія технологічних факторів (техноструктур)	Управління корпораціями проаналізовано у контексті технологічних факторів, інтеграцію розглянуто як спроможність інтегрувати ресурси для удосконалення єдиного технологічного процесу	Основою інтеграційної взаємодії визначено об'єднання ресурсів у єдиному виробничо-технологічному процесі через двосторонні контракти; досліджено технологічні імперативи діяльності корпорацій; акцентовано увагу на швидкості впровадження інновацій для збільшення конкурентоспроможності та управлінській координації інтеграційної діяльності	Ігнорування конфліктів між працівниками, управліннями та власниками. Звуження управління до формування техноструктури (варіантів використання технологічних факторів)

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
18	Концепція концентричних кілець	Розроблено методологію концентричного розподілу взаємодії з агентами-партнерами	Введено поняття «глибини інтеграції», «ядро інтеграції»; запропоновано процес інтеграції розглядати як сукупність відносин та об'єднання комплементарних елементів агентів за концентричним принципом	Ігнорування можливості горизонтальної інтеграції у мережній формі організації бізнесу
19	Праксеологічна теорія	Інтеграцію розглянуто як підприємницьку здатність до відкриттів	Здійснено акцент на координаційних механізмах функціонування інтеграційних структур; досліджено соціокультурні контексти інтеграції, особливості нормативних дій	Підхід має обмежене застосування як окремої самостійної теорії, як розглядає лише окремі аспекти інтеграційної взаємодії (інновації, соціокультурні та управлінські аспекти)
20	Теорія економічної залежності (влади, панування)	Розглянуто інтеграцію як коаліцію інтересів агентів. Здійснено акцент на ролі економічної влади учасників інтеграційних процесів; сформовано методологію взаємодії «нерівних» партнерів	Нівелювання добровільної участі в інтеграційному процесі; розподіл суб'єктів за економічною участю та ієрархією, що сприяє субординації, можливості впливу та виникненню відносин взаємозалежності (явних та схованих); досліджено категорії «стимули до інтеграції», «інтерес», «конфлікт інтересів», «владний простір». Інтеграція розглядається як об'єднання ресурсів, діяльності, встановлення балансу влади між учасниками, власниками, менеджерами та найманими працівниками	Складність субординації; конфлікти через наявність наявних та скритих відносин влади; формування інтеграційних відносин між нерівними партнерами (підлеглими та домінуючими) знижує інноваційність системи, ускладнює підтримку технологічної доцільності

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
21	Інституційна теорія (економіка)	Визначено інституційні межі функціонування інтеграційних утворень, розвиток яких визначає культура і ідеологія. Вертикальну інтеграцію досліджено з позиції мінімізації трансакційних витрат; пріоритетними визначено проблеми управління поведінкою виконавця (соціальні зв'язки) і вплив розподілу прав власності	Запропоновано організаційну модель формування інтеграційних відносин на основі контрактів; досліджено механізми управління на основі горизонтальних зв'язків; запроваджено принципи легітимізації, комплексності, взаємозв'язку внутрішніх та зовнішніх господарських інститутів (інституційне вбудовування); розглянуто проблеми ефективності розміщення ресурсів та прийняття управлінських рішень; міждисциплінарний підхід в економіці	Прагнення до максимального суспільного контролю над бізнесом; зосереджено увагу не на характері контрактних відносин, а на вирішенні проблем відтворення
22	Теорія ефективної організації	Обґрунтовано методологію взаємозв'язку найманих працівників та ефективності функціонування великих організацій (поведінкові та соціальні аспекти в управлінні)	Розроблено організаційні параметри систем управління великими організаціями (автократична-демократична) на основі ключових характеристик (лідерство, мотивація, взаємодія, контроль тощо)	Відсутність альтернативності у варіантах організаційних рішень
23	Теорія адміністративної поведінки (поведінкова, біхевіористична, психодинамічна)	Методологія оцінки цілей та поведінки працівника та взаємозв'язку ціннісних орієнтацій з рациональністю прийняття управлінських рішень; встановив взаємозв'язок між розміром фірми та економічним зростанням	Постійні та причинно-обумовлені зміни на підприємстві; Обґрунтовано прийняття рішень під впливом внутрішніх та зовнішніх багатогранних факторів на основі організаційних принципів, математичних методів та моделей; аспекти зовнішньої поведінки людини	Ігнорує та заперечує вивчення психологічних процесів у поведінці працівників

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
24	Теорія систем (системний підхід)	Інтеграційну структуру визначено відкритою складною соціотехнічною системою, що складається з підсистем різного рівня і складності, які взаємодіють між собою	Визначено види і типи систем; їх властивості, принципи і закономірності поведінки систем; їх функціонування і розвиток	Реалізація потребує високого професіоналізму персоналу, використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління та є вартісною для суб'єктів господарювання
25	Теорія корпоративних фінансів	Вплив інтеграції на ефективність фінансових потоків і ринкову оцінку компанії	Визначено засади прийняття фінансових рішень та фінансового забезпечення в інтегрованих структурах; сформовано фінансові засади управління інтеграційними структурами (співвідношення та диференціація капіталу, фінансова синергія, корпоративний дизайн)	Нехтування не фінансових детермінант
26	Універсальна теорія формування організації	Удосконалено методологію системного підходу фактором «навантаження часу»	Виокремлено виробничу та соціальну підсистеми в структурі організації та виконавчу, законодавчу, апеляційну та представницьку функції; запропоновано концепцію «навантаження часу» (рівень навантаження для виконання роботи)	Акцент на лише організаційні аспекти формування інтеграційних структур
27	Теорія трансакційних витрат (специфічних активів; теорія пошуку ренти; суспільного вибору; угод)	Зосереджено увагу на трансакціях; інтеграцію обґрунтовано як зменшення специфічності активів	Запропоновано розуміння трансакційних витрат, яке варіює від вузьких визначень (витрати за окремими видами економічної діяльності) до широких (підкреслена інституційна природа явища); сформовано передумови абсолютної та обмеженої раціональності і опортунізму (зростання трансакційних	Відсутня однаковість щодо пояснення природи трансакційних витрат; поза межами уваги залишилися відносини (конфлікт інтересів) на підприємстві (мікрорівень); нехтування категорією довіри та когнітивними механізмами

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
		<p>витрат обмежує сфери діяльності на ринку та обумовлює неефективність зовнішніх контактів); розглянуто специфіку активів та їх форми; обґрунтовано заміну ринкової координації адміністративною; мінімізацію витрат через скорочення потреби у специфічних активах; граничні вигоди від зниження витрат; напями подолання невідповідності інтересів економічних агентів; подолання невизначеності в інтеграційній взаємодії; закладено передумови вивчення контрактних умов (неповнота контрактів) та опортунізму в партнерстві</p>	<p>витрат обмежує сфери діяльності на ринку та обумовлює неефективність зовнішніх контактів); розглянуто специфіку активів та їх форми; обґрунтовано заміну ринкової координації адміністративною; мінімізацію витрат через скорочення потреби у специфічних активах; граничні вигоди від зниження витрат; напями подолання невідповідності інтересів економічних агентів; подолання невизначеності в інтеграційній взаємодії; закладено передумови вивчення контрактних умов (неповнота контрактів) та опортунізму в партнерстві</p>	
28	Теорія економічного зростання	<p>Економічне зростання передбачає перехід системи від одного стану до якісно нового, більш досконалого на основі структурних та інституціональних зрушень. Показником економічного росту інтеграційних структур визначено приплив інвестицій в економіку та динаміку їх вкладення, а рівень інвестування пов'язано з величиною відсоткових ставок на капітал</p>	<p>Досліджено ендогенний механізм зростання та роль конкуренції, інститутів, поведінки фірми, природи інновацій, капіталу в зростанні; визначено обмеження росту (конкуренція, ресурси, інституційні чинники); сформовано інструментарій регулювання процесів зростання, що базується на галузевих та секторальних індикаторах</p>	<p>Є синтетичною теорією, тому окремими течіями та концепціями розглядаються різні сторони економічного розвитку та зростання, а отже потребує узагальнення, модифікації та вироблення єдиної науковообґрунтованої методології з урахуванням екологічних, соціальних обмежень</p>

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції Теорія макрогенерацій	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
29		Інтеграцію розглянуто як стимул переливання ресурсів у зони більш високої прибутковості, запропоновано генераційні моделі економічних процесів	Макрогенерацію розглянуто як кластер комбінацій, що забезпечує економічні підйоми та спади у економіці; розглянуто життєві цикли макрогенерацій; досліджено процес виробництва та вилучення ресурсів у агентів; обґрунтовано альтернативні способи використання ресурсів агентів	Складність специфікації та оцінки прав власності агентів захисту їх інтересів
30	Технологічна теорія фірми (класична, ортодоксальна)	Інтеграційне утворення розглянуто як структуру, що мінімізує витрати за рахунок технологічних і ринкових параметрів	Обґрунтовано технологічні границі фірми, вертикальні та горизонтальні межі зростання через залежність витрат та обсягів виробництва. Стимулом інтеграції визначено економію від масштабу, розмаїтість виробничих функцій та операцій, створення цілісного виробничого комплексу, можливості спеціалізації та диференціації. Вирішено проблему подвійної надбавки	Не враховується транзакційні витрати, не розроблено методологію оцінки витрат на процедуру укладання та реалізації контрактів. Помилковим є припущення, що інтегровані фактори виробництва, будуть використовуватись у діяльності в повному обсязі
31	Теорія агентських відносин (стимулів, агентських витрат)	Методологія інтеграції розгортається через прояв відносин «принципал (володіє та розпоряджається фінансовими ресурсами) -агент (найманий працівник, що діє в інтересах принципала)», які володіють асиметричною інформацією; досліджено інститути представництва інтересів	Досліджено договірні взаємовідносини між сторонами, які намагаються максимізувати доходи та досягають компромісу через підписання взаємовигідних контрактів, має математичне підґрунтя та робить акцент на невизначеність та інформаційну асиметрію [154]; проаналізовано опортуністичну поведінку агента;	Проблеми корегування поведінки агента (стимулювання, некоректна постановка цілей, недостатня компетентність агента); методологія не враховує наявність формування доагентських витрат; адекватно не відображено ринкову інформацію в силу суб'єктивних факторів (некомпетентність агентів, брак контрактів)

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
32	Теорія прав власності	Об'єктом дослідження є не організація, а індивідуальний агент, що прагне максимізувати свою функцію корисності в межах організації структури	Досліджено вплив різних структур прав власності на систему стимулів та поведінку агента; систему взаємодій між агентами в рамках альтернативних соціально-економічних структур; запроваджено принцип методологічного індивідуалізму; визначено відмінності в економічній поведінці агентів у межах різних правових структур; сформовано специфікації інтеграції; обмеження інтеграційних відносин; механізми розвитку інтеграційних структур; запроваджено перехресне володіння правами власності та передачі прав контролю; сформовано методи захисту прав власності	Ускладнено можливість визначення впливу структури власності на ефективність діяльності
33	Теорія контрактів (теорія управління поведінкою агента, контракта)	Сформовано методологію методологію мінімізації витрат через скорочення потреби у тривалому використанні специфічних активів; запропоновано максимізацію цільової	Досліджено проблеми розподілу прав контролю за власністю; зменшення невизначеності та складності завдань; зменшення специфічності активів; подолання опортунізму у	Фрагментарна концепція, розкриває лише функціонування окремої підсистеми взаємовідносин в межах підприємницької концепції – найманого працівника та власника.

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
		функції (корисності) при заданих обмеженнях (нормативний напрям); зроблено акцент на технологіях моніторингу, скріпленні зобов'язань в контексті різних форм контрактів і типів організацій (позитивний напрям)	інтеграційних взаємовідносинах та конфліктності інтересів; створення оптимальних організаційних структур; подолання корпоративних конфліктів; оцінювання рентабельності угод; створення стимулів для забезпечення повноти угод; розроблення спільних норм	Не враховано можливості принципала управляти діями агента (отримує лише результати), тобто проблема наявності «суб'єктивних» ризиків
34	Стратегічна теорія	Запропоновано механізми стратегічного управління в інтеграційній структурі з урахуванням умов та обмежень, що надає зовнішнє середовище	Питання розроблення та реалізації інтеграційної стратегії підприємницьких структур; визначено основною функцією розвитку інтеграційної структури цілокландання, згідно якого формується набір механізмів та інструментів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Інтеграцію розглянуто як механізм створення та утримання конкурентних переваг на ринку	Інтеграційні процеси звужено до різновиду стратегій розвитку підприємства
35	Ресурсна теорія (ресурсної залежності)	Закладено систему зв'язків економічних агентів в процесі розподілу ресурсів, їх динаміку та координацію з метою формування, використання та відновлення конкурентних переваг	Обґрунтовано механізми інтеграції в процесі розподілу ресурсів суб'єктами господарювання; розроблено підходи до гармонізації ресурсного потенціалу агентів в межах динамічних характеристик ринкових ситуацій; сформовано методичні основи формування та реалізації ресурсно-інтеграційної стратегії. Досліджено поняття:	Орієнтація лише на просторове розміщення ресурсів; нехтування потребою розгляду специфічних активів

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
36	Теорія інноваційного розвитку	Обґрунтовано зростання інтеграційних структур за рахунок реалізації інноваційних проєктів, запровадження нововведень	<p>Сформовано фактори економічного росту інтеграційних структур; принципи і механізми інноваційного розвитку; технологічні зміни визнано найважливішим фактором економічного зростання.</p> <p>Надано особливе значення підприємцю як джерелу НТП; феномен підприємництва визначено необхідною основою технічного прогресу; підприємницький дохід - плагою за технічний прогрес.</p> <p>Репрезентовано внесок виробничих факторів в економічне зростання; теоретичною узагальнено модель економічного зростання від зміни факторів виробництва/ акумуляцію капіталу пов'язано із застосуванням нових досягнень науки та техніки</p>	<p>Наукові здобутки мають протиріччя. Йдеться, з одного боку, про їх вплив на економіку, а з іншого – про внутрішню самоцінність теорії. Перебільшення ролі кредитних ресурсів як засобів забезпечення необмеженого зростання</p>
37	Теорія динамічного розвитку (компетентнісний підхід)	Обґрунтовано інтеграцію як ефективну та раціональну координацію ресурсів («композиція компетенцій»); досліджено адаптацію	<p>Динамічні здатності розглянуто як можливість інтеграції, реконфігурації та навчання (створення компетенцій); ідентифіковано потреби та</p>	<p>Залишилось відкритим питання набуття здатності суб'єкту до економічної та цілеспрямованої реконфігурації</p>

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
		організаційних здатностей підприємства (ресурсів) до змін ринкового середовища	спроможності, надано пріоритет кооперації бізнес-процесів та видів бізнесу в межах однієї компетенції	
38	Теорія інформаційної вартості	Інтеграцію досліджено як механізм генерації інформації	Інформацію розглянуто як товар, що володіє специфічними характеристиками та має вартість. Досліджено процес створення та передачі інформації (високоінтелектуальну працю); інформаційну насиченість)	Інформацію розглянуто у вузькому розумінні, як форму специфічних активів (стимул до інтеграції)
39	Теорія інформаційної економіки	Інформацію та знання визначено основним ресурсом інтеграційного утворення	Визначено пріоритет інформації щодо всіх інших ресурсів корпорації; обґрунтовано методологію формування єдиного інформаційно-комунікаційного простору; сформовано інформаційні системи та технології управління корпоративними зв'язками; досліджено інформаційні конкурентні переваги; інфодинаміку; негентропію інформації	Амбівалентність наслідків інформатизації
40	Теорія взаємодії (обміну, комунікацій, комунікативна)	Інтеграцію розглянуто у контексті реалізації взаємних очікувань учасників, що сприяє синергії та взаємодовірі	Обґрунтовано інтеграційну взаємодію як безперервний процес, внаслідок реалізації якого отримуються вигоди усіма учасниками; проведено формалізацію очікувань через створення системи ролей; розглянуто	Нехтування владними інструментами; суб'єктивний підхід до вибору партнерів для інтеграційної взаємодії; складність формалізації моделей інтеграції за принципами «обміну поведінковими актами»

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
41	Теорія динамічних спроможностей	Інтеграцію досліджено з ресурсних позицій як реконфігурацію внутрішніх та зовнішніх компетенцій через спільне навчання; зроблено акценти на динамічні аспекти формування механізмів конкурентних переваг	Інтеграційну структуру визнано інститутом, що конструює компетенції і здібності в межах внутрішніх процесів навчання в формі еволюційного експериментування. Проведено гармонізацію взаємного впливу потенціалу акторів в межах динамічних характеристик поточних ситуацій	Відсутність алгоритмів точної ідентифікації ключових здібностей; недосконалість методів та інструментарію формування ключових компетенцій. Теорія відповідає умовам виключно конкурентного, інноваційно спрямованого середовища через орієнтацію на координацію та переміщення ресурсів
42	Кластерна теорія	Досліджено кластери як організаційну просторово-виробничу форму консолідації зусиль зацікавлених сторін, спрямованих на досягнення конкурентних переваг	Методологія формування та стимулювання розвитку кластерних систем; методи кластерного аналізу; механізм управління кластерами	Нездатність збалансувати механізми кооперації та конкуренції; нехтування соціальними проблемами
43	Теорія ситуаційного вибору	Передбачено застосування різних методів управління інтеграційного структурною залежно від конкретної ситуації (реакція на стан внутрішніх факторів та зміну зовнішнього середовища)	Основними ситуаційними факторами внаочено технологію, стратегію, розмір організації і середовище; класифіковано загрози події залежно від ймовірності їхнього настання, важливості і ступеня впливу; визначено стратегічні можливості інтеграційної структури у зовнішньому середовищі.	Багато аспектів ситуаційного управління не розроблено, відсутні випробувані методи і приклади ситуаційного управління, відсутня класифікація ситуацій в управлінні інтеграційними структурами, неможливо об'єктивно виміряти реакцію працівника на передбачуваний метод роботи

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
44	Теорія рефлексивного управління	Розроблено методологію управління складними соціально-економічними системами (інтеграційними структурами) у зовнішньому середовищі з урахуванням рефлексії; акцент зміщується з опису спільної діяльності учасників інтеграційного процесу на опис взаємодії за гетерархією	Досліджено ситуаційні розбіжності між організаціями і всередині організації, визначенні найбільш суттєві зміни та їх вплив на управління в даній ситуації, а також виборі оптимальних прийомів для досягнення цілей Сформовано можливості, умови та принципів підходи до застосування рефлексивних підходів в управлінні спільними діями учасників інтеграційних відносин, досліджено реакцію інтеграційних структур та їх учасників на керуючі впливи; асиметрію інформації про учасників	Можливість впливу на процеси прийняття управлінських рішень при допомозі дезінформації
45	Теорія ігор та корпоративного розвитку (теорія співконкуренції)	Закладено основи моделювання поведінки інтеграційної структури у зовнішньому середовищі на основі теорії ігор	Сформовано принципи та закономірності моделювання поведінки інтеграційної структури у бізнес-середовищі; зороблено методологію формування рациональної поведінки партнерів при прийнятті рішень у взаємозалежних ситуаціях; синергетичного поєднання співробітництва, конкуренції та кооперації; закладено принцип «поєднання конкуренції та співробітництва»; рекомендовано здійснювати управління інтеграційними структурами на	Фрагментарна концепція, не враховує інформацію, знання, інновації та інші фактори, що визначають поведінку інтеграційної структури

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
46	Теорія автопоезису (самоорганізованої фірми)	Досліджено інтеграційну динаміку інституційно-екологічних утворень (розвиток інтеграційних структур у межах ніш)	<p>Основою концепції визначено емерджентний інтелект, навчання, регламентування та самоорганізацію; запропоновано інформаційну модель випереджального системного відображення інтеграційної структури, що реалізується через систему інтегрованих комунікацій та сприяє гармонізації інтересів учасників; інтеграційні відносини розглянуто через призму системного підходу</p>	Нехтування здобутками технологічної концепції, пересування інтеграційних пріоритетів з технологічної доцільності на координаційну необхідність; відмова від «координаційного центру»
47	Теорія стейкхолдерів (зацікавлених сторін)	Представлено фірму та її зовнішнє і внутрішнє оточення як набір зацікавлених в її діяльності сторін	<p>Розглянуто стейкхолдерів як групи (індивідуумів), що можуть здійснювати вплив на досягнення організації своїх цілей, через задоволення інтересів всіх зацікавлених осіб, що беруть участь у виробничо-господарській діяльності, із визначенням рівня їх відповідальності [155]. Досліджено природу відносин між стейкхолдерами: процеси (супроводжуючі відносини) і</p>	Неможливо враховувати законність інтересів стейкхолдерів і терміновість їх узгодження; не взято до уваги регулярність здійснення операцій з обміну внесками і стимулреакціями, і не враховано частоту подібного обміну; знехтувано економічними мотивами дій стейкхолдерів

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування) результати (ресурсний обмін) для фірми та її стейкхолдерів; сформовано моделі ідентифікації стейкхолдерів	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
48	Теорія організаційного потенціалу	Сформовано методологію дослідження організаційного потенціалу інтеграційної структури; обґрунтовано необхідність реалізації структурного і динамічного підходів до формування інтеграційних структур	Виокремлено основні підсистеми організації з функціональною ознакою. Класифіковано організаційні структури; розроблено підходи до формування організаційних структур (статичний та динамічний) Введено поняття: організаційний потенціал і культура організації. Класифіковано кризи та причини їх появи у корпораціях. Досліджено фактори організаційного розвитку; види і напрямки організаційних перетворень	Враховання лише організаційних аспектів інтеграційного процесу
49	Теорія колективних дій (груп)	Інтеграцію досліджено з позиції створення можливостей активізації зусиль підприємств для досягнення спільних цілей (групових інтересів)	Досліджено селективні (виробничі) стимули до інтеграції, ортодоксальність владного примусу; методи подолання опортуністичної поведінки; визначено перевагами інтеграції малі групи	Виникнення «витрат покарання»; зменшення ефекту інтеграції при збільшенні кількості учасників
50	Теорія галузевих (внутрішніх) ринків	Інтеграцію досліджено через перенесення принципів та закономірностей ринкової економіки та внутрішню діяльність корпорації	Процеси консолідації та концентрації; розглянуто проблеми зменшення агентських витрат через механізми взаємних зобов'язань; переваги інтеграції та її вплив на кон'юнктуру ринку; досліджено специфіку трансакційного	Єдиною метою інтеграції визначено прибуток; нівелювання уваги до ефектів та мотивів інтеграції; визначено досконалу (абсолютну) раціональність

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
51	Синергетична теорія (теорія складних систем)	Визначено механізми взаємодії елементів складної системи під час самоорганізації	Обґрунтовано, що економічний ефект взаємодії двох агентів, як цілісної системи більше ніж економічні ефекти їх діяльності окремо. Розглянуто можливості складної динамічної системи отримати максимальний ефект за рахунок своєї цілісності та самоорганізації; для оптимізації управління певною економічною системою рекомендовано враховувати поряд з природним, фізичним і людським капіталом, гуманітарне середовище економічної системи	Складність кількісного визначення ефекту від інтеграції
52	Теорія життєвих циклів корпорації	Визначено дії інтеграційного утворення на кожній стадії життєвого циклу та вибір відповідної стратегії	Вивчено інтеграційні структури з позиції життєвих циклів: зародження, дитинство, зрілість, розквіт, стабільність, аристократія, рання бюрократія, бюрократія, смерть [156] та здійснено дослідження організаційної поведінки на кожному з етапів; сформовано типологію керівників; обґрунтовано стратегії виходу на ринки: стандартизація, диверсифікація, фокусування, адаптація	Хибним є твердження про необхідність розміщення виробництва ближче до потенційного ринку споживання, тобто найбільш ефективні виробничі потужності знаходяться в більш розвинутих країнах

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
53	Теорія стратегічного вибору	Процес стратегічного вибору розглянуто як адаптивний багато східчастий процес ціле визначення інтеграційного утворення на основі придбання, використання управлінських знань та створення нових знань для мінімізації невизначеності відносно дій і бажаних результатів	Запропоновано розуміння «стратегічного вибору» як ключового елементу процесу прийняття стратегічного рішення; визначено особливості стратегічного вибору; стратегічні можливості. Сутність стратегічного вибору полягає в діях щодо приведення цілей у відповідність до власних можливостей та перспектив, що відкриваються у зовнішньому середовищі. Особливу роль відведено знанням. Вибір визнано ключовим елементом процесу прийняття рішення, що підпорядковує діяльність підприємства стратегічним намірам та відображує природу системи управління	Обмежена раціональність при виробленні стратегічних настанов розвитку інтеграційної структури
54	Теорія інститутів та інституційних змін	Інституційні зміни розглянуто як процес удосконалення норм, правил та процедур економічних взаємодій суб'єктів господарювання та зміни структури трансакцій у межах реалізації певного набору процедур для учасників	Визначено поняття ринку, як структури, що охоплює різні інститути. Розглянуто інститути, як набір правил, процедур, відповідностей, моральної і етичної поведінки індивідуумів в інтересах максимізації доходів. Досліджено вплив взаємодії інститутів і організації на розвиток економіки. Обґрунтовано роль інститутів, як інструментів, що визначають правила гри на ринку, а організації як	Складність в управлінні поведінкою виконавця та впливу на них розподілу прав власності

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
55	Неоінституційна теорія (економіка)	Сформовано методологію взаємодію учасників інтеграційних відносин; розглянуто нелінійні механізми інституційних змін у перехідних системах	Акцент на дослідженні транзакційних витрат; взаємодії індивідів на принципах комплексності, взаємозв'язку внутрішніх та зовнішніх господарських інститутів, ринкової адекватності (зовнішні інститути створюють умови функціонування внутрішніх); розглянуто відмінності можливих шляхів вирішення проблеми координації в економічних системах; біфуркаційний характер інституційних змін; чинники інституційного вибору в умовах невизначеності; напрями розвитку інституційних систем	Ігнорування ролі соціальних, соціально-психологічних, політичних факторів у формуванні механізму управління інтеграційними системами; нехтуванням трансформаційними процесами у суспільстві; обмеженість організаційних форм інтеграційних процесів (акцент лише на контрактних відносинах)
56	Організаційна екологія (популяційна екологія організацій)	Інтеграцію визначено як засіб формування ресурсно-екологічної ніші та управління динамічними змінами організаційного партнерства	Ключовими факторами у формуванні інтеграційних відносин задекларовано соціальні та культурні зв'язки, конкурентне середовище, обмін ресурсами, трансформаційні процеси, інновації; розглянуто	Обмежена раціональність, селективність передумов розвитку при виборі стратегічних орієнтирів діяльності; знівельовано вплив внутрішнього потенціалу на розвиток інтеграційної структури

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
57	Теорія стратегічної поведінки та позиціонування	Методологія формування та реалізації стратегічного розвитку інтеграційного утворення	<p>Інтеграційну стратегію досліджено як план [157, с. 2; 158, с. 16] – дії по управлінню розвитком у певному напрямі; як прийом або настанову [158, с. 16] – засоби отримання конкурентних переваг; як принцип поведінки [158, с. 16; 159] – фокусує увагу на дях, пов'язаних із реалізацією; як позицію [158, с. 16; 160] – орієнтує на розгляд суб'єкту в реальному конкурентному середовищі; як перспективу [158, с. 16; 161] – свідчить про колективні наміри; як визначення способу дії [162, с. 12]; як процес [163, с. 16] – встановлення головних довгострокових цілей і завдань, прийняття напрямку дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання цих цілей; як результат – ступінь досягнення цілей та задоволення інтересів; як можливість [164, с. 368] – формулювання місії, встановлення довгострокових цілей і</p>	<p>Нехтування довірою та когнітивними методами в інтеграційній взаємодії; складність зміни умов контрактів; перевага короткострокових контрактів на основі їх гнучкості у порівнянні з довгостроковими; одиносторонній аналіз виступає переважно галузь</p>

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
			<p>формулювання шляхів їх досягнення має узгоджуватись наявними ресурсами й у часі; як інструмент прийняття стратегічних рішень [165]; сукупність ролей агентів [132]; сформовано моделі стратегічної поведінки у конкурентному середовищі; конкурентними перевагами визначено здатністю створювати цінність, яка перевищує витрати на її створення та є вищою за конкурентів</p>	
58	<p>Теорія конкурентних переваг взаємодії</p>	<p>Інтеграційну взаємодію розглянуто як джерело міжорганізаційних конкурентних переваг; поєднано макроекономічний аналіз конкурентних переваг країни з дослідженням відмінностей розвитку фірм, що застосовують інтеграційні стратегії</p>	<p>Конкурентні перевагами інтеграційної структури визначено 4 детермінантами: факторні умови (конкретні успішної конкуренції у даній галузі (працівники); умови попиту на внутрішньому ринку; наявність або відсутність споріднених чи підтримуючих галузей; стратегія фірми, її структура та конкуренти [59]; визначено методологію формування конкурентних переваг кластерів; сформовано поняття «мережа інноваційної взаємодії» як джерело конкурентних переваг</p>	<p>Розглянуто виключно зовнішні джерела отримання конкурентних переваг; відносність теорії (між учасниками мережі відсутня пряма конкуренція)</p>

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
59	Теорія конкурентних стратегій	Сформовано методологію забезпечення сталого розвитку корпорацією на основі реалізації конкурентних стратегій	Базується на виділенні трьох ключових положень: виділення п'яти основних конкурентних сил (загроза появи в галузі нових конкурентів; здатність споживачів добиватися зниження цін; здатність постачальників добиватися підвищення цін; загроза появи на ринку заміників продукції і послуг; ступінь боротьби між існуючими в галузі конкурентами); виокремлення трьох конкурентних стратегій (мінімізація витрат; диференціація продуктів; концентрація); реалізація ланцюжка створення цінності пов'язана із застереженням про неефективність використання всіх трьох стратегій конкурентної боротьби одночасно [166]. Висунуто припущення: галузь є сукупністю непов'язаних між собою фірм; суть стратегії – формування високих вхідних бар'єрів; рівень невизначеності низький	Увага зосереджена в основному на організаціях одного виду діяльності; не визначено впідпорядкованість функціональних стратегій з корпоративною
60	Теорія інституційного ізоморфізму	Досліджено процес зміни в інтеграційних структурах, який підтримує подібність організацій під впливом однакових навколишніх умов	Досліджено прояв легітимізованих правил (видів інституційного ізоморфізму: наслідувального, нормативного та примусового) в розвитку, реформуванні та регулюванні інтеграційних відносин; правові моделі інтеграційної діяльності; структурування меж діяльності інтегрованих структур	Виявлення закономірностей інтеграційної взаємодії на основі ізоморфізму потребує подальшого формування та поглиблення

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
61	Теорія асоціативних форм організації та управління (теорія альянсів)	Інтеграцію розглянуто з позицій удосконалення реалізації функцій управління, націлена на більш ефективне використання ресурсів шляхом формування горизонтальних об'єднань організації (альянсів)	Проблеми формування альянсів (передумови, мотиви, форми), функціонування (динамічні аспекти розвитку, конфігурації) та розпаду альянсів (перехід до якісно нового утворення); визначення ключових характеристик альянсів; управління стратегічними альянсами (взаємовідносини «принципал-агент»); забезпечення конкурентоспроможності альянсу	Не розглянуто внутрішні процеси розвитку альянсів (довіра між партнерами, взаємні зобов'язання); не сформовано механізми моніторингу виконання контрактів
62	Теорія «гордині» (злиття та поглинання)	Визначено сутність синергетичного ефекту в процесах злиття та поглинання	Пояснено зростання вартості акцій компанії-цілі під час проведення злиття переходом грошових коштів від компанії-покупця до компанії-цілі – премією злиття. Сформовано механізм злиття: 1) корпорація-покупець визначає потенційну корпорацію-ціль. 2) корпорація-покупець здійснює оцінку акцій (активів) компанії-цілі. 3) визначена на другому етапі вартість корпорації-цілі порівнюється з її ринковою вартістю [167]. Рішення про здійснення угод злиття базуються на ірраціональній гордині менеджера корпорації-покупця. Сформовано ознаки угод придбання активів	При поглинанні практично виключені будь-які переговори про взаємні вигоди; дії пов'язані із значним ризиком, втрачено гнучкості підприємств, значними проблемами інтеграції корпоративних культур

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
63	Теорія мережевої організації	Сформовано універсальний підхід організації бізнесу на основі мережевих формувань, що характеризується структурною вільно пов'язаною сукупністю принципово рівноправних та незалежних партнерів [168; с. 84]	Розглянуто зміст та організаційні моделі мережевої форми організації бізнесу, їх роль в інформаційній економіці; розроблено типологію мереж, сформовано методологічні підходи формування та управління мережами; фактор трансформаційних витрат розглянуто як провідний у визначенні меж мережі; досліджено мережі з позиції ефективності різноманітних форм та видів; оптимізація механізмів стримування опортуністичної поведінки учасників мережевих угод; зроблено внесок у розробку проблематики вертикальної і горизонтальної кооперації та інтеграції, вивчення галузевої структури ринків, змістовне наповнення міжфірмової кооперації; розглянуто процеси розвитку мереж у взаємодії факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; підкреслено роль ресурсів у формуванні мережених структур	У зв'язку з універсальним характером теорії, багато положень не мають методологічного завершення або суперечать один одному. Потребують поглиблення прикладні проблеми мережевої форми організації бізнесу
64	Критичні теорії (модернізації)	Досліджено особливості постіндустріального суспільства щодо можливостей впливу не тільки на споживання, розподіл та організацію праці, а й на цілі виробництва, культурні типи поведінки, в т.ч. інтеграційні процеси	Характеристикою суспільства та його елементів (інтеграційних структур) є: здібності до трансформації; самоорганізованість; опір нав'язуванню культурним типам поведінки і прагнення членів до самостійності; передбачає	Положення не обґрунтовано до можливості використання на мікрорівні (теорії фірми); наявність негативних ефектів модернізації (втрата традицій, укладів, зростання хаосу)

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
65	Теорія конвергенції	НТР визначено основним чинником суспільного розвитку, а отже, і інтеграційної взаємодії	Сформовано принципи та методи взаємодії суспільних систем; запропоновано моделі «негативної конвергенції», «позитивної конвергенції», «ринкового соціалізму»	Розгляд лише макроекономічних аспектів економічної інтеграції, нехтування інтеграційними процесами на рівні підприємств
66	Теорія глобалізації (глобальної системи, глобальної соціальності)	Обґрунтовано зростання взаємозалежності економік усіх країн світу та необхідність трансформації розрізнених національних господарств в інтегровану глобальну світову економіку	Сучасне світове господарство розглянуто з позицій форм капіталістичного виробництва; причини та механізми виходу господарських форм за межі окремих країн та особливості формування міжнародних виробничих відносин; біполярна організація світогосподарської системи, перетворення та трансформації світової економіки (формаційний підхід); утворення системи панування фінансового капіталу (рівне вий підхід); пов'язано закономірності її виникнення та розвитку глобалізації з інтернаціоналізацією виробництва і формуванням постіндустріальної економіки (інтернаціональний підхід)	Нівелюються проблеми власних економічних інтересів країн, обмежуються права країн, що розвиваються; не враховано економічні ризики для національних економік; не визначено роль інтеграційної структури бізнесу в глобалізаційному процесі (мікроекономічний аспект)

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
67	Електична теорія (OLE-теорія)	Поєднано інструменти інституційних та класичних теорій щодо закономірностей розвитку інтеграційних процесів та зростання обсягів іноземних інвестицій	Сформовано умови зростання інвестицій у бізнес (переваги власності, розміщення та інтернаціоналізації); обґрунтовано переваги ієрархічних методів організації трансакцій у порівнянні з ринковими; визначено природні та структурні фактори «фундаментальної ринкової недосконалості» [169]	Поєднано інструменти інституційного та локаційного аналізу без методологічного обґрунтування
68	Теорія організаційних змін (управління змінами)	Формування механізмів управління організаційними змінами в корпораціях на основі симбіозу управління знаннями, реінжинірингу та когнітивних методів	Пріоритетну роль відведено глобалізації, конкуренції, між фірмовій інтеграції, розвитку динамічних здібностей корпорації; сформовано моделі: циклу змін, організаційних змін, перетворення бізнесу; управління змінами на різних етапах життєвого циклу організації; теорія E і теорія O організаційних змін; кривої змін; запропоновано ефективний інструментарій управління змінами: управління якістю, ре інжиніринг, аутсорсинг, аутстафінг, бенчмаркінг, аутсорсинг, ліпнпродакшнл	Теорія потребує удосконалення з поглибленням факторів успіху корпорації та розроблення механізмів подолання опортуністичної поведінки працівників
69	Теорія самоорганізованої критичності	Інтеграційну структуру визначено складною нелінійною системою, якій притаманна самокритичність (система входить у такий режим еволюції (хаотичний), при якому зовсім незначна причина здатна викликати	Осмилення закономірностей розвитку нелінійних систем; динамічних, випадкових та детерміністичних процесів; математично описано поведінку інтеграційної структури як складної	Теорія спростовує економічне прогнозування; носить універсальний характер та потребує адаптування до економічних систем; деякі положення носять дискусійний характер та

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
		непередбачувані динамічні наслідки)	системи (траєкторії руху у фазовому просторі); акцентовано увагу на феномені креативності, «детермінований хаос», режим «сильної нестабільності» [170;171]	потребують наукового обґрунтування;: потребує доопрацювання евристичний потенціал, когнітивні наслідки теорії
70	Теорія цінностей	Обґрунтовано максимізацію цінності відносин за рахунок розширення площин та глибини взаємодії між підприємствами, більш ефективного використання наявних можливостей, ресурсів і компетентностей	Здійснено аналіз мереж як набору підприємств та відносин між ними; сформовано моделі та процедури визначення, створення та зростання цінності інтеграційних відносин для акціонерів, власників; формування результативних систем стимулювання менеджерів та співробітників; забезпечення зростання споживчої цінності продукції та послуг, цінності партнерських відносин; досліджено чинники формування цінностей інтеграційної взаємодії	Відсутність єдності поглядів на наукову основу ціннісного управління [172; с. 92]; фрагментарність дослідження особливостей управління цінністю інтеграційної структури
71	Теорія екосистем і коволюцій (екосистеми корпорацій)	Представлено корпорацию як екосистему взаємодії із зовнішнім середовищем; перенесення принципів та закономірностей розвитку екологічних систем на функціонування інтеграційних структур в діловому середовищі	Фірму розглянуто як елемент екосистеми, де пов'язані інтереси учасників бізнесу та членів суспільства. Обґрунтовано доцільність поєднання змагання за лідерство на ринку із співпрацею з конкурентами, що характеризує відносини між всіма учасниками бізнесу і забезпечує створення цінності; визначено ключовими елементами вплив зовнішнього середовища, еволюцію і конкуренцію; виділено етапи	Нівелюються аспекти управління внутрішнім середовищем компанії

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
72	Теорія контрактів, що самовиконуються	Сформовано методологію само виконання (максимальне забезпечення дотримання умов) в контрактних відносинах	Удосконалено механізми розрахунку надійності контрагента, забезпечення виконання моральних принципів учасниками угод, обґрунтовано виконання третьої сторони (суду) як гаранта виконання угод	Потребує розширення предмету дослідження за рахунок розгляду інших аспектів формування та розвитку інтеграційних відносин, а не тільки трансакційних витрат і атрибутів трансакцій.
73	Теорія неповних (відносних, імпліцитних) контрактів	Розкрито двосторонню залежність між економічними агентами у зв'язку із використанням специфічних ресурсів	Удосконалено контрактні відносини та механізм їх застосування у напрямі чіткої фіксації прав та обов'язків взаємодії між економічними агентами у зв'язку із використанням специфічних ресурсів в умовах невизначеності; розроблено модель «оптимальної контрактної угоди»	Пріоритетними трансакціями визнано короткострокові контракти, зважаючи на критерій гнучкості; втрата стратегічної спрямованості розвитку інтеграційних процесів
74	Теорія реінжинірингу корпорації	Запропоновано моделювання і підвищення ефективності діяльності інтеграційних структур за допомогою сучасних технологій на основі перебудови існуючої технічної та управлінської підсистеми	Визначено бізнес-основні та допоміжні бізнес-процеси в інтеграційних структурах; переусвідомлено ділові процеси для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень за основними параметрами діяльності: вартість, якість, сервіс і темпи розвитку; розглянуто підходи до	Не розробленою залишається проблема створення і практичного втілення методики організації і реалізації реінжинірингу в інтеграційних структурах

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
75	Теорія адаптації (адаптивних систем)	Інтеграційне підприємство розглянуто як інтерактивну інноваційну систему (що самонавчається), яка гнучка до змін у зовнішньому середовищі свого функціонування	підвищення ефективності, пов'язані зі скороченням розмірів і оптимізацією господарюючих суб'єктів; потенціал матричних структур; можливості діяльності команд; механізми оволодіння ринком – аналіз його місткості, організацію збуту, стимулювання продажів, забезпечення конкурентоспроможності	Не достатньо уваги приділено розробці нових методик і організаційних можливостей управління змінами
76	Теорія економіки знань (управління знаннями)	Сформовано механізми здобуття нового знання та його перетворення у технологічні нововведення як основи розвитку інтеграційних формувань та структурної трансформації економіки	Пріоритет у вивчені впливу чинників зовнішнього середовища, людському фактору; здатність до адаптації визначено основним чинником суб'єкта на ринку; запропоновано методи та форми адаптації (реструктуризація, інноваційність тощо), параметри змін у зовнішньому середовищі, методологію вибору оптимальної стратегії адаптації Запропоновано моделі створення, набуття необхідних знань і трансформації їх в продукцію та послуги на основі інтеграції. інтеграцію розглянуто як обмін знаннями; інтегративну структуру – потік знань, що надає можливість створювати цінність на основі трансформації знань; владу – можливість маніпулювати знаннями; персонал визначено найважливішим специфічним активом [174]	

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
77	Теорія ключових компетенцій (стратегічної архітектури корпорації)	Науково-технологічне партнерство визначено пріоритетною формою формування конкурентних переваг та лідерства на ринку на основі формування компетенцій	Основним напрямком розвитку інтеграційних процесів визначено інтелектуальне лідерство; Сформовано зміст, склад та властивості ключових компетенцій діяльності, заснованих на базовій функціональності; досліджено відносини із партнерами як умови формування компетенцій; обґрунтовано моделі вартості компетенцій, визначення портфеля їх надання, визначення їх якісних параметрів, оцінки і управління	Проблеми з ідентифікацією компетенцій (в кожного підприємства, в кожній галузі виокремлюють різні ключові компетенції); складність урахування можливостей вдосконалення компетенцій (при появі нових вимог ринку компетенція може бути видозміненою) [175, 176]
78	Теорія асиметричної інформації	Сформовано теоретичні та методичні основи моделювання інтеграційних відносин в умовах асиметричної інформації	Асиметричність в розподілі інформації визначено ситуацією коли частина учасників ринку володіє інформацією, якою не володіють інші зацікавлені особи; асиметричність названо причиною невизначеності; описано механізм «зворотної селекції», модель розподілу інформації на ринку, побудови очікувань, розподілу дивідендів; формування цінності інформації [177,178]	Існують сумніви щодо раціональності певних положень теорії (взаємозалежність освіти та продуктивності праці)
79	Теорія реальних опціонів	Запропоновано формування «опціонного мислення» на основі поєднання інтуїції, творчості, якісного аналізу та стратегічного мислення	Сформовано гіпотезу про необхідність прояву управлінської гнучкості в стратегічному управлінні в умовах невизначеності; передбачає необхідність пошуку та залучення додаткових можливостей для росту (в т.ч. за рахунок інтеграції); в основу конкурентних переваг покладено	Висунуті гіпотези потребують наукового доведення

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
80	Теорія інтеграційного розвитку: холістична, синтетична (перспективна)	Універсальна (синтетична, холістична) теорія та методологія управління інтеграційними процесами підприємств	Розроблено положення концепції управління інтеграційним розвитком в межах континууму інтеграційних формувань на засадах синергії та емерджентності; сформовано параметри детермінант інтеграційної взаємодії	Теорія потребує теоретичного та методологічного обґрунтування та розроблення рекомендацій для адаптації її положень у практику бізнесу з урахуванням галузевої специфіки, внутрішніх можливостей організації та умов зовнішнього середовища
Маркетинг				
81	Теорія маркетингу відносин	Сформовано підхід щодо формування і розвитку довгострокових взаємовигідних маркетингових відносин зі споживачами, бізнес-партнерами та конкурентами на основі взаємовпливу та взаємовигод	Визначено комплекс маркетингу взаємодії, сформовано інструментарій його розвитку та реалізації, визначено чинники, які обумовлюють маркетинг відносин	Дуальний характер маркетингу відносин визначається у вирішенні проблеми раціонального використання ресурсів з одного боку, це інструмент продовження життєвого циклу товару, з іншого – підтримує виробництво за рахунок задоволення інтересів зовнішніх учасників відносин (споживачів, партнерів бізнесу тощо)
82	Теорія холістичного маркетингу (перспективна)	Передбачено зосередження уваги на елементах інтегрованих бізнес-взаємодій фірми з клієнтами, поставальниками і посередниками	Сформовано підхід до клієнта як до повноцінного учасника системи маркетингу; об'єднано в одну модель існуючі маркетингові концепції як елементи певної інтегрованої структури; створено інноваційні механізми	Гіпотези створення холістичної концепції потребують доведення та науково-методологічного обґрунтування

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування) регулювання відносин на маркетингових принципах, враховуючи особливості ринків	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
Соціологія та психологія				
83	Теорія соціології організації	Закладено теоретичну основу інтеграції в соціальних парадигмах, інтеграційну структуру визначено як цілісну соціальну систему	Розглянуто соціальне розташування актора в мережі, згуртованості підгруп всередині мережі, еквівалентність мережевих зв'язків, посередництва та діапазон мереженої взаємодії: феномен соціального капіталу; соціальні зв'язки всередині корпорації та у зовнішньому середовищі; закладено соціальні основи формування державно-приватного партнерства	Не враховано міждисциплінарні зв'язки у розвитку інтеграційних процесів; патерни соціальної взаємодії
84	Соціологічна теорія ролей	Обґрунтовано теоретичні моделі поведінки в інтеграційних структурах; інтеграцію розглянуто як набір соціальних ролей	Сформовано моделі теоретичної поведінки учасників інтеграції; розглянуто рольові статуси акторів та взаємозв'язок ролей між собою; виокремлено ментальні та специфічні моделі поведінки; доведено, що соціальна взаємодія трансформуються у соціальні ролі	Можливість вибору учасниками не найбільш оптимальної альтернативи розвитку у зв'язку з ігноруванням стереотипів поведінки; динамічність ролей може суперечити цілям стратегічного управління
85	Соціологічна теорія навчання	Знання, досвід та інтуїцію визначено основою формування та розвитку інтеграційних процесів	Основою прийняття інтеграційних рішень визначено когнітивний досвід, інтуїцію; увведено поняття «центрального елементу» при формуванні інтеграційної взаємодії; досліджено механізми залучення та захисту знань, «соціальної пам'яті»	Нехтування часовими критеріями та стимулами для реалізації колективних дій

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
86	Теорія соціального партнерства	Соціальне партнерство досліджено як частину еволюційного процесу, спрямованого на створення єдиного соціального організму;	Проблеми взаємин суспільства, держави та корпорації, формування стійкої системи партнерських відносин; соціокультурні особливості партнерства; технології та методи соціальної взаємодії; механізм соціального партнерства	Предметом наукового дискурсу є оцінка умов та передумов об'єктивізації партнерства
87	Теорія взаємних (раціональних) очікувань	Досліджено поведінку як взаємодію соціальних суб'єктів, пов'язаних між собою «системою взаємних очікувань»; закладено основи процесуальної мотивації в інтеграційних структурах	Поведінку людей як взаємодію соціальних суб'єктів, пов'язаних між собою «системою взаємних очікувань» мотивованість у поведінці економічних суб'єктів; процес усвідомлення потреб; визначення міри цінності (валентності); основними категоріями визначено витрати праці, результати та винагорода	Визначення справедливості винагородження виступає суб'єктивним процесом, який не піддається узгодженню; акцент зроблено лише на матеріальну мотивацію
88	Теорія соціального обміну (соціальної взаємодії)	Обмін соціальними та матеріальними ресурсами визначено фундаментальна форма людської взаємодії; доведено, що суб'єкти взаємодіють на основі аналізу свого колишнього досвіду і потенційних винагород та покарань	Процес соціальної взаємодії тлумачиться як постійний обмін між людьми, стимулами до інтеграції визначено різноманітні формами спільної вигоди для агентів. Досліджено реалізацію інтеграційних процесів у формі гібридних систем. Соціальні відносини і соціальні структури, які зв'язують людей в різні форми асоціацій, розглянуто як основні об'єкти соціального дослідження;	Не досліджено проблеми формування нематеріальних стимулів взаємодії

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
89	Соціальна психологія	Вивчення закономірностей діяльності людини в умовах взаємодії в соціальних групах	Інтеграційну структуру розглянуто з позиції соціальної групи; психологічні характеристики соціальних груп; досліджено соціально-психологічні явища в мікро- та макросередовищах (інтереси, настрої, мікроклімат, корпоративна культура, лідерство, самооцінка)	Не визначено параметри інтеграційної структури як соціуму
90	Соціально-когнітивна теорія	Визначено пріоритетну роль знань (навчання), соціально-психологічних характеристик особистості та довіри в реалізації інтеграційних процесів	Акцент зроблено на придбання та використання знань, приділено значення когнітивним процесам (мислення, усвідомлення, судження) у розумінні поведінки; ключовими категоріями визначено емоції, індивідуальні особливості, формування особистості. Система економічних інтеграційних відносин досліджується на основі дії факторів конкуренції та традицій, а інструмент їх реалізації – релятивістські контракти	Відсутні підходи до формування ефективних моделей економічної поведінки; обмеження досліджень лише «внутрішніми» (розумовими) процесами людини

Продовження табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливості застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
91	Соціальна теорія мереж	Досліджено соціокультурні взаємозв'язки в мережених структурах	Закладено соціальне розуміння мереж, визначено їх роль в суспільстві, розглянуто характер «внутрішніх» відносин в мережах; досліджено поняття «соціальна мережа»	Дисциплінарна роз'єднаність підходів і поглядів до пояснення феномена мереж
92	Радикальна соціальна теорія	Інтеграційне утворення досліджено як соціальну систему (певний набір абстракцій з конкретних форм взаємозв'язку і поведінки)	ключовими категоріями визначено соціальну відповідальність, соціальні права, соціальну систему; соціальну групу; соціальні зміни; досліджено фактори впливу на свідомість та зовнішнє середовище; теорія спрямована на розвиток соціальних здібностей	Не розробляє механізмів впливу на «зовнішнє» (по відношенню до людини) середовища, а рекомендує «пристосовання» до змін
93	Теорія конструктивного структуралізму	Спрямовано увагу на вироблення системи узагальнених абстрактних понять для аналітичного вивчення соціальних явищ (інтеграція як сукупність відносин та соціальне явище)	Запропоновано формальне моделювання і статистичне вивчення соціальних явищ; обґрунтовано перехід до абстрактно-теоретичного рівня наукових досліджень, увага приділена культурним явищам, системам комунікації; пріоритетним визначено системний та функціональний підхід до розгляду соціальних, економічних та культурних явищ (поля)	Нівелюється можливість вивчення соціальних явищ на мікрорівні (організації)

Закінчення табл. 1.Е

№ пор.	Доктрини, теорії, концепції	Інтерпретація теоретичних здобутків теорії	Переваги (внесок, можливість застосування)	Недоліки (обмеження та вади самостійного застосування)
94	Теорія інтегрального синтезу	Перенесено закономірності розвитку суспільства в парадигму комунікацій	Розглянуто соціальні процеси модернізації; суспільство досліджено зі сторони суб'єкта та соціальної системи (зовнішній аспект); впроваджено принцип раціоналізації	Нехтування проблемами інтеграційної динаміки
95	Психодинамічна теорія (перспективна)	Досліджено психологію працівника, керівника та власника бізнесу в умовах змін	Сформовано топографічну модель рівнів свідомості; досліджено структуру особистості, рушійні сили її поведінки; феноменологічний підхід до досліджень, закладено основи рефлексивного управління, в т.ч. інтеграційними структурами	Потребує психодинамічних досліджень поведінки економічних агентів
96	Гуманістично-психологічна теорія (перспективна)	Об'єднано набання біхевіористичного, когнітивного та психодинамічного підходів	Сформовано емоційну компетентність менеджера; запропоновано методику емоційного самоаналізу, запропоновано основи взаємодії з персоналом на емоційному рівні	

Джерело: складено автором.

Таксономічні підходи до структуризації інтеграційних процесів

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
1. За рівнями (межами, масштабом) економічної системи	Пояснює масштаб інтеграційної взаємодії та просторову широту охоплення інтеграційними зв'язками учасників	<p>Нанорівневі (процес, функція, підрозділ, працівник): внутрішня інтеграція, внутрішньогосподарськ а внутрішньофірмова</p> <p>Мікрорівневі (організації): міжорганізаційна інтеграція, інтеграція суб'єктів господарювання, інтеграція виробництв</p> <p>Мезорівневі (галузь, область, регіон, дестинація): галузева інтеграція, територіальна інтеграція, кластери, публічно-приватне партнерство</p>	<p>Об'єктом інтеграції виступають:</p> <ul style="list-style-type: none"> - процеси та види діяльності всередині фірми (логістика, маркетинг, виробництво послуг); - територіальні або продуктові підрозділи підприємства; - міжособистісні відносини окремих працівників та груп з метою створення диверсифікованої організації <p>Об'єктом інтеграції виступають окремі суб'єкти господарської діяльності (підприємства, організації) з метою створення інтегрованих організацій</p>	Власна розробка
			Об'єктом інтеграції виступають відносини підприємства з учасниками зовнішнього мезооточення (підприємства галузі або суміжних видів діяльності; ділові партнери, конкуренти, публічні організації) з метою створення кластерів, проектів публічно-приватного партнерства, галузевих та територіальних об'єднань	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		<p>Макрорівневі (країна): інтегрована економіка, міжгалузева інтеграція</p>	<p>Об'єктом інтеграції виступають інтеграційні відносини у межах національної економіки (об'єднання окремих сфер, галузей та видів діяльності) з метою співробітництва та створення тісних господарських, науково-виробничих, торговельних зв'язків</p>	
		<p>Мегарівневі (група країн): міжнародна інтеграція</p>	<p>Об'єктом інтеграції виступають процеси об'єднання окремих економік, країн з метою міжнародного економічного співробітництва та створення міжнародних економічних зон, співтовариств, блоків тощо</p>	
		<p>Мегарівневі (світ): глобальна інтеграція</p>	<p>Об'єктом інтеграції виступають процеси формування та розвитку цілісного інтегрованого світового простору та вироблення спільної політики країн-учасниць</p>	
<p>2. За напрямом (спрямованістю; взаємним розташуванням учасників; типом зв'язків між акторами)</p>	<p>Є передумовою визначення видів та <i>типів</i> інтеграційних процесів, пояснює граніці інтеграційного утворення та характер зв'язків між учасниками</p>	<p>Вертикальні</p>	<p>Вперед (вгору, прогресивна) Взаємодія у межах послдовних етапів виробництва одного продукту у напрямку більш високої стадії технологічного процесу: постачання – виробництво- збут (пряма з точки зору руху логістичного потоку)</p>	<p>О. Драчева, А. Лібман [180]; М. Сторчевий [181]; А. Пилипенко, М. Шерешева [182]; С. Чудновська [183]; Є. Ленський [91]; О. Іванова [184]; О. Челнокова [185]; А. Попов [112]</p>

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
			<p>Назад (вниз, регресивна)</p> <p>Взаємодія у межах послдовних етапів виробництва одного продукту у напрямку більш низької стадії технологічного процесу: збут-виробництво (зворотна з точки зору руху логістичного потоку)</p>	
	Горизонтальні		Об'єднання однорідних учасників інтеграційних процесів, які знаходяться на одній ланці логістичного ланцюга, наприклад, збутовій	
	Конгломеративні (непов'язана)		Об'єднання субектів різних галузей та сфер діяльності, які не мають перетинання ринкових інтересів: металургійне підприємство, банк, туристичний оператор	
	Паралельні (пов'язані)		Об'єднання залежних один від одного продуктів (родові зливання): наприклад, туроператори, перевізники, готелі	
	Кругові (сотові, мережеві, функціональні)		Об'єднання учасників різних стратегічних зон господарювання, сегментів ринку або функціональних блоків (мережі)	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
3. За механізмом зростання	Визначає можливість щодо укрупнення організації (методи та способи щодо збільшення вартості бізнесу, масштабу та обсягів діяльності)	Внутрішні	Укрупнення відбувається шляхом реінвестування прибутків попередніх років в існуючий бізнес	Д. Кемпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон [186]; Г. Антонов [187]; Е. Бесараб [188]; І. Владімірова [189]
		Зовнішні	зростання відбувається шляхом злиття, поглинання або приєднання	
4. За правовою формою (підставою) відносин	Враховує правову основу для формування інтеграційних відносин	Договірні	Інтеграційні відносини на основі укладання установчого договору між учасниками; можливість підприємства добровільно увійти до складу об'єднання або вийти з нього	В.Щербина [190]; Ю. Іванов [213]; Господарський кодекс України[229]
		Статутні	Засновниками об'єднання є власники й уповноважені органи; діють на підставі затверджених засновниками статутів; з обмеженим правом виходу підприємств	
		Дружні (добровільні, солідарні, узгоджені, кооперативні)	Наявність попередніх домовленостей, узгодженість інтересів, підтримка інтеграційного процесу всіма учасниками	
5. За ступенем узгодженості інтересів (етикою бізнесу)	Визначає ступінь узгодженості інтересів учасників та зацікавленості в її розвитку інтеграційних процесів	Ворожі (примусові, неузгоджені, конкурентні, антагоністичні)	Неузгодженість інтересів учасників; агресивний характер проведення процесу; наявність протидії окремих акторів та конфліктів	П. Сорокін [191] І. Шишкіна [192]; О. Драчева, А. Лібман [180]; А. Попов [112]
		Змішані	Інтереси учасників співпадають частково, в процесі інтеграції періодично виникають та вирішуються конфлікти	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
6. За рівнями діяльності (межами розвитку інтеграційного процесу)	Описує раціональну послідовність виконання робіт (діяльності) щодо здійснення інтеграції та визначає межі інтеграційного процесу	вдбиває виконання операцій на рівні інтеграції у межах одного підприємства	Операційні	Наявність взаємодії в межах окремих операційних видів діяльності (операційної системи)
			Функціональні	Наявність взаємодії в межах окремих функціональних областей діяльності організації (організаційної системи)
7. За ступенем концентрації	Визначає ступінь залежності акторів у інтеграційному процесі на основі контролю над власністю та поведінкою	Міжорганізаційні (міжсуб'єктні)	Міжфункціональні	Наявність взаємодії в межах виконання міжфункціональних процесів (логістичної системи)
		Повні	Наявність взаємодії в розрізі різних організацій	А. Пилипенко [132]
		Часткові	Встановлення жорстких зв'язків між учасниками, втрата контролю над власністю	
		Квазіінтеграційні (гібридні)	Об'єднання на основі спільності інтересів; частина відносин агентів	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
			базуються на спільній власності, а частина – на довгострокових контрактах	
8. За ступенем консолідації	Необхідна для визначення меж консолідації активів в інтеграційному процесі та відповідно формалізації ролі центральної (материнської, холдингової) компанії	Реальні Формальні	Консолідація активів достатня для ефективної діяльності та розвитку центральної компанії Консолідація капіталу в мінімальному розмірі, необхідному для правового створення інтегруючої компанії	Ю. Якутін [196]; О. Драчева, А. Лібман [180]
9. За формою співпраці (ступенем самостійності)	Враховує можливість зміни системи корпоративного контролю та організаційної форми відносин	М'які (незалежні) Жорсткі (залежні)	Інтеграція на основі довгострокових договорів співпраці із збереженням юридичної особи Інтеграція на основі відносин власності	М.Кизим [78]; В. Горбатов [197]; І. Гостева [129]; Н. Єгорова[198]
10. За підходами до реалізації інтеграції	Слугує для опису інтеграції з позиції процесу або стану	Динамічні Статичні	Характеризує процеси та дії щодо здійснення інтеграції (реалізація заходів щодо досягнення інтегрованого об'єднання) Характеризує результат процесу (наявність певного інтегрованого простору- інтегрованого утворення)	М. Чапаєв [74]; М. Зайнулліна [114]
11. За типом управління	Визначає ступінь владних повноважень учасників та координації внутрішніх	Холдингові (бюрократичні, фокальні)	Засновані на спільній участі в капіталі та взаємному доступі до ресурсів; управління і координація здійснюється централізованим органом	Савдашева В. Дементьев [199]; О. Кузьмін [20]; Я. Паппе [201, 202];

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
	управлінських процесів та відносин між учасниками	Нехолдингові (асоціативні, поліцентричні, контрактні)	Засновані на принципах децентралізації та самоорганізації розвитку; управління здійснюється на основі добровільного делегування чи на контрактній основі	Д. Львов [203,]; О. Драчева, А. Лібман [204]; А. Пилипенко [132]
12. За схемою консолідації	Пов'язані з вибором форми (кооперативної чи корпоративної) консолідації потенціалів зацікавлених учасників для здійснення спільної діяльності	Кооперативні (консолідаційні) Корпоративні	Базуються на встановленні зв'язків між суб'єктами з метою підвищення ефективності їхньої діяльності на основі укладання договорів та із збереженням повної самостійності кожного із учасників Передбачають об'єднання підприємницьких активів з метою координації діяльності для вирішення спільних завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності господарської діяльності та базуються на статутних відносинах	П. Буряк [205]; І. Владімірова [206]; О. Гурченков [207]; С. Покропівний [102]; В. Парсяк [208]
13. За стереотипами поведінки агентів	Виконує функцію роз'яснення та досягнення ідентичності у розумінні інтеграції як соціально-економічного явища та процесу	Соціальні Економічні	Ідентифікують інтеграційні процеси; детермінують поведінку, систему цінностей і сприйняття як учасників інтеграційних процесів, так і суспільства в цілому Стійкі програми дій у сфері виробництва, розподілу та споживання матеріальних та духовних благ; відображають тенденції розвитку економічних відносин та визначають поведінку агентів	Власна розробка

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
14. За міцністю зв'язків між акторами	Враховує міцність взаємозв'язків між акторами	М'які (слабкі)	Зв'язки між контрагентами мають слабкий характер (домовленість)	І. Владимирова [206]; Н. Єгорова [198], А. Лібман, Б. Хейфец [311]
		Жорсткі (міцні)	Зв'язки між акторами мають жорсткий, стійкий та довготривалий характер (договір, статут), (злиття, поглинання, спільні підприємства)	
		Помірні	Зв'язки між акторами мають помірний характер (договір, угода), (стратегічний альянс)	
15. За матеріальністю зв'язків	Враховує наявність матеріального характеру у відносинах між учасниками	Реальні (матеріальні, майнові)	Зв'язки між учасниками мають матеріальний характер (ресурси)	Н. Єгорова [198]; А. Лібман, Б. Хейфец [311]; Є. Курушина [312]; С. Авдашева, В. Дементьев [199]
		Віртуальні (нематеріальні, немайнові)	Зв'язки між учасниками мають віртуальний характер (інформація, домовленості)	
		Псевдоінтеграційні	Зв'язки між учасниками мають матеріальний характер (домовленості)	
16. За механізмом інтегрування	Визначає інтеграційний механізм управління та характер відносин між учасниками	Майнові – базується на об'єднанні майна та централізації управління	Класичні холдингові	С. Авдашева, В. Дементьев [199]; О. Кузьмін [200]; Я. Паппе [201]; Д. Львов [203]; О. Драчева, А. Лібман [209]; А. Пилипенко [132]; А. Попов [112];
		Розподільчі холдингові	Базуються на відносинах материнського та дочірніх підприємств	
			Очолюються складною мережею пов'язаних компаній та афілійованих осіб	
	Перехресні холдингові (стархії)	Засновані на взаємній участі в капіталі та централізації ресурсів		

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		<p>Управлінські – базуються на управлінських (координаційних) механізмах та принципах децентралізації</p>	<p>Класичні управлінські</p> <p>Надання повного комплексу управлінських функцій через виконавчий орган</p> <p>Збутові</p> <p>Фінансово-інвестиційні</p> <p>Координація за допомогою кредитних, інвестиційних ресурсів</p> <p>Інформаційні</p> <p>Координація за рахунок доступу до Інформаційних ресурсів та технологій</p> <p>Розподільчі управлінські</p> <p>Забезпечення державної підтримки, її розподіл</p>	
17. За стійкістю відносин	<p>Враховує здатність інтеграційних процесів витримувати зміним параметрів зовнішнього середовища з мінімальними втратами та збереженням функціональності</p>	<p>Постійні (стійкі)</p> <p>Тимчасові (нестійкі)</p>	<p>Зв'язки між учасниками стійкі, постійні та майже незмінні, а система виконує функції всупереч дії екзогенних та ендогенних чинників; інтеграційні зв'язки знижують вразливість системи</p> <p>Зв'язки можуть порушуватись та руйнуватись протягом короткого періоду часу, залежно від впливу чинників ззовнішнього оточення; їх характер спричиняє руйнування інтеграційного утворення</p>	Власна розробка

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
18. За орієнтацією на «ядро бізнесу»	Визначає раціональні границі інтеграційного процесу та можливості подальшого розвитку	Природні	Поєднання суміжних логістичних стадій, які обмежуються стержневою діяльністю навколо основного виробництва (ядра)	О.Уільянсон [49]; А.Пилипенко[132]; А.Фельдман [210]
		Периферійні	Інтеграція периферійних видів діяльності на основі комбінування без виділення домінуючого виробництва (ядра)	
19. За мотивами інтеграції	Визначає ключові мотиви, які лежать в основі інтеграції	Об'єктивні	Необхідність інтеграційних процесів як результат розвитку та соціально-економічна потреба	Власна розробка
		Суб'єктивні	Мотивом формування інтеграції виступають приватні (особисті) інтереси учасників або держави	
20. За механізмами та джерелами зростання	Визначає механізми фінансування та розширення меж інтеграційних процесів	Внутрішні	Розвиток інтеграційних процесів за рахунок реінвестування прибутків попередніх років в існуючий бізнес	Е.Кемпбелл, К. Саммерс [211]; М. Зайнулліна [114]
		Зовнішні	Розширення діяльності з використанням ресурсів зовнішніх учасників (шляхом приєднання, злиття, поглинання)	
21. За напрямками зростання	Визначає процес економічної взаємодії між суб'єктами туристичної діяльності з іншими суб'єктами господарювання	Внутрішні	Інтеграційні процеси відбуваються у межах суб'єктів туристичної діяльності	Власна розробка
		Зовнішні	Інтеграційні процеси туристичних підприємств з суб'єктами господарювання, що не входять до галузі туризму	
22. За широтою охоплення	Дозволяє враховувати різнопрофільність агентів та можливості	Вузькі	Обмеженість профільності агентів (об'єднання учасників певного виду економічної діяльності)	О. Бутиркін [212]

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
	розширення їх галузевого складу	Широкі	Об'єднання різнопрофільних агентів	
23. За технологічною залежністю (логістичною пов'язаністю)	Визначає ступінь технологічної (логістичної) пов'язаності діяльності учасників	Залежні Незалежні Частково залежні	Об'єднання технологічно залежних один від одного продуктів (акторів) (родові зливання) або технологічно ідентичних учасників Об'єднання технологічно незалежних один від одного продуктів (акторів) (різних сфер діяльності) Об'єднання частково технологічно та логістично пов'язаних акторів (готель, авіакомпанія;)	Ю.Іванов [213]; С. Голубева [214].
24. За юридичною самостійністю	Відображає ступінь юридичної самостійності учасників інтеграційного процесу	Юридично самостійні Юридично залежні Змішані	В результаті інтеграції учасники не втрачають юридичну самостійність В результаті інтеграції учасники втрачають юридичну самостійність В результаті інтеграції учасники частково втрачають самостійність	Ю. Іванов [213]
25. За інституційним оформленням	Відбиває спосіб впровадження організованості інтеграційних процесів, їх інституційність та характер державної реєстрації	Формальні (офіційні, легальні) Неформальні (неофіційні, нелегальні, аморфні)	Інтеграційні відносини юридично оформлені, чіткі, свідомо координовані для досягнення спільної мети Інтеграційна взаємодія юридично не оформлена, хаотична, спонтанна та непередбачувана; є продуктом самоорганізації та саморегулювання	Б. Баласса [215]; Н. Асаул [216]; О. Драчева, А.Лібман [180]
26. За взаємопроникненням процесів	Розгляд в контексті диференціації системи на підсистеми та їх взаємодії між собою та із зовнішнім оточенням	Інтернальні Екстернальні	Набуття контролю над вже діючими суб'єктами через організацію філіалів, дочірніх та франчайзингових компаній Розширення діяльності за рахунок використання конкурентних переваг своїх партнерів	Т. Парсонс [217]

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
27. За типом управління	Визначає організаційну будову структури, характер відносин між учасниками та особливості управління	Лінійні	Передбачає відносну автономність учасників та наявність між ними вертикальних зв'язків; управління на основі наявності центрального органу	О. Віханський, А. Наумов [218]
		Дивізійні	Базується виокремленні певних виробничо-господарських функцій (центрів) і відповідних рівнів управління з наданням їм оперативно-виробничої самостійності відповідальності за результати	
28. За кількістю технологічних рівнів, що підлягають інтегруванню	Дозволяє визначати можливість кількість технологічних рівнів створення та реалізації туристичного продукту та широту охоплення логістичного потоку	Матричні	Управління базується за двома підходами – в цілому структурою та окремо в межах території, продуктів, проектів	Власна розробка
		Конгломератні	Змішані структури управління (різні у кожного з учасників)	
		Мультитехнологічні (мультистадійні)	Сукупність суб'єктів з максимально можливою кількістю технологічних рівнів та стадій руху логістичного потоку у мережі створення вартості	
		Бітехнологічні (бістадійні)	Об'єднання на рівні кількох видів взаємопов'язаної діяльності та формування зв'язків між ними	
29. За кількістю «ключових (стратегічних, керуючих) центрів»	Відбива кількісний склад стратегічних центрів об'єднання	Монотехнологічні (моностаійні)	Сукупність суб'єктів та зв'язків між ними у межах єдиного виду діяльності	О. Драчева, А. Лібман [180]
		Монокорпоративні	Групування навколо одного стратегічного центру	
		Бікорпоративні	групування навколо двох великих компаній	
		Полікорпоративні	Об'єднання великої кількості рівноправних та рівностатусних підприємств	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
30. За тривалістю процесу	Відбиває тривалість процесу інтеграції	Одочасні (одноразові)	Інтеграція як одноразовий акт об'єднання	Власна розробка
		Періодичні (кілька разові)	Процес залучення нових учасників здійснюється у декілька етапів	
		постійні (багаторазові)	Інтеграція як постійний процес залучення нових акторів та утримання наявних учасників	
31. За інформаційною відкритістю	Відбиває Інформаційну доступність та представленість процесу у зовнішньому середовищі	Відкриті	Повна інформаційна ідентифікація процесу	Ю. Ігнатишин [219]
		Закриті	Неможливість інформаційної ідентифікації	
		частково відкриті	Ідентифікація лише певних ознак процесу	
32. За можливістю залучення нових членів	Розглядається топологія взаємозв'язку учасників	Замкнуті	З певного моменту часу кількість учасників об'єднання не зростає	Н. Широков [220]; П. Сорокін [191]
		Відкриті	Кількість партнерів постійно зростає	
		Павутиноподібні	Приріст числа партнерів розповсюджується лише на деякі напрями об'єднання	
		Проміжні	Поєднують та комбінують ознаки трьох попередніх груп	
33. За асиметрією акторів	Відображає роль суб'єктів в інтеграційному процесі, є проявом асиметрії економічних агентів та їх якісною характеристикою	Домінуючі	Об'єднання навколо домінуючої компанії (материнської, франчайзингової)	Власна розробка
		Паритетні	Об'єднання рівноправних партнерів на основі взаємовигідних відносин	
34. За статусом учасників	Відбиває статус акторів в інтеграційному процесі	Одноступені (рівноправні)	Об'єднання рівно статусних партнерів (з відносно вхідними рівними характеристиками та відповідно однаковими умовами участі в ІІ)	Власна розробка

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
35. За характером зв'язків між акторами	Відображає форму зв'язку між елементами (взаємодія інтегрованих суб'єктів з інтеграційним)	Різностатусні (різноправні)	Об'єднання різностатусних партнерів	Н. Омарова. Ф. Любимов [221]
		Інтрапренерські	Взаємодія на основі поєднання підприємницької ініціативи та ресурсів підприємства; партнерство підприємства та власника інноваційної ідеї	
		Інкубаторські	Взаємодія щодо підтримки бізнес-проектів (від розробки ідеї до комерціалізації) на основі «вирощування» малих фірм великою компанєю	
		Сателітні – створення малих фірм навколо великої (материнської) структури на основі на основі субконтракції	Взаємодія двох або декількох підприємств з домінуванням великого (пара)	
		Атомарні	Велика кількість незалежних малих фірм, групуються біля великого підприємства	
		Мережеві	Сукупність взаємопов'язаних підприємств близьких за масштабами, які є юридично незалежними, але пов'язані	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду		Дослідник
			Корпоративні	спільними цілями та обслуговують велике	
36. За направленістью процесу	Відбиває суб'єкту спрямованість інтеграційного процесу, акцентує увагу на ініційовані розвитку інтеграційних відносин	Експансивні (вихідні, активні)	Корпоративні	Взаємодія декількох великих підприємств, пов'язаних через мережу малих	Є. Курушина [312]
			На основі ініційовання процесів інтеграційної взаємодії з метою отримання вигід		
			Пасивне ставлення до інтеграції, «прийняття» відносин з боку ініціатора		
37. За рівномірністю інтегрованого простору	Акцентує увагу на рівномірності просторового розвитку економічних агентів	Зустрічні	Взаємоспрямований процес розвитку інтеграційних відносин		Ф. Перрокс, Ж. Будвіль, D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen [222]
			Характеризується рівномірними економічними зв'язками між об'єктами		
			Нерівномірність зв'язків та розвитку взаємовідносин між учасниками; формуванням «пучків» прав		
38. За насиченістю	Відображає щільність інтегрованого середовища виходячи із насиченості простору інтеграційними зв'язками	Насичені	Висока концентрація інтеграційної взаємодії, що обумовлюється взаємним інтересом		Є. Курушина [312]
			Низька концентрація інтеграційної взаємодії, що обумовлюється низькою зацікавленістю суб'єктів		
39. За територіальними межами (геопросторова	Дозволяє визначити межі географічного	Індивідуальні (персональні)	Здійснюється на рівні підприємства, відділу, працівників		О. Челнокова [185]; А. Попов [112];

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
Ознака класифікації (ознака)	розташування учасників інтеграційних процесів	Місцеві (локальні)	Відбувається на рівні окремих учасників локального ринку (організації, підприємства)	Т. Дейнеко [223]; А. Пилипенко [132], Н. Скопенко, О. Бандурін [224]
		Регіональні	Об'єднання економічних агентів певного регіону за географічною або галузевою (профільною) ознакою (кластер)	
		Міжрегіональні	Відбуваються між економічними агентами суміжних регіонів	
		Національні (загальнодержавні)	Об'єднання учасників в межах національного ринку для реалізації інтеграційних проектів	
		Міждержавні	Охоплює суміжні держави для реалізації інтеграційних проектів	
		Міжнародні	Об'єднання учасників в межах кількох країн	
		Транснаціональні	Стосується учасників зосереджених у межах значної кількості країн	
		Створення	Виникнення (відкриття) нової юридичної особи, що реалізує інтеграційну стратегію (філіали, франчайзинг і т.д.)	
		Злиття	Об'єднання двох або більше господарських суб'єктів, в результаті якого утворюється нова економічна одиниця (юридична особа) (підприємства припиняють діяльність та делегують права і обов'язки новоствореному)	
		Поглинання	Приєднання двох або більше господарських суб'єктів (із втраченою	
40. За формами (форматами) реалізації				Власна розробка

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
			<p>юридичної особи) до економічно міцнішого та більшого підприємства</p> <p>Передача 2-ма і більше суб'єктами (втрачають статус юридичної особи) прав і обов'язків існуючому господарському суб'єкту</p> <p>Утворення організації (юридичної особи) з 2-х та більше підприємств для спільної діяльності з втратою або без втрати (створення додаткової) юридичної особи</p> <p>Отримання повного (часткового) контролю над суб'єктом шляхом отримання прав на участь в капіталі; може відбуватись у альтернативних формах (вплив, участь, партнерство, консолідація, купівля, поглинання)</p> <p>Створення спільних підприємств та франчайзингових систем</p> <p>Зупинення підприємствами своєї діяльності та передача всіх прав та обов'язків новоствореному (склад юридичних осіб змінюється)</p> <p>Припинення підприємством діяльності з передачею прав та обов'язків 2-м і більше новоствореним підприємствам (зі статусом юридичних осіб)</p> <p>Передача підприємством частини своїх прав та обов'язків новоствореному (зі статусом юридичної особи) без зупинення своєї подальшої діяльності</p>	
		Приєднання		
		Об'єднання		
		Придбання		
		Рекомбінація		
		Перетворення (реорганізація)		
		Розподіл (ділення)		
		Виділення		

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Кооперація	Добровільне об'єднання власності (різних об'єктів і форм) та праці для досягнення спільних цілей у однорідних сферах господарської діяльності	
		Партнерство	Співробітництво організацій (угода) для досягнення цілей на основі об'єднання та спільного використання ресурсів при збереженні статусу юридичної особи учасниками	
		Консолідація	Об'єднання суб'єктів підприємництва, їх дій, інтересів, спільних капіталів для здійснення підприємницьких проєктів	
		Агрегування (агрегація)	Зростання за певними узагальненими ознаками (наприклад, функціями, ринком); укрупнення існуючих організацій	
		Аліфрування	Приєднання до існуючого логістичного (□ентрал'юторського, виробничого) ланцюга	
		Агломерування (агломерація)	Здійснення територіальної або географічної зосередженості дестинації, розвиток її інфраструктури, створення кластерів	
41. За механізмами (джерелами) регулювання спільної діяльності	Визначено механізм координації інтеграційної діяльності акторів	Консолідація капіталу (майнові зв'язки, участь в капіталі)	Базується на отриманні можливостей контролю над об'єднаними підприємствами за рахунок отримання власності	С. Авдашева, В. Дементьєв [199]
		Централізація капіталу	Координація спільної діяльності на основі регулювання об'єднаних майнових активів	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різнovid у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Концентрація діяльності (отримання контролю над ресурсами та послугами)	Основа на добровільній централізації управлінських функцій та повноважень учасників	
42. За однорідністю суб'єктів	Визначає однорідність (симетричність) агентів за основними організаційними та економічними параметрами	Симетричні	Об'єднання однорідних суб'єктів (за видом діяльності, розміром, вартістю тощо)	Власна розробка
		Асиметричні	Об'єднання різнорівневних суб'єктів	
43. За функціональними сферами (цільовим спрямуванням)	Визначають цільове спрямування інтеграційного процесу або його ключові функціональні сфери	Ресурсно-виробничі	Пов'язані з зростанням виробничих можливостей, ресурсного потенціалу та компетенцій підприємства	Власна розробка
		Фінансові	Пов'язані з ефективністю управління фінансовими ресурсами, діловою активністю, структурою капіталу, прибутком тощо	
		Ринкові	Спрямовані на формування ринкової позиції підприємства, підвищення рівня конкурентоспроможності	
		Соціальні	Пов'язані з розвитком колективу, впровадженням соціальних стандартів, формуванням корпоративної культури та соціальної відповідальності	
		Інноваційні	Спрямовані на впровадження інновацій	
		Інвестиційні	Спрямовані на реалізацію інвестиційних проектів	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник		
		Інформаційні	Пов'язані з формуванням інформаційних систем та впровадженням інформаційних технологій			
		Екологічні	Пов'язані з дотриманням вимог екологічних стандартів			
		Обслуговуючі	Пов'язані з розвитком аутсорсингу, консалтингу та інших обслуговуючих сфер			
		Управлінські (координаційні)	Пов'язані з формуванням оптимальних організаційних схем та структур управління, розвитком управління за контрактами			
		Інфраструктурні	Спрямовані на розвиток туристичної інфраструктури			
		Географічні	Спрямовані на розширення територіальних меж зростання структури			
		Змішані (багатоцільові, багатофункціональні)	Поєднують всі або декілька вище перерахованих ознак			
		44. За терміном існування (тривалістю зв'язків, стійкістю)	Регламентують тривалість інтеграційної взаємодії та визначають стійкість зв'язків	Короткострокові (короткотермінові, тимчасової дії)	Створені для вирішення певних завдань (до 1 року); зберігають юридичний стаус та власність на майно	А. Попов [112]; О. Драчева; А. Лібман [180]
				Середньострокові (середньо термінові, обумовленої середньо тривалої дії)	Тривалість зв'язки від 1 до 3 років	
				Довгострокові (довготермінові, тривалої дії)	Зв'язки стійкі та тривалі (постійні); можлива втрата статусу юридичної особи та власності на майно	
				Короткострокові (короткотермінові, тимчасової дії)	Створені для вирішення певних завдань (до 1 року); зберігають юридичний стаус та власність на майно	А. Попов [112]; О. Драчева; А. Лібман [180]
				Середньострокові (середньо термінові, обумовленої середньо тривалої дії)	Тривалість зв'язки від 1 до 3 років	
				Довгострокові (довготермінові, тривалої дії)	Зв'язки стійкі та тривалі (постійні); можлива втрата статусу юридичної особи та власності на майно	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
45. За ступенем впливу на розвиток	Дозволяє визначити вплив на перспективний розвиток та можливості досягнення цільових установок утруповання в майбутньому	Стратегічні	Відображають стратегічну позицію підприємства; зумовлюють його стратегічні цільові настанови, пов'язані з одержанням прав на обмежені ресурси й прийняттям зобов'язань	Власна розробка
		Тактичні	Сприяють досягненню тактичних цілей (поточних)	
46. За ситуаційною поведінкою агентів	Визначає характер інтересів інтегрованих суб'єктів з позиції взаємодії узовнішньому середовищі	Раціональні	сприяють досягненню мети підприємства	Власна розробка
		Ірраціональні	реально не сприяють досягненню мети підприємства	
47. За ступенем досягнення інтересівучасників	Характеризує спроможність досягнення інтересів учасників	Збалансовані	Сприяють досягненню інтересів учасників	Власна розробка
		Незбалансовані	Інтереси не всіх учасників досягаються; характеризуються різним ступенем досягнення інтересів агентів	
48. За наявністю посередників	Дозволяє визначити наявність та кількість посередників у системі формування інтеграційних відносин	Особиста участь	Безпосередня взаємодія інтегратора з інтегрованим суб'єктом	Власна розробка
		Участь через посередника	Взаємодія через посередника (субфранчайзинг)	
49. За ознакою галузевої приналежності	Враховує можливість групування підприємств за галузевою ознакою	Підприємства галузі туризму		Власна розробка
		Торгівельні підприємства		
		Аграрні підприємства		
		Підприємства будівельної галузі		
		Підприємства машинобудування і металообробки		

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Фінансові і страхові компанії Підприємства легкої промисловості Підприємства харчової промисловості та ін. Змішані (комбіновані)		
50. За видами економічної діяльності	Дозволяє визначити ключові сфери спеціалізації, галузеву приналежність учасників	Управлінські Технологічні (виробничі) Комерційні Фінансово-економічні Освітньо-консультативні Соціальні тощо Змішані (комбіновані)		І. Петропавлов [225]; А. Пилипенко[132]
51. За метою утворення	Дозволяє визначити цільове спрямування процесу	Для координації господарської діяльності; для поглиблення спеціалізації; для розширення ринків збуту та ведення спільної маркетингової діяльності; для посилення контролю над ринком збуту (отримання монополії); для здобуття додаткових конкурентних переваг; для зменшення господарських та фінансових ризиків; для реалізації цільових програм; отримання можливостей для удосконалення операційного процесу та підвищення рівня якості послуг; для досягнення додаткового синергетичного ефекту; для мобілізації ресурсів (формування компетенцій) та їх ефективного використання; для зменшення собівартості послуг (за рахунок ефекту «масштабу»); для підвищення конкурентоспроможності послуг та організації; для концентрації капіталу; для виходу на міжнародні ринки; для захисту інтересів власників тощо	Власна розробка	
52. За ресурсним забезпеченням (джерелами формування капіталу)	Надає можливість визначити джерела утворення та фінансування діяльності інтегрованих структур	Орієнтовані на застосуванні власних (консолідованих) ресурсів учасників Фінансування за рахунок заучення зовнішніх ресурсів (емісія цінних паперів та вихід на фондовий ринок; реалізація механізмів солідарної відповідальності)		Ю. Якутін; О. Драчева, А. Лібман, [180]А. Попов[112]; І. Мягких [226]

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Забезпечення за рахунок залучення ресурсів фінансово-кредитних організацій Державна підтримка Підтримка громадських організацій та недержавних фондів		
53. За зв'язком з державою	Констатує участь держави та роль держави у створенні та регламентуванні діяльності	Державні інтегровані структури Засновані на передачі державної власності новій юридичній особі Засновані на передачі державної власності існуючій юридичній особі Зі значною часткою державної власності Створені з метою реалізації конкретного державного проекту З незначною часткою державної власності Без державної участі		О. Драчева, А. Лібман, [180] А. Попов [112];
54. За ринковим положенням	Визначає ринкову частку інтегрованої структури та наявність домінуючої ролі на ринку	Монопольне положення Участь у веденні олігополістичної конкурентної боротьби Участь у веденні конкурентної боротьби	Займає понад 35% ринку; має домінуюче ринкове положення Володіє значною часткою ринку, формуються з числа провідних та економічно могутніх підприємств	О. Челнокова [199], О. Драчева, А. Лібман, [180]; А. Попов [112];
55. За розмірами учасників	Наголошує на ознаці розміру економічного агента та відповідно роллю підприємств-учасників на ринку	Мікропідприємств Малих підприємств Середніх підприємств	Не має ринкового домінування на ринку (формується за участі великої кількості конкуруючих підприємств) Формуються за участю мікропідприємств Формуються за участю малих підприємств Формуються із середніх підприємств	Власна розробка

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Крупних підприємств	Формуються із великих підприємств	
		Змішані	Формуються із різних за розмірами підприємств	
56. Тип зв'язків		Ієрархічні	Зв'язки будуються на основі підпорядкування та централізації управління (існують домінуючі та в підпорядковані учасники)	О. Драчева, А. Лібман, [180]; А. Попов [112];
	Визначають механізм взаємодії інтегрованих суб'єктів	Сітєві	Зв'язки будуються між рівноправними учасниками на принципах взаємодії та взаємоузгодження	
		Циклічні	Зв'язки, при яких вихідні параметри одних учасників є вхідними для інших, «вихід» яких в свою чергу є «входом» для перших	
57. На основі тектології Богданова	Декларуються альтернативні варіанти взаємодії учасників інтеграційних процесів	Скелетні	Взаємодія група юридично незалежних підприємств; що прагнуть на основі демократичного принципу	А. Богданов [227]; О. Драчева, А. Лібман [180]; А. Мовсесян [228]
		Централістичні	Існує потужний керуючий «мозковий центр», що контролює інтегровані підприємства і координує дії всієї групи, функціонують за принципом централізації	
		Інгресивні	Зв'язки між інтегрованими суб'єктами виникають періодично (епізодично)	
58. За галузевим форматом(широкою охоплення галузей)	Дозволяють визначити наявність міжгалузевих зв'язків в межах інтеграційного процесу	Галузеві (моно секторальні) Полігалузеві (полі секторальні, міжгалузеві)	Об'єднання підприємств в межах однієї галузі Об'єднання підприємств багатьох галузей	О. Драчева, А. Лібман [180]

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
59. За територіальною структурою	Дозволяють визначити склад учасників за просторовою ознакою	Локальні Розгалуджені	Агенти територіально зосереджені Учасники територіально розгалуджені	О. Драчева, А. Лібман [180]
60. За структурою учасників	Констатує кількісний склад власників капіталу	Унітарні Партнерські (з долевою (пайові) участю) Спільні	Формування інтеграційних структур у межах капіталу одного власника Об'єднання капіталу кількох власників Об'єднання капіталу кількох власників, у т.ч. іноземного, для реалізації спільних проєктів	Господарський кодекс України [229]; Г. Назарова[230]; В. Кондратьєв [231]
61. За формою власності	Визначають форму власності інтегрованого і структури	Державні	Загальнодержавні Комунальні	Господарський кодекс України [229]
		Приватні	Засновані на державній комунальній (муніципальній) власності територіальної громади	
		Господарські	Засновані на власності приватної особи	
		Колективні	Засновані на власності об'єднання громадян	
		Змішані (спільні)	Базуються на власності трудового колективу (громадських та кооперативних організацій) Базуються на поєднанні форм власності, у т.ч. із залученням іноземного капіталу	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
62. За складом статутного капіталу	Базуються на визначення форми власності капіталу, що лежить в основі створення інтегрованого формування	Національні	Базуються на внутрішньому капіталі	Господарський кодекс України [229]
		Спільні (змішані)	Створюються на основі поєднання іноземного та національного капіталу	
		Іноземні	Базуються на капіталі іноземних суб'єктів	
63. За ступенем досягнення цілей	Та визначає наслідки інтеграційного процесу в як цілому для підприємства, так і для власників, персоналу, системи менеджменту та регіону (економіки)	Успішні (результативні, прибуткові)	Сприяє досягненню організаційних цілей та зростанню ефективності	К. Гадді, Б. Ікес [232]
		Неуспішні (збиткові)	Призводить до збитковості діяльності та недосягненню цілей	
64. За характером господарської діяльності	Визначають характер діяльності інтегрованих структур	Комерційні (підприємницькі)	Господарські угруповання, метою діяльності яких є отримання прибутку	А. Пушкар, Ю. Жуков, А. Пилипенко [233] О. Бандурін [224]
		Некомерційні (непідприємницькі)	Господарські організації, що створені з некомерційною метою	
65. За правовим статусом	Дозволяє визначити наявність статусу юридичної особи у інтегрованого формування	Партнерські	Без статусу юридичної особи	Я. Грітанс [234]
		Інкорпоровані	З правом юридичної особи	
66. За організаційною структурою	Характеризують тип організаційної побудови інтеграційних відносин	Механістичні	Характерний жорсткий тип організаційної побудови (лінійно-функціональний, дивізійний)	Власна розробка
		Органістичні	Притаманна «мяка структура управління» (мережева, венчурна)	
67. За наявністю синергетичного ефекту		Трансформаційні	Призводить до змін, перетворень системи, її елементів, зв'язків і відносин між акторами	О. Драчева, А. Лібман [180]

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Емерджентні	Забезпечує отримання позитивного ефекту цілісним більшого ніж у сумі його складових;	
		Оптимізуючі	Спрямований на досягнення кінцевих результатів з мінімальними витратами; передбачає вибір найкращого варіанта побудови структури з урахуванням обмеженого складу організаційних елементів та ресурсів	
68. За наявністю врівнюючого ефекту	Дозволяє дослідити еволюційний процес інтеграції з точки зору «пульсуючого» результату, притаманного складним еволюціонуючим самоорганізованим системам	Синхронізуючі	Результати інтеграції рівномірні (однакові) для кожного з агентів	
		Конвергентні	Кожен з учасників отримує схожі (близькі) результати від участі в інтеграційному процесі	
		Комплементарні	Результатом кожного з агентів є додатковий ефект	
69. Механізм й критерій відбору об'єктів для інтеграції	На основі генези інтеграційного процесу	Природні	Виникають еволюційним шляхом, на основі тривалих актів взаємодії з метою підтримки процесів життєдіяльності й сталості	А. Пилипенко [132]; О. Драчева, А. Лібман [180]
		Штучні	Формуються, виходячи з наявності вільних коштів на основі критерію можливості придбання	
70. За моделлю поведінки учасників	Дозволяють визначити поведінку учасників та ступінь прояву ініціативи в інтеграційному процесі	Пасивні (оборонні, захисні)	Призначені для захисту активів (ринкового простору) учасників; інтеграція яких обумовлена необхідністю адаптації до змін у зовнішньому середовищі та активним	І. Ансофф [235]; Н. Wehrlich, J. Pense [236]; Л. Руденко-Сударева [237]

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
71. За об'єктами			управлінням цим середовищем з метою створення для себе найбільш привабливих умов	Є. Єрмакова [238]
		Активні (агресивні)	Призначені для захоплення нових сегментів; розширення діяльності; створюються з ініціативи агентів	
72. За ступенем використання потенціалу	Дозволяє визначити можливість для економічного, соціального зростання за рахунок розвитку інтеграційних процесів	Інтеграція ресурсів	Об'єктами виступають певні види ресурсів або їх сукупність (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, інтелектуальні)	Власна розробка
		Інтеграція інститутів	Об'єктами виступають в цілому інститути (компоненти економічної системи)	
		Еволюційного розвитку	Супроводжується плавною та поступовою зміною параметрів інтегрованого формування	
		Революційного (радикального) розвитку	Пов'язане з різким, часто стрибкоподібним переходом з одного стану в інший	
		Депресивного (регресивного) розвитку	Спільна діяльність призводить до пониження рівня, інтегрованого потенціалу, зниження інтенсивності інтеграційних відносин тощо;	
		Перспективного (прогресивного) розвитку	Інтеграційна діяльність сприятиме переходу до більш високих рівнів якісного стану	
		Збалансованого (гармонійного, динамічного) розвитку	Інтеграційні процеси забезпечують рівновагу та баланс інтересів; динамічне зростання інтеграційного потенціалу учасників а захист природного середовища	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
73. За суб'єктами (інституційною будовою)	Визначає компоненти економічних систем, що вступають учасниками інтеграційних відносин	Індивідууми	Сприяють організації спільної діяльності, подоланню опортуністичної поведінки агентів та досягненню синергетичного ефекту	Є. Єрохіна [239]
		Підприємства та організації		
		Регіони (дестинації)		
		Держави		
		Міждержавні (міжнародні) інститути		
74. За характером впливу на перспективи інтеграції	Сприяє визначенню характеру впливу інтеграції на результати та перспективи діяльності	Змішані (різні інституційні рівні: індивідууми з фірмами)	Сприяють організації спільної діяльності, подоланню опортуністичної поведінки агентів та досягненню синергетичного ефекту	Власна розробка
		Позитивні		
75. За однорідністю рівнів	Базується на врахуванні ієрархічності будови інтеграційного утворення як складної системи	Однорівнева	Інтеграційні зв'язки формуються між акторами одного ієрархічного рівня (між організаційні; міжрегіональні)	Власна розробка
		Багаторівнева	Інтеграційні зв'язки виникають між ієрархічно різнорідними елементами системи (клатер, публічно-приватне партнерство)	
76. За однорідністю підсистем	Базується на врахуванні однорідності елементів утворення як складної системи	Моноструктурна	Інтеграційні зв'язки виникають у межах однорідних (ідентичних) систем (туристичні агенти)	Власна розробка
		Поліструктурна	Інтеграційні зв'язки виникають між різнорідними системами (туристичні агенти, оператори, органи влади, освітянські організації)	
77. За ступенем централізації	Враховує рівень централізації управлінських функцій	Централізовані (імперативні)	3 формуванням єдиного центру прийняття рішень; регулюються на принципах субординації	А. Пилипенко [132]; О. Драчева, А. Лібман [180]

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
	Характеристика ознаки в межах інтегрованого утворення	Децентралізовані (диспозитивні)	На основі об'єднання рівноправних учасників та спільному виконанні функцій менеджменту; базуються на основі координації	А. Попов [112]; Ю. Якутін [240]
		Частково централізовані (змішані)	На основі поєднання в управлінні дії керуючого центру (координація стратегічних рішень) та менеджменту інтегрованих систем (прийняття операційних рішень)	
78. За характером взаємозв'язків між акторами	Дозволяє визначити шаблонність зв'язків між учасниками інтеграційного процесу	Шаблонні	Процеси протікають на основі розроблених та сформованих моделей	П.Сорокін [206]
		Нешаблонні (латеральні)	Характер зв'язків між акторами латеральний, потребує розвитку, узгодження	
79. За взаємопов'язаністю акторів	Відбиває процес з точки зору опосередкованості відносин між учасниками	Безпосередні	Відносини базуються на основі безпосереднього зв'язку та впливу суб'єктів між собою	Н.Омарова [241]
		Опосередковані	Взаємодія має опосередкований, непрямий характер	
80. За взаємозалежністю діяльності	Відбиває процес з точки зору взаємозалежності діяльності акторів	Прямі	Об'єднані ідентичні або взаємозалежні види діяльності з прямими технологічними, комерційними, інформаційними зв'язками	Н.Омарова [241]
		Непрямі (опосередковані)	Об'єднані незалежні види діяльності, що пов'язані фінансовими, управлінськими важлями	
81. За ризикованістю	Дозволяють визначити ступінь господарських та фінансових ризиків, що настають як наслідок	Високо ризиковані (інтенсивно ризиковані) Помірно ризиковані Низько ризиковані	Процеси зі значним ступенем фінансових та господарських ризиків Процеси з помірними ризиками Процеси з незначним ступенем ризику	Власна розробка

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
82. За ступенем конкурентно-коопераційної взаємодії	Характеристика ознаки док спільної діяльності, для учасників інтеграційної діяльності Базується на взаємодії акторів як біологічних видів (популяцій) в межах екологічної ніші на основі поєднання критеріїв «конкуренція»-«кооперація»	Нейтральні	Суб'єкти працюють в різних нішах, незалежно, без потреби в інтеграції; на перспективу можливий розвиток конгломератних інтеграційних відносин	В. Горбагов [242]; А. Пилипенко [132]
			Конкурентні	Взаємодія характеризується взаємним притягуючим впливом; інтеграція як передумова зростання ринкової влади
		Ресурсно-конкурентні	Взаємозв'язки базуються на основі боротьби за ресурси та ринковий вплив; інтеграція як можливість доступу до специфічних активів	
		Аменсалістичні	Один вид пригнічує інший без зворотного негативного впливу; передумова розвитку інтеграції на засадах реконфігурації відносин та економічної залежності	
		Паразитичні	Один вид отримує вигоди за рахунок збитків іншого (за рахунок асиметричної інформації, невиконання умов контрактів, порушення законодавства)	
		Хижацькі	Один вид отримує вигоди за рахунок збитків іншого (за рахунок рейдерства, ворожих злиттів-поглинань)	
		Коменсалістичні	Один вид отримує вигоди, а інший-нейтральний повідношенню до нього;	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
			можливе взаємовигідне інтеграційне зростання	
		Протокоопераційні	Взаємодія сприятлива для обох видів, має добровільний характер та сприяє зростанню	
		Симбіотична	Відносини характеризуються стійкими двосторонніми взаємовигідними взаєминами	
83. За характером розвитку в часі	Дозволяє визначити характер взаємодії інтегрованих суб'єктів у часі	Дискретні (хвилеподібні) Стійкі	Характер взаємодії коливається в часі Інтеграційні зв'язки рівномірно в часі	О. Драчева, А. Лібман [180]
84. Ступінь адаптації до змін	Констатує спроможність адаптуватись та адекватно реагувати на зміни зовнішнього оточення	Гнучкі Негнучкі	Швидко реагують на вплив зовнішніх чинників Не спроможні адаптуватись до змін зовнішнього оточення	Власна розробка
85. Характер протікання процесів у ситуації		Ламінарні Турбулентні	Характер процесів у часі відносно стійкий, а розвиток рівномірний Протікання процесів інтеграції носить змінний, нерівномірний характер	Власна розробка
86. За типом взаємодії із зовнішнім оточенням	Дозволяє встановити тип стратегічної поведінки агента у зовнішньому середовищі	Механістичні Адаптивні	Використовують формальні правила й процедури в роботі, централізоване прийняття рішень, чітку відповідальність у трудових операціях і жорстку ієрархію влади З децентралізацією влади, структурами з невеликою кількістю рівнів ієрархії й широкою участю працівників у прийнятті рішень;	Д. Райгородський [243]

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
87. За шляхом формування		Організовані (керовані)	найбільш пристосовані до змін складного зовнішнього оточення	П. Сорокін [191]; М. Портер [59]; Н.Омарова [241]
88. За ідентичністю учасників	Акцентовано вагу на якісному складі учасників	Неорганізовані (спонтанні)	Причиною інтеграції стають випадкові події, розвиток неорганізований	П.Сорокін [191]
		Односторонні	Взаємодія здійснюється між ідентичними учасниками за певними параметрами (соціальними, професійними тощо)	
		Двохсторонні	Учасники інтеграції зкомбіновані межах кількох основних груп внутрішніх параметрів	
89. За характером міжнародної діяльності	Дозволяють визначити ступінь інвестування капіталу за межі національної економіки та особливостей ведення зовнішньоекономічної діяльності	Багатосторонні	Учасниками інтеграції являється велика кількість акторів з різноманітними характеристиками	О. Драчева, А. Лібман [180]
		Глобальні транснаціональні	Міжнародні компанії, що характеризуються прямими іноземними інвестиціями, міжнародним колективом, □ ентраліз будовою	
		Вузкоспеціалізовані транснаціональні	Характеризуються вузькою спеціалізацією та «агресивним» на основі злиттів та поглинанням	
		Трансформаційні	Трансформуються на основі договорів або злиттів за межами країни (міжнародних)	
		Традиційні	Формуються на базі національних компаній на основі діяльності на міжнародних ринках (у т.ч. Інвестиційної)	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
90. За відмінностями в управлінні діяльністю на міжнародному ринку	Дозволяє визначити ступінь координації діяльності та централізації управління в межах багатонаціональних інтегрованих структур	Міжнародні	Інтегровані компанії, що активно беруть участь в діяльності на міжнародних ринках і, в міжнародній конкуренції, але не здійснюють прямих іноземних інвестицій	Р. Барр [244]; А. Попов [112]
		Без здійснення зовнішньоекономічної діяльності	Не працюють на міжнародних ринках безпосередньо, обмежуються лише національним	
91. За ступенем концептуального і технічного економічного обґрунтування	Фіксують ступінь економічного та техніко-технологічного обґрунтування та наявність попередніх домовленостей між учасниками	Етноцентричні	Могутня материнська компанія жорстко контролює та регламентує діяльність дочірніх структур на міжнародному ринку	О. Драчева, А. Лібман [180]
		Поліцентричні	Відносини дочірніх філіалів з материнських будуються на основі централізації та автономії	
		Геоцентричні	Комплексна організація, де дочірні підприємства розробляють стратегічні рішення спільно з «центральною» структурою	
92. За етапами розвитку галузі	Визначено необхідність врахування стадії розвитку галузі на інтенсивність інтеграційних процесів	Необґрунтовані	Не мають попередніх проробок;	О. Драчева, А. Лібман [180]
		Формально-обґрунтовані	Мають обґрунтування формального характеру;	
		Обґрунтовані	Мають достатнє обґрунтування	
		Початкового етапу (зародження)	Поява ініціаторів інтеграційних процесів (лідерів на ринку) в умовах відсутності або незначної ринкової концентрації	Г. Дінз, Ф. Крюгер, С. Зайзель [245]; А. Бутиркін [212]; Ю. Аніскін [246]; Б. Гарретт, П. Дюссож [247]
		Зростання	Збільшення розмірів організації шляхом купівлі об'єктів у конкурентів	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		<p>Рівноваги та альянсів</p>	<p>(злиття, поглинання) в умовах помірної концентрації (ступінь концентрації до 45%)</p> <p>Зростання об'єднань (ступінь концентрації до 70%) за умов посилення спеціалізації та агресивної консолідації</p> <p>Створення стратегічних альянсів між компаніями –лідерами за умов досягнення рівноваги та зростання концентрації до 90%</p>	
93. За фазою (циклами, етапами) розвитку інтеграційного процесу	Пояснюється потребою врахування життєвого циклу у розвитку інтеграційного процесу	<p>Зароджуючі</p> <p>Зростаючі</p> <p>Зрілі</p> <p>Спадаючі</p> <p>Дезінтеграційні</p>	<p>Передбачає зародження інтеграційного процесу</p> <p>Передбачає зростання кількісного складу учасників та показників діяльності</p> <p>Передбачає оптимізацію інтеграційних відносин, їх найвищу ступінь розвитку</p> <p>Зниження інтенсивності інтеграційної взаємодії та ефективності функціонування інтегрованої структури</p> <p>Руйнування наявної структури, її трансформація та занепад або переродження в якісно новий стан</p>	С. Коротков [248]; П. Гохан [45]; Д. Ендовицький [249]
94. За туристичними підсистемами	Визначає процес взаємодії між суб'єктів туристичної діяльності між собою та іншими суб'єктами господарювання на	<p>Агентські</p> <p>Операторські</p>	<p>Консолідація у межах здійснення турагентської діяльності</p> <p>Консолідація у межах формування туристичного продукту та реалізації (пакетного та роздрібного збуту)</p>	Власна розробка

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
	Основи виробничо-посередницької діяльності та (або) спільної участі в капіталі	Агентсько-операторські Міжгалузеві операційні	Консолідація у межах здійснення турагентської та туроператорської діяльності (туристичної посередницької) Інтегрування туристичних посередницьких підприємств (агентів, операторів) з підприємствами індустрії туризму (виробників туристичного продукту: розміщення, харчування, транспорту) та суб'єктами, які беруть участь в обслуговуванні туристів (побутові, комунальні)	
95. За напрямом туристичної діяльності	Визначають профілюючий напрям туристичної діяльності та форму співпраці з партнером	Міжгалузеві неопераційні Ініціативні Рецептивні Змішані (консолідовані) Аутгоінгові	Об'єднання туристичних підприємств з підприємствами, логістично не пов'язаними з туристичною діяльністю (промисловість, фінансова сфера) Спеціалізуються на об'єднанні з метою відправки туристів за кордон Спеціалізуються на об'єднанні з метою прийому та обслуговування туристів у певній країні Поєднання рецептивної та ініціативної діяльності; формування інтегрованого утворення з підприємствами туристичної індустрії	Г. Михайліченко [314]
Географічна ознака здійснення туроперейтингу	Визначають географічні межі формування туристичного продукту, реалізації та споживання		Спеціалізація на створенні, просуванні та реалізації іноземного міжнародного туристичного продукту для туристів (візних)	Власна розробка

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Інкамингові	Спеціалізація на створенні, просуванні та реалізації внутрішнього туристичного продукту для іноземних туристів (візних)	
		Інсайдінгові	Спеціалізація на створенні, просуванні та реалізації внутрішнього туристичного продукту для внутрішніх туристів	
96. За туристичного спеціалізацією	Дозволяють визначити наявність та ступінь спеціалізації туристичних інтегрованих утворень	Масового туризму (універсальні)	Працюють на декількох або багатьох ринках, з різноманітними сегментами споживачів	Власна розробка
		Спеціалізовані	Об'єднання вузькоспеціалізованих суб'єктів (вид туризму, вид транспорту, сегмент ринку, країна)	
		Комбіновані	За частинною туристичних продуктів – універсальні; іншою – спеціалізовані	
		Незалежні	Співпрацюють з великою кількістю операторів, продають тури за власним вибором	
97. За ступенем залежності від туристичного оператора	Визначають ступінь залежності тур агентства від діяльності туристичного оператора в процесі співпраці в межах реалізації туристичного продукту	Частково залежні	Пов'язані зобов'язаннями (договором) щодо реалізації туристичного продукту певного оператора на конкретному напрямі роботи, на інших напрямках – тури обираються за власним вибором	Власна розробка
		Уповноважені	Група агентств, що реалізують виключно туристичний продукт конкретного туроператора на визначеному ринку	
		Рітейлові	Сукупність турагентств, що працюють під відомим трендом на основі франчайзингу	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
98. За формами організації співпраці	Дозволяє визначити характер відносин та зв'язків між учасниками інтеграційних процесів	Контрактна (субконтрактна)	Поєднання юридичних осіб, основним інструментом якого виступає контракт	О. Озаріна [250]; І. Дибач [251]
		Повна	Здійснюється на основі майна, що належать одному власнику	
		Кооперативна	Будується на створенні кооперативів відповідного профілю	
99. За мотивами зв'язків	Надає можливість визначення бажаності інтеграції для учасників та основні мотиви, які її зумовлюють	Акціонерна	Базується на акціонерній формі відносин (об'єднанням багатьох індивідуальних внесків через випуск і публічне розміщення акцій або шляхом розповсюдження їх серед засновників)	
		Партнерська	Здійснюється на основі домовленостей або документального оформлення спільної діяльності для досягнення певних цілей	
		Громадська	Базується на ознаках неформального об'єднання	
100. За порядком формування (генезою розвитку)	Визначає варіативність розвитку інтеграційних процесів (ступінь інтегрування) залежно від характеру взаємин між учасниками (співвідношення міцності зв'язків та	Екзогенні	Зумовлені зовнішніми причинами та обставинами	Власна розробка
		Ендогенні	Зумовлені внутрішніми передумовами	
		Універсальні	Причинами формування виступають внутрішні та зовнішні чинники	
		Перший порядок (рівень)	Короткострокові договірні відносини у галузі туризму та суміжних видах господарської діяльності юридично й економічно самостійних підприємств: (договірна консолідація, лізинг, ліцензинг, франчайзинг)	Власна розробка
		Другий порядок (рівень)	Відносини самостійних суб'єктів господарської діяльності на основі	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
	Характеристика ознаки (ступеня залежності)		<p>довгострокових договірних угод для досягнення певної мети без утворення юридичної особи (дівовий франчайзинг)</p> <p>Інтеграційні формування (зі створенням юридичної особи) для управління різними напрямками господарської діяльності, координації спільних зусиль, реалізації цільових програм і проєктів (концерни, консорціуми, пули, контрактні групи)</p>	
101. За організаційними формами (різновидами) інтеграційних структур	Відбиває організаційну форму функціонування інтегрованої структури	<p>Субпідряд</p> <p>Аутсорсинг</p> <p>Кластер</p>	<p>Різновид інтеграції, в межах якого відбувається встановлення стійких довгострокових договірних відносин (як правило у сфері постачання) між головною компанією та великою кількістю малих підприємств-суміжників</p> <p>Різновид інтеграції, у межах якого відбувається передача третій стороні узгодженої сторонами (взаємодіючими □ ентралізо) частини функцій підприємств (інформаційні технології, ведення бухгалтерського обліку, звітності, адміністрування, обслуговування корпоративної власності) на основі договору</p> <p>Різновид інтеграції за географічною ознакою, коли група взаємопов'язаних підприємств (туристичні, інфраструктурні, □ ентралізова), що сконцентровані на певній території, взаємно доповнюють один одного,</p>	Власне групування

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
			<p>взаємодіють та спільно формують конкурентні переваги кожного з учасників та кластера в цілому</p> <p>Різновид інтеграції, в межах якого на договірних основах відбувається передача бізнес-парнерам майна в оренду з правом подальшого викупу</p> <p>Різновид інтеграції, в межах якого групою підприємств здійснюється спільне використання авторського права, товарного знака, патенту на договірних засадах</p> <p>Різновид інтеграції групи підприємств, що діють на основі договору про спільну діяльність, без об'єднання капіталів та створення юридичної особи з метою виконання проєктів щодо впровадження наукових розробок, інноваційних технологій та забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку</p> <p>Різновид інтегрованої структури, яка створена з метою захисту прав учасників та діє на постійній основі; при цьому об'єднує різні за розмірами капітали учасників, які зберігають самостійність у межах повноважень, що не делеговані корпорації; <i>Віртуальна корпорація</i> – різновид корпорації, діяльність якої базується на основі інформаційних технологій,</p>	
		Лізинг		
		Ліцензинг		
		Технопарк		
		Корпорація ТНК віртуальна корпорація		

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		<p>Різновид інтеграції, що базується на договірних відносинах між учасниками з метою досягнення певних цілей; сторони зберігають свою самостійність за виключенням тієї частини діяльності, що стосується досягнення цілей консорціуму;</p> <p>Після досягнення цілей консорціум припиняє свої існування</p>	<p>ресурсів мережі Інтернет, комплексу маркетингового інструментарію; <i>ТНК</i> – різновид корпорації, що базується на інтернаціональній основі поєднання учасників у межах національного та міжнародного ринків (знаходяться на території двох і більше держав)</p>	
		Консорціум	Різновид інтеграції, коли юридично самостійні підприємства однієї галузі, які укладають між собою угоду про спільну комерційну діяльність (обсяги виробництва та збуту, асортимент, ціни, розподіл ринків збуту, обмін патентами, тощо)	
		Картель	Різновид інтеграції, коли юридично самостійні підприємства однієї галузі, які укладають між собою угоду про спільну комерційну діяльність (обсяги виробництва та збуту, асортимент, ціни, розподіл ринків збуту, обмін патентами, тощо)	
		Пул	Різновид інтеграції щодо тимчасового об'єднання компаній, при якому прибуток усіх учасників пулу надходить до загального фонду і потім розподіляється між ними згідно до задалегідь встановленої пропорції та правил	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різнovid у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Різнovid у межах ознаки Конгломерат	Різнovid інтеграції, що базується на об'єднанні під єдиним фінансовим контролем різногидних учасників, не пов'язаних одна із одною ні функціонально, ні технологічно-галузеві, які не мають технологічно-виробничої спільності, але фінансово залежні від головної компанії	
		Концерн	Різнovid інтеграції, що базується на кооперуванні основної діяльності за принципами єдності власності учасників, централізації системи контролю, за якого учасники номінально залишаються самостійними юридичними особами, а фактично підпорядковані спільному керівництву	
		Венчурне фінансування	Різнovid інтеграції, за якого здійснюється довгострокове або середньострокове інвестування (венчурними фондами) у вигляді кредитів або вкладень в корпоративні права у сворення та забезпечення розвитку підприємств перспективних галузей та сфер діяльності	
		Франчайзинг	Різнovid інтеграції, при якому франчайзер (власник торгової марки, захищеної чинним законодавством) передає на засадах договору зацікавленому підприємцю право на здійснення діяльності під відомого бізнес-концепцією з наданням додаткової підтримки в обмін на платежі – роялті	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Стратегічний альянс	Різновид інтеграції, що передбачає довготривале договірне партнерство декількох незалежних суб'єктів на основі договору для отримання синергії шляхом формування стратегій їх розвитку на основі об'єднання ресурсів, реалізації спільних програм, бізнес-проектів; отримання доступу до унікальних ресурсів, трансферту знань та інноваційних технологій	
		Холдинг	Різновид інтеграції, що передбачає володіння головною компанією контрольним пакетом акцій інших компаній, що надає їй право контролювати і керувати їх діяльністю	
		Синдикат	Різновид інтеграції однорідних або близьких за профілем економічних суб'єктів, що об'єднуються з метою спільного координування «вхідних» ресурсів та формування єдиної збутової мережі на основі договору при збереженні учасниками юридичної незалежності та обмежені свободи комерційної діяльності	
		Трест	Різновид інтеграції, в якому підприємства, що входять в нього, зливаються в єдиний господарський комплекс і втрачають свою юридичну, виробничу та комерційну самостійність, а управління їх діяльністю	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		<p>Різновид інкубатор</p>	<p>здійснюється з єдиного центру; прибуток тресту розподіляється відповідно до пайової участі окремих підприємств</p> <p>Специфічна партнерська договірна форма інтеграції незалежних суб'єктів господарювання, за якої організація надає іншим господарським суб'єктам на пільгових умовах комплекс виробничих та маркетингових послуг та сприяє соціальному партнерству, розвитку регіонів</p>	
		<p>Мережа (ланцюг</p>	<p>Різновид інтеграції, що передбачає об'єднання підприємств на основі спільного управління брендом, спільна діяльність яких координується системою виробництва, розвитком гнучких відносин на основі інформаційних технологій</p>	
		<p>ФПГ</p>	<p>Різновид інтеграції самостійних суб'єктів господарювання, що перебувають під безпосереднім чи опосередкованим контролем юридичної або фізичної особи (власник контрольного або блокуючого пакета акцій), та пов'язані між собою юридичними та господарськими відносинами з метою створення найбільш сприятливого фінансового середовища для реалізації бізнес-проектів і програм</p>	

Продовження табл. 1.Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Асоціація	Різновид добровільної інтеграції фізичних чи юридичних осіб, яка передбачає збереження його учасниками своєї господарської самостійності та права юридичної особи; централізація функцій носить інформаційний характер	
		Дивізійна структура	Різновид інтеграції суб'єктів господарювання, які здійснюють відносно самостійну господарську діяльність під керівництвом центру управління, що координує спільні дії	
		Контрактна група (сімейство)	Різновид інтеграції незалежних підприємств єдиного технологічного (логістичного) ланцюга на підставі контракту за єдиним типом, видом, класом, формою або з орієнтацією на певний споживчий сегмент	
		Керуюча група	Інтегрований суб'єкт управління, заснований власниками активів, що здійснює управління ресурсами власників на основі формування вертикально-інтегрованої системи	
		Універсальна туристична біржа	Різновид глобальної монобрендової інтеграції незалежних туристичних корпорацій з метою формування та продажу пакетного диференційованого туристичного продукту з урахуванням індивідуальних потреб туристів	

Закінчення табл. 1 Ж

Ознака класифікації	Характеристика ознаки	Різновид у межах ознаки	Характеристика різновиду	Дослідник
		Код-шерінг	Різновид інтеграції, що передбачає довготривале договірне співробітництво у сфері спільної комерційної експлуатації транспортних засобів декількох незалежних суб'єктів (туристичного оператора з агентами та іншими посередниками)	
		Сюдан	Універсальне багатоголузеве об'єднання, до якого входять фінансові установи, торговельні заклади, промислові підприємства, інфраструктурні об'єкти тощо	
		Чеболь	Універсальне багатоголузеве об'єднання, засноване на сімейному капіталі	
102. За організаційно-правовою формою (згідно із законодавством України)	Визначає форми економічної інтеграції суб'єктів господарювання в Україні згідно з чинним законодавством	Асоціація, корпорація, консорціум, концерн [229], холдинг [252]	Асоціація, консорціум, концерн [229], холдинг	Законодавство України

Джерело: узагальнено та удосконалено автором за джерелами таблиці.

Таблиця 1.3

**Семантика категорії «інтегрована структура»
в економічних дослідженнях**

Синонімічні варіанти назв інтегрованих угруповань	Семантична інтерпретація категорії	Дослідник
Об'єднання підприємств	Господарська організація у складі двох або більше підприємств, створена з метою координації їхньої виробничої, наукової й іншої діяльності для вирішення економічних та соціальних задач (мають статус юридичної особи створюються тимчасово або на не обмежувальний термін); поєднання окремих підприємств та/або видів їх діяльності в одне підприємство з метою одержання доходів, зниження витрат або отримання економічних вигод у інший спосіб	Господарський кодекс України, [229; ст. 118]; Стандарт бухгалтерського обліку 19 [253]
Група підприємств	Материнське (холдингове) підприємство та дочірні підприємства, зв'язок між якими базується на системі участі в капіталі; сукупність взаємопов'язаних системою участі підприємств	Стандарт бухгалтерського обліку 20 [254], Г. Уманців [255]
Інтегрована бізнес-група	Об'єднання, спільна діяльність яких виходить за межі контрактів (на основі участі в капіталі; концентрації контролю над ресурсами та послугами; добровільної централізації владних повноважень учасників)	С. Авдашева, В. Дементьев [199; с.16]
Корпорація	Форма складної організації виробництва; організація, яка є юридичною особою, заснована на об'єднаних капіталах і здійснює певну суспільно-корисну діяльність; утворення, яке базується на об'єднанні капіталів юридичних та/або фізичних осіб, набуває статусу юридичної особи, передбачає чітке відокремлення відносин власності від управління та можливість передачі прав власності; сукупність осіб, що об'єдналися для досягнення загальних цілей, здійснення спільної діяльності та утворюють самостійний об'єкт права – юридичну особу	Ю. Голікова [256, с. 8]; А. Радченко [257]; Д. Задихайло, О. Кібенко, Г. Назарова [258, с. 9]; Б. Райзберг [99]
Корпоративна структура	Сукупність окремих одиниць, які організовані в єдину систему (об'єднання капіталів або статутне злиття простих економічних бізнес-одиниць); сукупність окремих одиниць господарської системи, де кожна складова може функціонувати на основі взаємодії з іншими елементами і є організацією, що розвивається за певними законами	В. Пономаренко, В. Горбатов, Н. Кизим [259, с. 161–162]; Ю. Уманців [260]; Ф. Федулова [261]

Додатки

Продовження табл. 1.3

Синонімічні варіанти назв інтегрованих угруповань	Семантична інтерпретація категорії	Дослідник
Інтеграційна структура	Форма взаємодії між підприємствами, установами, науково-дослідницькими організаціями та фінансовими структурами, спрямована на поєднання можливостей високотехнологічного виробництва і концентрованого фінансового капіталу з метою забезпечення стабільних умов функціонування підприємств та створення необхідного інвестиційного потенціалу для інноваційного шляху розвитку	Дж. Миклтуейт, А. Вулдрідж [262]; Г.Брусільцева [263];
Інтегрована структура	Результат об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їх взаємодії, розвитку зв'язків між ними, яке виявляється як в розширенні і поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, сумісному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів, так і в створенні один одному сприятливих умов здійснення економічної діяльності, знятті взаємних бар'єрів	Б. Райзберг[94]
Інтегрована структура суб'єктів господарювання	Різноманітні угруповання окремих суб'єктів господарювання, що мають будь-які визначені ланцюгові зв'язки, та встановлені між ними відповідні відносини економічної та фінансової взаємоузгодженості з метою досягнення синергічного ефекту різного ступеня у результаті їх діяльності	В. Глушенко, Ю.Параніч [264, с. 58].
Інтегрована підприємницька структура	Об'єднання економічно самостійних підприємств (організацій), що створюються на основі консолідації активів або реалізації договірних (контрактних) відносин для досягнення спільної мети	П. Буряк [205, с. 151]
Інтегрована структура бізнесу	Сукупність неоднорідних за складом економічних агентів, кожен з яких має властиві тільки йому характеристики, між якими виникають істотні й регулярні взаємозв'язки, що спричиняють взаємообумовлений вплив один на одного; компліментарний пул компетенцій учасників об'єднання, відповідний до консолідованого вектора цілей об'єднання підприємств, стійкість розвитку якого реалізується через узгодження параметрів змін факторів забезпечення наявних компетенцій та очікувань суб'єктів інтеграційної взаємодії	В. Горбатов . [197]; А.Пилипенко[132]; І.Ялдіні [265, с. 104-105]

Продовження табл. 1.3

Синонімічні варіанти назв інтегрованих угруповань	Семантична інтерпретація категорії	Дослідник
Інтегроване підприємство	Структури, утворені двома або більше економічними суб'єктами (що мають у власності) шляхом встановлення цивільно-правових відносин та визначенням керівного органу на основі договору або інших підстав	В. Гончаров, І. Ніколаєнко [266]; І. Гостєва [129]
Інтегрована корпоративна структура	Об'єднання підприємств та фінансових організацій на договірній основі з метою розширення можливостей щодо виробничого, науково-технічного і соціального розвитку; група юридично та господарсько самостійних підприємств, які ведуть спільну діяльність на основі консолідації активів з метою досягнення спільних цілей	Ю.Вінслав, В. Демент'єв, А. Мелент'єв, Ю.Якутін [196, с. 27; 240, с. 20–25]; О. Драчева, А. Лібман [180]; О. Гарафонова [267]
Великомасштабна економіко-виробнича системи	Складні системи, що утворені з неоднорідних за складом підсистем, різнорідних за зв'язками між ними, траєкторія поведінки яких носить імовірнісний характер	Н. Кизим [78, с. 4]
Виробничо-господарська структура	Форма господарювання, яка може об'єднувати різні за виробничо-господарським змістом, організаційно-правовою формою, масштабами виробничо-господарської діяльності та ін. ознаками підприємства та їх угруповання, а також об'єднання з установами і організаціями ін. сфер економічної діяльності (банками, фінансовими компаніями тощо)	І. Алексєєв [268, с. 9]; І. В. Алексєєв, М. Колісник [269]
Інтегроване виробниче формування	Об'єднання підприємств, організацій, установ у багатогалузеву господарську систему на основі договірних відносин чи консолідації активів з метою досягнення спільних цілей або забезпечення вирішального впливу на фінансову, господарську, комерційну політику учасників	Н. Дегтярьова [270, с. 23]
Інтегрована виробничо-господарська структура	Добровільне об'єднання двох або більше юридичних осіб, що повністю або частково поєднали свої матеріальні або нематеріальні ресурси з метою здійснення спільної виробничої, інвестиційної, наукової, комерційної та/або інших видів діяльності, координації дій, захисту своїх прав, відстоювання спільних інтересів, що базується на спільності завдань, єдності їх матеріальних інтересів, спільності процесів виробництва, централізації управління тощо і діє на підставі установчих документів	А.Бажанова [271, с. 14];

Додатки

Закінчення табл. 1.3

Синонімічні варіанти назв інтегрованих угруповань	Семантична інтерпретація категорії	Дослідник
Виробничо-господарська система	Складна система, яка розглядається на основі узагальнення взаємозв'язків її елементів, виокремлення виробничого процесу як головного важеля функціонування і розвитку	О. Лактіонова, А. Рибалко [272]
Зв'язано-диверсифікована система	Форма організації виробництва, яка характеризує одночасний розвиток різних стержневих видів діяльності; об'єднання підприємств різних галузей, об'єднання виробництв на базі нових, завдяки сучасному рівню розвитку зв'язків, виробничих сил, новим можливостям в галузі управління	П. Забелін [273, с. 3]; М.Мінченко [274]
Диверсифікована корпорація	Інтегроване підприємницьке середовище, у якому в рамках загальної стратегії і з використанням єдиного фінансового й інформаційного потоку діє горизонтально інтегрована сукупність вертикально інтегрованих виробництв	В. В. Демиденко, С. Л. Демиденко [275]
Інтергломерат	Міжнародний конгломерат, багатопрофільна структура, що характеризується багатонаціональною багаторинковою, багатовиробничою діяльністю; угруповання компаній з єдиним центром управління з метою забезпечення максимальної віддачі капіталовкладень групи	Лафта Дж.К. [276, с. 179–187]
Метакорпорація	Угруповання економічних агентів (юридичних осіб, а також організацій, що не мають статусу юридичних осіб), яке характеризується ознаками: хоча б частина агентів є комерційними організаціями; між агентами існують стійкі зв'язки (об'єднання виступає як єдине ціле); існує стратегічний центр прийняття рішень (юридична особа або група фізичних осіб – власники й вищі менеджери)	Я. Паппе [119]; С. Батчиков, Ю.Петров [227]
Метасистема	Множина самостійних об'єктів-систем, що певним чином взаємодіють між собою	В. Кузьмін, [278с.7]
Техноструктура	Об'єднання вищих осіб, які приймають управлінські рішення	Дж. Гелбрейт [279]
Монополія	Окремі найбільш могутні підприємства або об'єднання підприємств, які виготовляють переважну кількість певної продукції, завдяки чому впливають на процес ціноутворення і присвоюють великі (монопольні) прибутки	В.Базилевич [280, с. 192]

Джерело: складено автором на основі джерел таблиці

Склад суб'єктів туристичної діяльності України за регіонами за 2011–2013 рр.

	2011				2012				2013			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
		туроператори	тур-агенти	суб'єкти екскурсійної діяльності		туроператори	тур-агенти	суб'єкти екскурсійної діяльності		туроператори	тур-агенти	суб'єкти екскурсійної діяльності
Україна	4793	877	3512	404	5346	892	4002	452	5711	945	4289	477
Автономна Республіка Крим	555	129	196	230	540	94	192	254	529	91	188	250
Вінницька	79	11	67	1	87	20	67	0	76	9	66	1
Волинська	76	15	59	2	83	16	64	3	85	15	64	6
Дніпропетровська	397	27	362	8	404	28	371	5	487	32	448	7
Донецька	408	37	368	3	310	33	277	0	355	31	321	3
Житомирська	64	4	57	3	66	7	57	2	58	6	46	6
Закарпатська	149	18	118	13	130	21	94	15	82	19	60	3
Запорізька	166	17	143	6	160	14	141	5	250	13	231	6
Івано-Франківська	116	21	88	7	109	21	84	4	112	22	82	8
Київська	63	4	57	2	69	3	63	3	134	9	122	3
Кіровоградська	50	6	42	2	64	5	56	3	70	4	62	4

Закінчення дод. 2.А

	2011				2012				2013			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
		туроператори	тур-агенти	суб'єкти екскурсійної діяльності		туроператори	тур-агенти	суб'єкти екскурсійної діяльності		туроператори	тур-агенти	суб'єкти екскурсійної діяльності
Луганська	94	2	92	-	87	1	86	0	225	2	218	5
Львівська	230	60	115	55	279	68	145	66	272	62	149	61
Миколаївська	86	6	77	3	72	6	63	3	75	8	65	2
Одеська	261	116	139	6	289	90	196	3	302	57	215	30
Полтавська	116	4	111	1	127	2	121	4	130	2	125	3
Рівненська	50	9	40	1	65	9	53	3	78	8	68	2
Сумська	74	5	67	2	53	4	49	0	59	5	54	-
Тернопільська	72	12	55	3	64	10	50	4	70	10	55	5
Харківська	296	17	272	5	370	13	344	13	358	13	333	12
Херсонська	82	5	65	12	79	7	61	11	69	7	53	9
Хмельницька	76	3	62	11	99	5	84	10	100	4	85	11
Черкаська	98	7	88		108	8	95	5	99	8	88	3
Чернівецька	119	30	87	2	141	29	111	1	121	28	92	1
Чернігівська	50	3	47	-	59	3	53	3	59	3	54	2
м. Київ	885	275	600	10	1336	351	971	14	1345	454	876	15
м. Севастополь	81	34	38	9	96	24	54	18	111	23	69	19

Склад та структура витрат на створення туристичного продукту в 2013 р.

	Обсяг надання послуг, тис.грн				Частка послуг, %			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
		туропера- торами	тур- агентами	суб'єктами, що здійснюють екскурсійну діяльність		туропера- торами	тур- агентами	суб'єктами, що здійснюють екскурсійну діяльність
Усього, у тому числі:	6629052,1	6476962,3	118739,9	33349,9	100	100	100	100
на розміщення і проживання	3440610,2	3360763,9	77948,3	1898,0	51,90	51,89	5,69	5,69
готелі та аналогічні засоби розміщення	3341888,0	3285851,4	54577,4	1459,2	50,41	50,73	4,38	4,38
приватний сектор	4356,8	3404,5	827,3	125,0	0,07	0,05	0,69	57,87
на транспортне обслуговування	1617956,6	1572585,9	26069,5	19301,2	24,41	24,28	57,87	57,87
залізничний транспорт	30993,5	30439,9	499,6	54,0	0,47	0,47	0,16	0,16
повітряний транспорт	1472593,5	1453346,6	19246,9	0,0	22,21	22,44	16,21	0,0
водний транспорт	24930,2	22842,2	12,0	2076,0	0,38	0,35	6,22	6,22
міський транспорт	2498,5	2205,9	9,0	283,6	0,04	0,03	0,85	0,85
екскурсійні автобуси	73337,9	51311,5	5750,0	16276,4	1,11	0,79	48,80	48,80
оренда автомобілів	12467,1	11443,0	436,2	587,9	0,19	0,18	1,76	1,76
на харчування	124286,9	118937,5	4410,0	939,4	1,87	1,84	2,82	2,82
на медичне обслуговування	24380,4	23030,4	1343,6	6,4	0,37	0,36	1,13	0,02
на екскурсійне обслуговування (без транспортних послуг)	27332,0	18421,8	2002,8	6907,4	0,41	0,28	1,69	20,71
на візове обслуговування (включаючи витрати на оформлення поїздки)	17890,9	16916,3	974,6	0,0	0,27	0,26	0,82	0,0
на послуги культурно-освітнього, культурно дозвільного характеру, організаціям культури	7680,1	6217,3	444,5	1018,3	0,12	0,10	0,37	3,05

Джерело : складено автором за [329].

Економічні параметри розвитку суб'єктів туристичної діяльності України за 2011–2013 рр.

	2011				2012			
	Усього	У тому числі:		Усього:	У тому числі:		Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	
		турагенти	Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність		турагенти	Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність		
Юридичні особи								
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од.	2442	877	1471	94	2880	892	1887	101
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб з них: мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	11545	6080	4909	557	12724	6801	5380	543
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн	4590	2314	2147	129	5759	3047	2561	151
У тому числі від екскурсійної діяльності	4685427,1	4421724,8	230072,3	33630,0	6360148,2	6035015,7	288432,1	36700,4
Сума комісійних, агентських і інших винагород, тис. грн	211726,8	176081,5	9674,8	25970,5	244657,1	203519,7	6972,4	34165,0
Операційні витрати, зроблені суб'єктом туристичної діяльності на надання туристичних послуг – усього, тис. грн	307497,3	149329,1	157672,4	495,8	414806,9	199161,9	215295,2	349,8
У тому числі:	1436669,1	1177452,5	233843,4	25373,2	2451280,1	2133178,1	282654,5	35447,5
матеріальні витрати	483066,0	435080,7	40177,2	7808,1	717515,0	643312,6	60551,3	13651,1
витрати на оплату праці	177223,2	111902,7	57348,8	7971,7	239175,6	156408,8	75993,9	6772,9
вдрагування на соціальні заходи	62208,0	38994,5	20378,7	2834,8	81059,5	53865,3	24802,8	2391,4
суми нарахованої амортизації	25447,6	17336,5	6534,1	1577,0	26604,6	19351,9	5455,5	1797,2
інші операційні витрати	688724,3	574138,1	109404,6	5181,6	1386925,4	1260239,5	115851,0	10834,9
Фізичні особи-підприємці								
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од.	2351	x	2041	310	2466	x	2115	351
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб з них мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	2866	x	2280	586	2834	x	2279	555
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн	1261	x	1091	170	1326	x	1119	207
	252288,9	x	223687,3	28601,6	294729,1	x	257088,8	37640,3

Продовження дод. 2.В

	2013				Зміни, 2013–2011			
	Усього	туроператори	турагенти	Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	Усього:	туроператори	турагенти	Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність
Юридичні особи								
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од.	2859	945	1799	115	417	68	328	21
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	12517	6668	5337	512	972	588	428	-45
з них: мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	5923	3071	2678	174	1333	757	531	45
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн	6199809,2	5815990,8	344080,5	39737,9	1514382	1394266	114008	6108
у тому числі від екскурсійної діяльності	232845,6	188160,1	5184,9	39500,6	21119	12079	-4490	13530
Сума комісійних, агентських і інших винагород, тис. грн	530932,3	206052,1	324874,3	5,9	223435	56723	167202	-490
Операційні витрати, зроблені суб'єктом туристичної діяльності на надання туристичних послуг – усього, тис. грн	3928131,7	3580555,9	309384,9	38190,9	2491463	2403103	75542	12818
у тому числі: матеріальні витрати	900046,6	833147,1	57232,7	9666,8	416981	398066	17056	1859
витрати на оплату праці	272050,2	179702,7	84865,6	7481,9	94827	67800	27517	-490
відрахування на соціальні заходи	95713,3	64683,2	28352,8	2677,3	33505	25689	7974	-158
суми нарахованої амортизації	29433,0	20791,6	7434,3	1207,1	3985	3455	900	-370
інші операційні витрати	2630888,6	2482231,3	131499,5	17157,8	1942164	1908093	22095	11976
Фізичні особи-підприємці								
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од.	2852	x	2490	362	501	x	449	52
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	2832	x	2376	456	-34	x	96	-130
з них мають вищу або середню спеціальну освіту в галузі туризму	1380	x	1177	203	119	x	86	33
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів), тис. грн	296987,4	x	251552,9	45434,5	44699	x	27866	16833

Джерело: складено автором за [329].

Економічні параметри розвитку туристичних підприємств України у 2011–2013 рр. за регіонами, тис. грн

2013 р.

	Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів)	У тому числі від екскурсійної діяльності	Сума комісійних і інших винагород	Операційні витрати	матеріальні витрати	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	суми нарахованої амортизації	інші операційні витрати	У тому числі	
										900046,6	272050,2
Україна	6199809,2	232845,6	530932,3	3928131,7	900046,6	272050,2	95713,3	29433,0	2630888,6		
Автономна Республіка Крим	520263,2	18593,2	28082,1	377666,2	295273,8	23415,5	8599,4	3116,5	47261,0		
Вінницька	7380,4	140,8	2387,8	2908,2	385,7	969,6	251,9	26,0	1275,0		
Волинська	8983,4	373,3	2538,3	2424,2	368,4	886,3	319,6	73,3	776,6		
Дніпропетровська	24949,5	252,3	22522,6	22510,5	3787,7	7118,9	2542,1	445,4	8616,4		
Донецька	30638,4	1114,8	26874,6	26020,3	5371,8	8939,6	2938,6	654,9	8115,4		
Житомирська	2128,5	452,8	1384,0	1917,8	585,5	531,1	195,3	14,0	591,9		
Закарпатська	7984,1	83,3	1532,5	8250,1	1945,1	1800,0	615,1	252,2	3637,7		
Запорізька	18028,2	1016,6	9312,9	16775,1	5588,6	5479,7	2034,4	539,5	3132,9		
Івано-Франківська	242350,5	143394,8	4116,4	238994,8	20114,3	10436,5	3802,0	834,8	203807,2		
Київська	8098,3	1672,2	3311,2	6064,4	890,9	1750,6	621,6	135,5	2665,8		
Кіровоградська	10011,7	35,1	2693,8	9621,2	1556,4	1503,9	525,8	111,4	5923,7		
Луганська	6029,7	299,5	4603,9	5613,9	546,7	1652,7	619,0	242,9	2552,6		
Львівська	219003,8	3463,3	13717,1	104566,8	37000,3	12709,1	4528,7	1965,5	48363,2		
Миколаївська	31557,9	11,5	2190,9	21816,6	7845,2	3734,0	1375,8	1374,1	7487,5		
Одеська	113959,5	5868,5	24614,2	88672,9	45864,1	9444,5	3929,0	599,0	28836,3		
Полтавська	3833,5	1554,6	2278,9	3620,2	1054,2	1214,6	438,2	60,2	853,0		
Рівненська	3317,5	117,1	2531,6	2839,8	723,5	919,2	347,2	66,9	783,0		
Сумська	3540,3	57,8	1904,8	3889,6	244,6	1243,9	455,8	108,4	1836,9		
Тернопільська	2846,4	501,1	665,0	2388,0	829,3	774,2	260,4	17,0	507,1		
Харківська	28873,7	625,2	12940,9	27650,1	14173,5	5212,7	1911,6	565,8	5786,5		
Херсонська	5293,2	506,5	739,5	1897,2	319,1	618,5	215,8	46,9	696,9		
Хмельницька	5919,6	597,1	5459,0	5377,7	1404,5	1867,8	405,1	352,9	1347,4		
Черкаська	3967,9	408,5	2197,4	5348,9	1504,6	1042,0	347,6	107,9	2346,8		
Чернівецька	6975,2	140,6	2385,2	5557,6	2456,7	1285,6	396,7	164,5	1254,1		
Чернігівська	1408,7	384,7	1024,0	1413,3	90,5	515,3	172,4	27,5	607,6		
м. Київ	4665316,6	35844,1	340661,2	2887745,0	433079,1	161667,7	55915,0	15482,0	2221601,2		
м. Севастополь	217149,5	15336,3	8262,5	46581,3	17042,5	5316,7	1949,2	2048,0	20224,9		

Продовження дод 2В.1

2012 р.

	Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів)	У тому числі від екскурсійної діяльності	Сума комісійних, агентських і інших винагород	Операційні витрати	У тому числі				інші операційні витрати
					матеріальні витрати	витрати на оплату праці	вдражування на соціальні заходи	суми нарахованої амортизації	
Україна	6360148,2	244657,1	414806,9	2451280,1	717515,0	239175,6	81059,5	26604,6	2630888,4
Автономна Республіка Крим	512705,9	18682,4	28709,5	320128,3	226102,7	23474,8	8350,3	3910,2	58290,4
Вінницька	14251,5	301,6	3330,0	11510,1	7550,9	1197,4	359,0	51,7	2651,1
Волинська	7291,0	349,1	1584,7	1931,6	195,2	741,3	263,3	65,9	665,9
Дніпропетровська	26652,2	305,5	17512,8	23381,0	3745,8	6313,0	2282,0	408,8	10631,4
Донецька	73802,5	2417,1	29433,7	37769,7	19671,4	8041,7	2775,6	795,8	6485,2
Житомирська	1707,7	82,4	1395,0	1602,5	325,8	494,5	186,6	45,6	550,0
Закарпатська	9642,7	1661,6	1698,5	10932,5	1688,2	2213,8	758,1	902,2	5370,2
Запорізька	17572,3	1122,6	8312,8	16108,4	4479,9	5647,8	2007,2	580,4	3393,1
Івано-Франківська	232781,3	150412,5	1767,5	284538,5	22053,0	10117,1	3637,3	1482,2	247248,9
Київська	4151,2	212,3	2112,4	4344,1	198,2	1231,3	451,8	74,6	2388,2
Кіровоградська	8936,9	16,3	2872,3	8548,3	4448,6	1401,9	493,6	89,7	2114,0
Луганська	6949,1	215,6	4222,0	3913,0	613,8	1353,5	551,7	215,4	1178,5
Львівська	159154,2	3594,	15198,1	68574,3	35659,9	11279,3	3934,2	1405,1	16295,8
Миколаївська	31135,5	161,1	2223,1	13527,5	7942,2	2697,0	1021,3	473,2	1393,8
Одеська	109445,5	6986,6	21538,0	82487,2	41545,4	10013,5	3603,7	486,7	26837,9
Полтавська	4389,7	1680,6	2671,8	4359,4	1141,7	1419,2	541,2	78,4	1178,9
Рівненська	7003,0	105,4	4322,2	6158,1	4054,8	970,3	304,0	67,7	761,3
Сумська	1654,8	75,1	1500,2	1604,5	167,7	681,3	263,2	90,3	402,1
Тернопільська	3434,9	619,4	983,7	2632,2	1199,2	705,5	235,3	9,6	482,6
Харківська	25278,6	878,9	13502,6	23318,4	11034,1	5248,9	1901,6	472,9	4660,9
Херсонська	9315,0	296,0	848,0	4255,0	336,0	1834,0	435,0	167,0	1493,0
Хмельницька	5500,1	329,0	5318,8	5144,4	1263,3	1669,0	411,4	316,2	1484,5
Черкаська	6792,2	255,6	1295,4	3555,4	1229,8	784,9	233,1	55,5	1252,1
Чернівецька	4655,3	92,0	2114,0	4903,5	1218,4	1527,4	453,8	105,7	1598,2
Чернігівська	1401,1	92,1	884,6	1313,7	91,0	492,4	173,2	57,5	499,6
м. Київ	4786603,6	47672,4	224324,9	1332678,6	235526,3	127996,2	41703,1	10818,6	916634,4
м. Севастополь	287940,5	6039,9	15130,3	172059,9	84331,8	9638,6	3729,0	3377,7	70982,8

Закінчення дод 2.В1

2011 р.

	Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів)	У тому числі від екскурсійної діяльності	Сума комісійних, агентських і інших винагород	Операційні витрати	У тому числі				
					матеріальні витрати	витрати на оплату праці	відрахування на соціальні заходи	суми нарахованої амортизації	інші операційні витрати
Україна	4685427,1	211726,8	307497,3	143669,1	483066,0	177233,3	62208,0	25447,6	688724,3
Автономна Республіка Крим	493435,9	16594,7	38402,8	283431,7	172527,2	24564,3	8541,2	4064,9	73734,1
Вінницька	5411,5	177,6	2296,0	4384,8	1743,2	1264,8	398,0	74,9	903,9
Волинська	7300,7	265,1	2317,7	1812,1	178,3	684,8	245,5	72,5	631,0
Дніпропетровська	28847,5	239,6	14674,5	26879,4	12335,8	4872,5	1732,2	345,8	7593,1
Донецька	130048,4	3756,5	14681,6	38297,7	7852,0	7277,2	2411,7	881,6	19875,2
Житомирська	1847,7	174,3	1291,3	1757,8	191,0	603,3	212,0	10,4	741,1
Закарпатська	8873,7	2200,0	1922,5	10364,8	4058,4	2091,9	799,3	620,9	2794,3
Запорізька	18016,4	1180,0	8283,7	15916,8	4297,8	5597,2	2049,4	596,1	3376,3
Івано-Франківська	218042,1	135350,4	2054,9	256095,6	17655,5	9688,4	3479,3	1622,5	223649,9
Київська	9927,4	7,0	1211,7	9862,8	6343,9	828,6	261,4	93,2	2335,7
Кіровоградська	15017,7	23,0	990,0	13908,1	6946,9	2719,2	956,5	506,2	2779,3
Луганська	11585,2	255,2	2676,0	2833,9	91,4	1135,5	400,1	222,9	984,0
Львівська	109650,3	9237,2	18818,8	44765,7	12120,6	9067,0	3083,6	1200,5	19294,0
Миколаївська	33739,3	39,0	1877,4	29907,1	9650,3	4516,0	1638,5	2900,8	11201,5
Одеська	91896,4	6860,6	4149,9	82116,9	19898,6	9272,6	3168,1	736,8	19040,8
Полтавська	4790,6	1308,0	1635,8	4639,7	864,8	1192,4	427,9	114,2	2040,4
Рівненська	6009,9	370,1	1764,2	5924,9	2650,3	118,2	266,1	140,4	1759,9
Сумська	1575,9	172,7	1082,7	1507,4	165,6	848,2	175,8	96,5	421,3
Тернопільська	3854,9	339,4	1032,9	3857,7	1183,3	701,0	262,1	6,9	1704,4
Харківська	47002,4	609,6	10362,2	45438,2	31159,4	4410,8	1559,1	623,5	7685,4
Херсонська	27248,6	1266,6	545,0	20130,3	10736,4	3354,9	641,0	277,0	5121,0
Хмельницька	6321,1	314,2	6321,1	5326,8	1409,0	1133,3	355,5	278,0	2151,0
Черкаська	1754,9	64,3	1690,6	2356,7	838,4	594,1	189,5	31,4	703,3
Чернівецька	10582,0	147,4	1992,3	10865,5	3016,6	2975,8	1047,9	926,1	2899,1
Чернігівська	1166,2	80,8	687,6	1219,4	130,4	519,0	170,4	56,2	373,4
м. Київ	3156525,6	22676,4	143800,8	404176,6	121744,8	68776,7	24908,0	7035,1	181712,0
м. Севастополь	234954,8	8017,1	7933,3	108890,7	33276,1	7625,5	2827,9	1912,3	63248,9

Джерело: складено автором за [329].

Економічні параметри розвитку суб'єктів туристичної діяльності (фізичних осіб) України у 2011–2013 рр. за регіонами, тис. грн

	Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів)	
	Усього	у тому числі
Україна	296987,4	251552,9 суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність 45434,5
Автономна Республіка Крим	63759,7	30720,2
Вінницька	5862,3	5862,3
Волинська	4132,4	4004,2
Дніпропетровська	21134,3	20970,9
Донецька	19119,3	18446,9
Житомирська	2160,4	2023,5
Закарпатська	2031,2	1938,5
Запорізька	10692,9	10380,2
Івано-Франківська	1542,7	1432,9
Київська	12131,4	12031,1
Кіровоградська	3896,2	3810,0
Луганська	24766,1	24253,7
Львівська	9704,6	8630,3
Миколаївська	2335,8	2214,8
Одеська	12825,8	10015,3
Полтавська	6121,2	6105,6
Рівненська	2875,7	2875,7
Сумська	1406,5	1406,5
Тернопільська	1874,0	1845,5
Харківська	16088,8	13723,4
Херсонська	5895,1	5525,5
Хмельницька	4283,1	3910,4
Черкаська	4430,2	4293,1
Чернівецька	3512,3	3512,3
Чернігівська	1975,1	1927,6
м. Київ	33078,1	31348,8
м. Севастополь	19352,2	18343,7

Продовження дод 2.В2.

	2012			2013		
	Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів)			Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизного податку й аналогічних обов'язкових платежів)		
	Усього	турагентів	суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність у тому числі	Усього	турагентів	суб'єктів, що здійснюють екскурсійну діяльність у тому числі
Україна	294729,1	257088,8	37640,3	252288,9	223687,3	28601,6
Автономна Республіка Крим	59031,6	29440,4	29591,2	47698,7	26411,9	21286,8
Вінницька	3717,1	3717,1	-	2929,1	2928,9	0,2
Волинська	3782,6	3674,1	108,5	2470,8	2239,1	231,7
Дніпропетровська	16079,3	15953,7	125,6	11251,0	10990,9	260,1
Донецька	1929,7	54815,0	-	39129,4	39123,7	5,7
Житомирська	7158,1	1851,5	78,2	2228,3	2100,3	128,0
Закарпатська	6432,8	6712,3	445,8	3307,8	2795,2	512,6
Запорізька	1900,7	6199,1	233,7	4842,2	4477,8	364,4
Івано-Франківська	2243,7	1851,4	49,3	2388,1	2092,7	295,4
Київська	3287,0	1984,4	259,3	7962,2	7943,5	18,7
Кіровоградська	5519,1	3240,6	46,4	2631,5	2511,5	120,0
Луганська	17571,6	5519,1	-	8237,7	8237,2	-
Львівська	2478,0	16217,3	1354,3	4416,2	3514,0	902,2
Миколаївська	15754,1	2431,1	46,9	1865,3	1511,0	353,8
Одеська	6141,2	15574,8	179,3	10459,3	9678,2	781,2
Полтавська	2424,0	6061,3	79,9	3256,8	3256,8	-
Рівненська	1032,9	2402,3	21,7	573,6	573,6	-
Сумська	2410,1	1032,9	-	2189,6	1974,6	215,0
Тернопільська	13702,3	2384,4	25,7	1541,2	1522,9	18,3
Харківська	14983,4	12105,6	1596,7	7753,6	6784,2	969,4
Херсонська	4457,1	13661,4	1322,0	20210,7	19439,5	771,2
Хмельницька	2929,0	4183,0	274,1	2599,5	2467,6	131,9
Черкаська	3649,1	2777,1	151,9	6157,7	6072,1	84,8
Чернівецька	3649,1	3649,1	-	1903,4	1896,4	7,0
Чернігівська	1552,3	1527,6	24,7	967,5	967,5	-
м. Київ	19731,4	19652,1	79,3	41993,2	41951,3	41,9
м. Севастополь	20015,9	18470,1	1545,8	11324,9	10223,6	1101,3

Джерело: складено автором за [329].

Параметри пропозиції послуг суб'єктів туристичної діяльності України за 2011–2013 рр.

Показники	2011						2012					
	Кількість реалізованих туристичних путівок, од.		Вартість реалізованих туристичних путівок, тис. грн		Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками, туроднів		Кількість реалізованих туристичних путівок, од.		Вартість реалізованих туристичних путівок, тис. грн		Кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками, туроднів	
	Туропера- торами	Тур- агентами	Туропера- торами	Тур- агентами	Туропера- торами	Тур- агентами	Туропера- торами	Тур- агентами	Туропера- торами	Тур- агентами	Туропера- торами	Тур- агентами
Реалізовано туристичних путівок:												
іншим організаціям	360345	x	2914154,5	x	4964082	x	533813	x	3302992,7	x	5465242	x
безпосередньо населенню	444246		2091220,5	2084955,0	5407251	3018074	760343	286797	5212115,0	1901689,2	9078036	3138218
з них: громадян України для подорожі у межах України	167972	64627	445759,9	299006,8	1448989	753003	177255	75911	475453,2	230165,9	1326497	679395
за кордон	190102	194933	1400112,5	1743673,4	2908991	2150732	457403	191354	4426233,9	1594302,5	6811472	2225253
з них по країнам СНД	2084	4666	10249,0	17623,8	18413	21730	3790	8201	20722,4	22798,0	28651	34922
іноземцям для подорожі у межах України	86172	9744	245348,1	42274,8	1049272	114339	125685	19532	310427,9	77220,8	940067	233570
з них громадянам країн СНД	55453	5225	188375,1	21423,0	822082	64832	46426	15509	161439,6	65767,1	489647	208130
Реалізовано туристичних путівок безпосередньо населенню												
з них громадян України для подорожі у межах України	x	172768	x	654744,7	x	1658937	x	191738	x	1074409,6	x	2112984
за кордон	x	87472	x	109148,4	x	590394	x	79080	x	146191,5	x	623647
з них по країнам СНД	x	82440	x	537899,4	x	1041982	x	108737	x	914588,9	x	1449770
іноземцям для подорожі у межах України	x	1054	x	3307,9	x	7957	x	1676	x	5297,0	x	12085
з них громадянам країн СНД	x	2856	x	7696,9	x	26561	x	3921	x	13629,2	x	39567
з них громадянам країн СНД	x	1809	x	4547,9	x	19300	x	2734	x	8407,9	x	27229

Фізичні особи-підприємці

Закінчення дод. 2.Д

Показники	2013						Зміни, 2011–2013 рр.					
	Кількість реалізованих туристичних путівок, од.			Вартість реалізованих туристичних путівок, тис. грн			Кількість реалізованих туристичних путівок, од.			Вартість реалізованих туристичних путівок, тис. грн		
	Туропера-торами	Тур-агентами	Туропера-торами	Тур-агентами	Туропера-торами	Тур-агентами	Туропера-торами	Тур-агентами	Туропера-торами	Тур-агентами	Туропера-торами	Тур-агентами
Реалізовано туристичних путівок:												
іншим організаціям	695747	132139	5733654,7	x	8231624	x	335402	132139	2819500	x	3267542	x
безпосередньо населенню	871337	342817	5454637,5	2626402,8	9123959	3920610	427091	73513	3363417	541447,8	3716708	902536
з них: громадян України для подорожі у межах України	245734	92446	426198,8	511492,9	1630481	963022	77762	27819	-19561,1	212486,1	181492	210019
за кордон	514493	219163	4716233,9	1964362,4	6824471	2547900	324391	24230	3316121	220689	3915480	397168
з них по країнам СНД	3882	13134	16978,6	23544,1	22277	35476	1798	8468	6729,6	5920,3	3864	13746
іноземцям для подорожі у межах України	111110	31208	312204,8	150547,5	669007	409688	24938	21464	66856,7	108272,7	-380265	295349
з них громадянам країни СНД	40677	9034	128984,8	33526,6	390104	94609	-14776	3809	-59390,3	12103,6	-431978	29777
Реалізовано туристичних путівок безпосередньо населенню												
з них громадян України для подорожі у межах України	x	228711	x	1643951,2	x	2598251	x	55943	x	989206,5	x	939314
з них громадян України для подорожі у межах України	x	78103	x	200550,2	x	692547	x	-9369	x	91401,8	x	102153
за кордон	x	146663	x	1426382,1	x	1859950	x	64223	x	888482,7	x	817968
з них по країнам СНД	x	2165	x	7960,3	x	17473	x	1111	x	4652,4	x	9516
іноземцям для подорожі у межах України	x	3945	x	17018,9	x	45754	x	1089	x	9322	x	19193
з них громадянам країни СНД	x	2921	x	13890,1	x	39246	x	1112	x	9342,2	x	19946

Джерело: складено автором за [329].

**Економічні показники розвитку туристичної галузі України
за оцінкою WTTC за 2005–2024 рр.**

Показники (млрд грн)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2024
1. Туристський експорт (<i>visitor exports</i>)	18,2	20,3	26,9	33,8	32,4	35,6	41,2	45,7	46,6	52,6	148,2
2. Внутрішні витрати (domestic expenditure)	11,5	14,9	18,7	27,6	29,	34,3	46,7	46,6	48,1	52,8	148,2
3. Державні витрати на послуги, які надаються на індивідуальній основі (<i>governmental individual spending</i>)	0,5	0,6	0,8	1,1	1,1	1,3	1,6	1,6	1,6	1,5	1,5
4. Внутрішнє споживання (<i>internal tourism consumption</i>)	30,2	35,8	46,4	61,4	61,4	69,9	87,8	92,3	94,7	105,4	281,7
5. Імпорт (<i>purchases by tourism providers, including imported goods (supply chain)</i>)	-203	-24,1	-31,1	-41,9	-41,2	-47,8	-59,9	-63,0	-64	-71,2	-193,0
6. Прямий внесок туризму в ВВП (<i>direct contribution of T&T to GDP</i>)	9,9	11,7	15,1	19,6	20,2	22,1	27,9	29,3	30,8	34,2	88,7
7. Внутрішній продаж (<i>domestic supply chain</i>)	16,1	19,1	24,6	31,8	32,9	36,3	45,4	47,6	50,	55,6	144,4
8. Капітальні інвестиції (<i>capital investment</i>)	1,9	2,7	4,6	7,1	5,1	4,5	5,8	5,5	5,5	6,2	11,9
9. Державні витрати на послуги, які надаються на колективній основі (<i>governmental collective spending</i>)	3,5	4,4	5,6	7,4	8,0	9,6	10,4	11,1	11,4	12,5	31,6
10. Непрямий імпорт (<i>import goods from indirect spending</i>)	-1,1	-1,5	-2,2	-2,9	-2,6	-3,1	-3,6	-3,8	-3,4	-3,8	-11,2
11. Індукативний внесок (<i>induced</i>)	6,6	8,1	10,4	13,3	14,2	14,8	17,7	18,2	19,9	21,9	51,6
12. Повний внесок туризму в ВВП (<i>total contribution of T&T to GDP</i>)	36,8	44,5	58,1	76,2	77,8	83,9	103,7	107,8	114,2	126,6	317,1

Джерело: систематизовано автором за [320–326].

Динаміка екоекономічних показників розвитку туризму в Україні, Європі та світі за 2011–2024 рр. за прогнозом WTTC

Показники	2011		2013		2024	
	млрд грн	% у світовому обсязі	млрд грн	% у світовому обсязі	млрд грн	% у світовому обсязі
	Україна					
Прямий вклад у ВВП	25,1	2,1	30,8	2,2	49,9	2,4
Повний вклад у ВВП	96,5	8,1	114,2	8,6	175,1	8,5
Прямий вклад у зайнятість	371	1,8	416	2,0	424	2,2
Повний вклад у зайнятість	1451	7,1	1570	7,7	1515	7,7
Туристський експорт	42,3	7,1	46,6	7,1	81,9	5,9
Внутрішні витрати	31,2	2,6	48,1	3,6	73,7	3,6
Витрати на відпочинок	51,4	4,3	88,6	2,1	143,8	2,1
Витрати на діловий туризм	23,6	2,0	6,1	0,1	11,8	0,2
Капітальні інвестиції	5,7	2,9	5,5	2,2	6,6	1,6
Європа (млрд дол. США)						
Прямий вклад у ВВП	554,5	2,8	663,7	3,1	917,9	3,3
Повний вклад у ВВП	1535,3	7,7	1894,4	8,7	2552,4	9,2
Прямий вклад у зайнятість	9709	2,6	11944	3,1	14508	3,6
Повний вклад у зайнятість	28058	7,7	32791	8,4	37847	9,3
Туристський експорт	487,2	6,0	530,1	5,3	805,0	5,6
			5Ю8			
						1,1
						2,9
						2,8
						1,7
						1,3
						3,7

Закінчення дод. 2 Ж

Показники	2011			2013			2024		
	млрд грн	% у світовому обсязі	зростання	млрд грн	% у світовому обсязі	зростання	млрд грн	% у світовому обсязі	зростання
Внутрішні витрати	654,2	3,3	0,7	869,6	4,0	2,1	1143,1	4,1	2,6
Витрати на відпочинок	914,1	4,6	2,6	1068,1	2,3	3,4	1497,6	2,5	3,1
Витрати на діловий туризм	249,0	1,2	3,8	331,7	0,7	3,6	453,5	0,7	2,8
Капітальні інвестиції	144,1	3,8	4,6	181,1	4,6	3,8	264,4	4,9	3,5
Світова економіка (млрд дол США)									
Прямий вклад у ВВП	1850	2,8	4,5	2155,5	2,9	4,3	3379,3	3,1	4,2
Повний вклад у ВВП	5991,9	9,1	3,9	6989,7	9,5	4,3	10962,8	10,3	4,2
Прямий вклад у зайнятість	99048	3,4	3,0	100893	3,4	2,2	126255	3,7	2,0
Повний вклад у зайнятість	258592	8,8	3,2	265835	8,9	2,5	346839	10,2	2,4
Туристський експорт	1163	5,7	5,5	1295,9	5,4	4,8	2052,4	5,2	4,2
Внутрішні витрати	2637	4,0	3,8	3220,6	4,4	4,2	5057,1	4,8	4,2
Витрати на відпочинок	2963	4,5	3,8	3412,8	2,2	4,3	5451,2	2,4	4,4
Витрати на діловий туризм	899	1,4	6,1	1103,7	0,7	4,7	1661,1	0,7	3,7
Капітальні інвестиції	651	4,5	4,6	353,8	4,4	5,7	1308,5	4,9	5,1

Джерело: систематизовано автором за [320–326].

Таблиця 2. К.1

**Загальна характеристика континуумів підприємств,
що виділені у процесі дослідження**

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
Континуум А «Транснаціональні багатогалузеві концерни (холдинги)»	1. ТОВ «ТУИ Україна» (Туртесс Тревел) (А.1.01)	Туроператорська діяльність, турагентська діяльність, готелі та ресторани; пасажирські перевезення (в т.ч. власні авіалінії, круїзні судна); виробництво сталі	структура міжнародного диверсифікованого концерну «TUI Travel PLC», функціонує в туризму (офіси та представництва в 180 країнах; має 79 операторів (240 брендів), 285 готелів; 118 літаків (7 авіакомпаній); круїзні судна; 3500 власних агентств)та в корпорації сфері виробництва сталі; в Україні туроператор має 170 власних офісів та понад 4000 залучених партнерів (на умовах франчайзингу, договорів про співпрацю); працює під брендами: «TUI»; «Вояж Київ»; «Галоом по Європам», «Turtess Travel»
	2. ТОВ «ТТВК» (А.1.02)		
	3. ТОВ «Корал Тревел»(А.1.03)	Туроператорська діяльність, турагентська діяльність, готелі та ресторани; організація пасажирських авіаперевезень (чартерні програми та регулярні рейси); торгівля; охорона та безпека; консалтинг	Входить до міжнародної групи компаній «ОТІ Holding» (має власні туристичні операторські компанії в 10 країнах; представництва в 28 країнах; готельні підприємства та мережі; охоронно-консалтингові послуги); авіаперевезення на договірній чартерній основі з понад 60 міст; В Україні оператор має 8 власних офісів та мережу уповноважених турагентств (250), що діють на умовах франчайзингу під трендом «Уповноважене агентство «Coral Travel»

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	4. ТОВ «Пегас Туристик» (А.1.04)	Туроператорська діяльність, турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (організація, продаж)	Консолідований міжнародний оператор (російський капітал; 42 власні туристичні підприємства; авіалінія (330 літаків); туристична пропозиція по 10 країнах світу з власними рецептивними представництвами); в Україні має 9 власних офісів (філій) та 2 закордонні представництва (Білорусія, Молдова); на умовах партнерства (агентський договір) працює з турагенствами щодо реалізації програм збуту
	5. ТОВ «Центр міжнародних перевезень та туризму» (А.1.05)	Продаж та організація міжнародних перевезень; туроператорська діяльність, турагентська діяльність	Структурний підрозділ компанії «PEGASUS Airlines» (міжнародна група компаній PEGASUS); генеральний агент з продажу авіа-, залізничних, автобусних квитків в Україні; має 6 регіональних філій»
	6. ТОВ «Алеан тур» (А.1.06)	Туроператорська та турагентська діяльність; готельні послуги	Входить до міжнародної холдингової групи «РВБ Алеан» (Росія): туристичний оператор (внутрішній туризм в Росії), девелоперська компанія, готельна мережа «ALEAN HOTEL GROUP»; має

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			в Україні 2 філії (спеціалізація внутрішній та візний туризм в Україні та Росії)
	7. ТОВ «Веди Тур Групп Україна» (А.1.07)	Туроператорська та турагентська діяльність; готельні послуги; організація пасажирських перевезень (автобусних); продаж авіаквитків	Входить до міжнародного холдингу «Веді Тур Групп» (Росія): власні представництва в 6 країнах, в т.ч. Україна, автотранспортні компанії, готелі, чартерні програми; в Україні 4 регіональні офіси- представництва (внутрішній туризм, виїзний туризм)
Континуум В «Консолідовані транснаціональні (міжнародні) туристичні компанії (холдинги)»	8. ТОВ «Тез Тур Рітейл» (А.2.01)	Туроператорська діяльність, турагентська діяльність	Входить до міжнародного туристичного холдингу з російськими інвестиціями «Tez tour» (понад 20 тур.компаній в 11 країнах; 16 напрямів з власними рецептивними туроператорами; лідер по Єгипту та Терції; пряме співробітництво з готельними мережами та авіакомпаніями); в Україні має 7 власних агентств та 33 франчайзингових (бренд «Tez tour»)
	9. ТОВ «Анекс Тур»(А.2.02)	Туроператорська діяльність, турагентська діяльність	Входить групи підприємств до міжнародного туристичного оператора «Anex» (російський капітал) зі

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			структурою із 88 компаній у 8 країнах світу; в Україні має 8 регіональних представництв та прямі агентські договори із 80 підприємствами
	10. ТОВ «Ідріска ТУР» (А.2.03)	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (продаж)	Універсальний туроператор масового туризму (виїзний та візний туризм); має регіональні представництва в Києві та Іспанії; до складу входить підприємство по продажу авіа квитків («Ідріска Авіа»); має договори про співпрацю з 4000 агенствами України
	11. ПАТ «Кий Авіа» (А.2.04)	Організація та продаж авіаційних пасажирських перевезень; транспортно-експедиторські послуги; туроператорська та турагентська діяльність; страхування	Диверсифікована група підприємств, що складається з: мережі офісів і філій (63 в Україні) та 2 міжнародні представництва (Росія, Білорусія), що працюють під брендами КИЙ АВІА; КИЙ АВІА ВЕСТ, Чарівна подорож; агентства повітряних сполучень, страхової компанії, транспортно-експедиторської та ін.; мають велику мережу субагентів

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	12. ТОВ «Кондагар Тур» (А.2.05)	Туроператорська діяльність, турагентська діяльність, продаж пасажирських перевезень	Міжнародна диверсифікована група підприємств (інвестиції Росії) з представництвами в 7 країнах світу, у т.ч. 4 власні офіси в Україні; спеціалізується на виїзному (міжнародному) та внутрішньому туризмі
	13. ТОВ «Натали Турс» (А.2.06)	Туроператорська діяльність, турагентська діяльність; продаж авіа та залізничних квитків	Уповноважена структура російського профільного оператора (94 ритейлових франчайзинових агентств у понад 50 міст Росії та уповноважені підрозділи в 6 країнах світу); спеціалізується на масовому відпочинку (виїзний туризм); в Україні відкрито 2 уповноважені підрозділи
	14. ТОВ «NEWS Travel» (А.2.07)	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж авіаперевезень	Входить до групи компаній міжнародного холдингу «New United Travel Group» (Кіпр); в Україні (багато профільний оператор за 32 напрямками; чартерні рейси); 6 власних туристичних офісів в Україні; 1- в Молдові; з участю інвестицій з Росією

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	15. ТОВ «MIBS TRAVEL» (А.2.08)	Туроператорська та турагентська діяльність; готельні послуги; продаж пасажирських перевезень; обслуговування ділових та корпоративних заходів	Входить до міжнародної туристичної групи «MIBS GROUP VIP TRAVEL» (універсальний оператор, візний, виїзний туризм, продаж пасажирських перевезень); має представництва в 5 країнах; в Україні має 3 власні регіональні офіси та 8 представництв
Континуум С Великі універсальні (багатопроефільні) туристичні оператори (масового ринку) з мережею власних представництв та залучених агентів	16. ТОВ «ТРЕВЕЛ ПРОФЕШНЛ ГРУП» (А.3.01)	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж пасажирських авіап перевезень	Національний туроператор (250 напрямів в 100 країн), має 8 регіональних представництв та мережу франчайзингових турагентств під брендом «TPG» (52); привелегійований партнер світових готельних мереж та провідних авіакомпаній
	17. ТОВ «Аккорд тур» (А.3.02)	Туроператорська та турагентська діяльність	Національний туристичний оператор масового туризму (виїзні та внутрішні турпродукти); у структурі має 9 власних регіональних філій
	18. ТОВ «Пілот» (А.3.03)	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіап перевезення	Національний туристичний оператор (тури масового туризму; продаж авіаперельотів);

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			структура збуту складається з 18 власних регіональних агенств
	19.ТОВ «Київський Супутник» (А.3.04)	Туроператорська та турагентська діяльність; обслуговування офіційних міжнародних делегацій	Універсальний туристичний оператор України (внутрішній іноземний туризм; виїзний туризм); правонаступник Київського бюро молодіжного міжнародного туризму «Супутник»; має регіональні відділення в усіх областях України
	20.ПрАТ «Гамалія» (А.3.05)	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіап перевезення (продаж, організація)	Національний туристичний оператор масового туризму (візний, виїзний, внутрішній туризм; понад 60 туристичних напрямів); має 10 власних філій та представництв; 180 іноземних партнерів; мережа збуту складається із 3000 агенств (співпраця на основі агентського договору)
	21.ТОВ «Алвона» (А.3.06)	Туроператорська та турагентська діяльність	Універсальний туристичний оператор (внутрішній туризм; виїзний туризм); 9 власних регіональних філій; співпраця на умовах агентського договору з агентами України

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	22. ТОВ «Пан Україн» (А.3.07)	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (продаж); готельні послуги ; будівництво; операції з нерухомістю	Багатопрофільний національний оператор (візний, виїзний, внутрішній туризм, продаж пасажирських перевезень (пропозиція понад 3000 різновидів турів); пряма співпраця з 40 міжнародними авіаперевізчиками та 3000 агенствами України; в структурі головний офіс, 8 власних регіональних представництв та 2 готелі в АР Крим
	23. ТОВ «Туристична компанія «САМ» (А.3.08)	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (продаж)	Універсальний туристичний оператор; до стратегічних партнерів належить понад 130 міжнародних оператори в 73 країнах; близько 900 суб'єктів туристичної діяльності в Україні; структура має операторський офіс та 10 регіональних філій продажу
	24. ПП «Яна» (А.3.09)	туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (продаж)	Національний туристичний оператор (масовий туризм; 40 туристичних напрямів); має 8 філій (в регіонах України)
	25. ТОВ «ОАЗИС ТРЕВЕЛ УКРАЇНА» (А.3.10)	Туроператорська та турагентська діяльність	Універсальний туристичний оператор (9 туристичних напрямів); має

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			3 міжнародні представництва та 2 регіональні
	26. ПАТ «Обрій Інк.» (А.3.11)	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж авіата залізничних перевезень; (головна компанія: фінансова та кредитна діяльність, туризм, транспортне обслуговування)	Офіційний представник туристичної служби компанії «American Express» (мережа туристичних послуг); універсальний туристичний оператор; в Україні має 3 регіональні підрозділи
Континуум D «Середні універсальні (багатопрофільні) туристичні оператори»	27. ТОВ «Туристична фірма «Еліт-ТурЛТД» (А.4.01)	Туроператорська та турагентська діяльність; пасажирські авіаперевезення (продаж)	Національний туристичний оператор (генеральний оператор готельних мереж «прем'єр Готелі», «АккордГотелі», «Компас Готелі»); широкий асортимент турів (візний, виїзний туризм); в структурі 6 філій та територіальних підрозділів
	28. ТОВ «GTO TRAVEL» (А.4.02)	Туроператорська та турагентська діяльність	Універсальний туристичний оператор (виїзний туризм); 3 власних міжнародних представництва за кордоном; прямі договори з 1 тис. агенств України; міжнародними авіакомпаніями та готелями
	29. ТОВ «Фієста-тур» (А.4.03)	Туроператорська та турагентська	Універсальний туристичний оператор

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
		діяльність	(виїзний туризм); 4 власних регіональних представництва
	30. ТОВ «ПРЕМ»ЄР ТРЕВЕЛ» (А.4.04)	Туроператорська та турагентська діяльність	Туроператор масового туризму (виїзний, внутрішній туризм); в структурі 8 регіональних підрозділів
	31. ТОВ «Туриське підприємство «Холідей клуб» (А.4.05)	Туроператорська та турагентська діяльність	Універсальний туристичний оператор (виїзний туризм); 6 власних регіональних представництв
	32. ТОВ спільне українсько-канадське підприємство «МІСТ-ТУР» (А.4.06)	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж пасажирських перевезень; виставкова діяльність	Універсальний туристичний оператор (виїзний, візний та внутрішній туризм; понад 50 туристичних напрямів); 1 власна регіональна філія; з участю ноземних інвестицій
	33. ТОВ «Юніверс ЛТД» (А.4.07)	Туроператорська та турагентська діяльність; міжнародні пасажирські перевезення	Універсальний туроператор масового туризму (виїзний туризм; внутрішні тури); 2 регіональні представництва в Україні; 4 – закордоном
	34. ТОВ «Албиз-тур» (А.4.08)	Туроператорська та турагентська діяльність	Універсальний оператор масового туризму (виїзний туризм); пряма співпраця з 30 міжнародними туристичними фірмами щодо створення турпродукту

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			та з 1500 незалежними агенствами (на основі агеєкнського договору) щодо його реалізації; має 1 філію
	35.ТОВ «Татур» (А.4.09)	Туроператорська та турагентська діяльність	Універсальний оператор масового туризму (виїзний туризм: авіа –та автобусні тури); має 3 регіональні офіси та 4 представництва
	36. ТОВ «Соул» (А.4.10)	Туроператорська та турагентська діяльність	Універсальний оператор масового туризму (виїзний туризм: авіа –та автобусні тури); має 5 регіональних представництв
	37. Українська корпорація з іноземного туризму «Укрзовнішінтур» (А.4.11)	Туроператорська та турагентська діяльність; операції з нерухомістю	Універсальний оператор масового туризму (іноземний туризм); багатопрофільне економічне об'єднання
Континуум Е «Малі універсальні туристичні підприємства»	38. Українсько-сирійське товариство з обмеженою відповідальністю та іноземними інвестиціями «Гальф» (А.5.01.)	Туроператорська та турагенська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	Національний туристичний оператор (широкий спектр туристичної пропозиції); пряма співпраця з авіакомпаніями (чартерні лінії); готелями; головний офіс та 1 регіональна філія
	39. ТОВ «Туристичний оператор «Альф» (А.5.02)	Туроператорська та турагенська діяльність; пасажирські автоперевезення	Національний туристичний оператор (туристична пропозиція по 43 країнах; широкий асортимент

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			автобусних турів); головний офіс та 1 філія
	40. ТОВ «Альфа Холідей» (А.5.03)	Туроператорська та турагенська діяльність	Універсальний туроператор; 4 філії
	41. ТОВ «Сан Світ» (.5.04)	Туроператорська та турагенська діяльність	Універсальний туроператор масового туризму (виїзний); 1 регіональна філія
	42. ТОВ «ПРОФІНТУР ФПУ» (А.5.05)	Туроператорська та турагенська діяльність	Універсальний туроператор масового туризму (виїзний; внутрішній); 3 регіональні філії
	43. ТОВ «Орбіта» (.5.06)	Туроператорська та турагенська діяльність	Універсальний туроператор масового туризму (виїзний туризм); 2 регіональні філії; входить до складу міжнародної групи туроператора «Орбіта» (центральний офіс в Росії)
	44. ТОВ «СІТА» (А.5.07)	Туроператорська та турагенська діяльність; продаж авіаперевезень	Універсальний національний туристичний оператор (виїзний, візний та внутрішній туризм, понад 30 туристичних напрямів); 5 власних регіональних офісів
	45. ТОВ «Нью Лоджик» (А.5.08)	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (виїзний туризм); в структурі 2 регіональні філії
	46. ТОВ «Роял Тревел Клаб ЛТД» (А.5.09)	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (виїзний туризм); в структурі 2 територіально відокремлені підрозділи

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	47. ТОВ «Алмарі тур» (А.5.10)	Туроператорська та турагенська діяльність; продаж пасажирських перевезень	Туроператор масового ринку (виїзний, внутрішній туризм); в структурі 4 територіально відокремлені підрозділи
	48. ТОВ «Авіа-альянс» (А.5.11)	Туроператорська та турагенська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	Туроператор масового ринку (виїзний туризм, продаж аіваквитків); в структурі 2 територіально відокремлені підрозділи
	49. ТОВ «Артекс 94» (А.5.12)	Туроператорська та турагенська діяльність; організація пасажирських автобусних перевезень	Туроператор масового ринку (виїзний туризм, понад 100 туристичних напрямів); 2 регіональні представництва
	50. ТОВ «Легкий шлях» (А.5.13)	Туроператорська та турагенська діяльність	Мережа рітейлових агентств універсального туристичного оператора «EasyWays» (міжнародний туризм); в Україні 2 регіональні підрозділи
	51. ТОВ «Імеджин Тревел» (А.5.14)	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (міжнародний туризм); має 1 регіональну філію
	52. ПП «Кортес тур» (А.5.15)	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (міжнародний туризм); має 2 регіональні філії
	53. ТОВ «Фортуна Тревел» (А.5.16)	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (міжнародний туризм; 5 туристичних напрямів); має 3 регіональні філії та

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			1 міжнародне представництво
	54. ТОВ «Агенція незвичайних мандрів» (А.5.17)	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (міжнародний туризм); має 2 регіональні філії
	55. ТОВ «ТФ «Експрес Авіа» (А.5.18)	Туроператорська та турагенська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	Туроператор масового ринку (виїзний туризм; авіапереліт); має 4 регіональні філії
	56. ТОВ «4 сезона (А.5.19)»	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (візний, внутрішній, виїзний туризм); має 5 відокремлених самостійних підрозділів (у регіонах)
	57. ПП «ЛюбоСвіт» (А.5.20)	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (виїзний туризм); має 1 філію; 1 територіально відокремлений підрозділ
	58. ТОВ «Проланд» (А.5.21)	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (виїзний туризм); має 4 дочірні підприємства; та 2 філії головного офісу
	59. ТОВ «Роял Вояж» (А.5.22)	Туроператорська та турагенська діяльність	Туроператор масового ринку (виїзний туризм, понад 60 туристичних напрямів); має 2 регіональні філії
	60. ТОВ «Туристичний клуб» (А.5.23)	Туроператорська та турагенська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	Туроператор масового ринку (виїзний туризм); пряма співпраця з 150 агенствами України; 1 філія

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	61. ТОВ «WIDERSTRAHL LTD» (А.5.24)	Туроператорська та турагенська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	Туроператор масового ринку (міжнародний, внутрішній туризм); пряма співпраця з 250 агенствами України; 2 філії; 1 територіально відокремлений підрозділ
Континуум G «Великі франчайзингові мережі»	62. ТОВ «Соната Тревел» (А.6.01)	Туроператорська та турагенська діяльність	Національний туристичний оператор (різноманітна туристична пропозиція; прямі договори з готелями та авіакомпаніями; візові формальності; працевлаштування та навчання за кордоном); центральна компанія та 42 франчайзингові агентства (бренд «Соната»)
	63. ТОВ «Join UP» (А.6.02)	Туроператорська та турагенська діяльність	Національний туристичний оператор (масовий туризм; прямі договори з 10 рецептивними зарубіжними туроператрами та 2 авіакомпаніями); має 2 власні агенції та 80 франчайзингових (бренд «Join UP»); співпрацює з 3000 агентів
	64. ТОВ «Феєрія» (А.6.03)	Туроператорська та турагенська діяльність; пасажирські перевезення	Національний туристичний оператор (тури в понад 25 напрямів; колективні автобусні тури та ін; продаж

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			авіаквитків); має мережу збуту із 40 франчайзингових агентів під брендом «Феєрія мандрів» та понад 35 власних агенст
	65. ТОВ «Поїхали з нами» (А.6.04)	Туроператорська та турагенська діяльність; пасажирські авіаперевезення	Універсальний національний туристичний оператор (виїзний туризм); в складі 205 агентств з продажу (франчайзингових) та 2 власних в 60 містах України
	66. ТОВ «Мережа магазинів гарячих путівок» (А.6.05)	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	Міжнародна мережа універсальних агенцій (Україна, Росія, Казахстан, Білорусія); понад 500 туристичних офісів; торгова марка «Сеть магазинів гарячих путівок»; 70 франчайзингових суб'єктів в Україні; мареринська компанія діє в Росії
	67. ТОВ «Хот тур» (А.6.06)	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	Універсальний оператор масового туризму; понад 200 агенст під назвою «Сеть агентств «Горячие туры» (на умовах франчайзингу) та 2 власні офіси продажу
	68. ТОВ «Мережа агенцій гарячих путівок» (А.6.07)	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж пасажирських авіаперевезень	Національна мережа зі 158 агенцій, що працюють на умовах франчайзингу та 12 власних під

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			торговою маркою «Сеть агентств горящих путевок» (в 64 містах України); понад 90 туристичних напрямів; партнерство з 400 міжнародними та національними операторами
	69. ТОВ «На Канікули» (А.6.08)	Туроператорська та турагентська діяльність	Універсальний туристичний оператор; материнська компанія в Україні; 3 уповноважені представництва за кордоном; 50 франчайзингових агентств (бренд «На квінкулы») та 330 партнерів
	70. ДП ТОВ українсько-американсько-англійсько-угорського СП «Трайдент Кнсалтинг та Інвестиції» (А.6.09)	Туроператорська та турагентська діяльність; виставкова діяльність; продаж та організація пасажирських аіваперевезень; консалтингові послуги (еміграція, робота та навчання за кордоном)	Універсальний туроператор (з іноземними інвестиціями); мережа авторитарних точок продажу тур. пакетів (4 власних регіональних пепредставництв; 50 офісів на основі франчайзингу; рацюють під трендом «Трайдент Хіт») та 150 агентів-партнерів (на основі агентських договорів)
Континуум F «Середні франчайзигові мережі»	71. ТОВ «Солей» (А.7.01)	Туроператорська та турагентська діяльність	2 власні агенства та франчайзингові; універсальний оператор виїзного туризму; бренд «Soley»
	72. ТОВ «Море туров» (А.7.02)	Туроператорська та турагентська	2 власні агенства та 50 франчайзингових;

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
		Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	73. ТОВ «ОСВ Тревел» (А.7.03)	Туроператорська та турагентська діяльність	універсальний оператор виїзного туризму; бренд мережі «Море туров»
	74. ТОВ «Навігатор Турз» (А.7.04)	Туроператорська та турагентська діяльність	2 власних об'єкти та 15 франчайзингових; універсальний оператор виїзного туризму; бренд мережі «Куда угодно»
	75. ТОВ «Майами тур» (А.7.05)	Турагентська діяльність	Національний туристичний оператор масового туризму; бренд «Отдыхай снами»; 5 власних агенств та 5 франчайзингових (регіональних)
	76. ТОВ «ВСК-Тур» (А.7.06)	Турагентська діяльність	Універсальне агентство; масовий туризм; має власний офіс та 7 франчайзингових; працюють пвд трендом «Майами тур»
	77. ТОВ «Віа Київ» (А.7.07)	Турагентська діяльність; продаж авіапепевезень	Універсальне агентство; масовий туризм; 2 власних офіси та франчайзингові (3); бренд «Best Tour»
			Франчайзингове агентство міжнародного франчайзера (мережа туристичних агенств) «Lufthansa City Center» (штаб-квартира в Німеччині; Володі франчайзинговими

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			суб'єктами в 70 країнах; понад 570 точок продажу); 3 філії в Україні
	78. ТОВ «Києввнештур» (А.7.08)	Туроператорська та агентська діяльність; продаж авіапепевезень	Мережа ритейлових агентств під трендом «Сеть туристических агентств «TVK»; 3 власні об'єкти та 12 франчайзингових; партнерське представництво в США; масовий туризм (90 туристичних напрямів)
	79. ТОВ «Смайл тур» (А.7.09)	Турагентська діяльність	Інтегрування незалежних агентств на основі інформаційних технологій (віртуальна взаємодія); створення інтегрованої бази даних; 3 власні офіси та понад 30 агентств - партнерів
	80.ТОВ «Айти-Тур» (А.7.10)	Туроператорська та агентська діяльність	Мережа віртуальних агентств (сайт інтегрованої інформації про туристичні продукти провідних операторів); 2 регіональні офіси управлінської компанії; понад 50 агенств-учасників)
Континуум Н «Великі спеціалізовані підприємства»	81. ТОВ «Давай отдыхай» («ДАВ Клуб») (А.8.01)	Туроператорська та турагентська діяльність	Національний спеціалізований оператор (екскурсійний туризм); 7 власних регіональних представництв

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			та 2 закордонні; з ін агентами співпрацюють на основі агентських договорів
	82. ТОВ «Музенидис Трэвел» (А.8.02)	Туроператорська та турагентська діяльність; продаж пасажирських перевезень; операції з нерухомістю	Представництво міжнародного оператора «Mouzenidis Travel» (спеціалізований оператор в Східній Європі по туристичному напрямку Греція; материнська компанія знаходиться в Греції; має представництва в 10 країнах, понад 100 філій); в Україні оператор представлено 10 регіональними підрозділами
	83. ПАТ «Універсальне агентство з продажу авіаперевезень» (А.8.04)	Продаж пасажирських авіаційних перевезень; туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований оператор (реалізація авіаційних перевезень; міжнародні та внутрішні рейси); агент має понад 100 прямих договорів з іноземними авіакомпаніями; має 17 регіональних філій
	84. ТОВ «Експрес-Вояж» (А.8.05)	Туроператорська та турагентська діяльність	Багато профільний оператор (виїзний туризм); генеральне представництво в Україні міжнародного холдинга «Royal Caribbean Cruises Ltd»

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			та круїзних компаній Silversea Cruises, Disney Cruise line, «Експрес-вожж», оператора «Disneyland Resort Paris» (Франція) (750 круїзних маршрутів; 34 морських лайнера)
	85. ТОВ «Компанія «Чорномор» (А.8.06)	Туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований туроператор (АРК. Крим-внутрішній та візний туризм); має 4 власні філії та договори про співпрацю з 150 агентами
	86. ТОВ «Червона Рута» (А.8.07)	Туроператорська та турагентська діяльність; організація річкових перевезень	Спеціалізований туроператор по організації річкових круїзів; має 4 власних річкових круїзних судна; співпраця з агентами України та 25 країн світу
Континуум К «Середні спеціалізовані підприємства»	87. ТОВ «Стагеман»(STAGEM AN) (А.9.01)	Туроператорська та турагентська діяльність	Міжнародний спеціалізований оператор (розважальні тури); материнська компанія- Польща; має 2 власні представництва (Словакія, Угорщина) та 3 франчайзингові (Іспанія, Австрія, Україна); в перспективі- подальший розвиток франчайзингової мережі в Україні

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	88. ТОВ «Веді Тур Груп Україна» (А.9.02)	Туроператорська та турагентська діяльність	Підприємство міжнародного холдингу «VEDI TOURGROUP» (Чехія); має представництва в 5 країнах світу (в т.ч. 5 офісів в Україні); спеціалізація- прийом іноземних туристів в Чехії та чеських туристів за кордоном; співпраця з понад 250 агенствами України
	89. ТОВ «ТФ «Авіатур» (А.9.03)	Продаж пасажирських авіаційних перевезень; туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований оператор (реалізація авіаційних перевезень); агент понад 30 авіакомпаній
	90. ТОВ «Адвентіс» (А.9.04)	Туроператорська та турагентська діяльність; операції з нерухомістю	Спеціалізований оператор (туристичні напрями Ізраїль, США, Австралія); генеральний представник туроператора «American Dream» (США) в Україні та агента з нерухомості «Адвентек Пюс»
Континуум Z «Малі спеціалізовані підприємства»	91. ТОВ «ВОЯЖ ОРГАНІЗЕЙШН ГРУП» (А.10.01)	Туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований оператор (прийом та обслуговування іноземних туристів в Україні; внутрішній туризм); має 2 регіональні представництва

Додатки

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	92. ТОВ «Пак Груп Україна» (PAC GROUP Ukraine) (A.10.02)	Туроператорська та турагентська діяльність	Представництво міжнародного оператора «PAC GROUP» (Росія), спеціалізується на турах до Італії та морських круїзних поїздках
	93. ТОВ «Мадльдивіана» (A.10.03)	Туроператорська та турагентська діяльність	Входить до групи туристичних компаній «Мадльдивіана» (Росія); спеціалізація на створенні турів до країн акваторію Індійського океану; має 3 зарубіжні представництва, в.т.ч. в Україні
	94. ПП «НОСТАЛЬЖИ-ТУР» (A.10.04)	Туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований оператор за туристичними напрямками «екзотика»; 2 регіональні філії
	95. ТОВ «Сан Вей Тур» (A.10.05)	Туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований оператор за країнами Сходу (Японія, Китай, Корея); 1 регіональна філія
	96. ТОВ «Адрія Хіт Груп» (A.10.06)	Туроператорська та турагентська діяльність	Генеральне представництво міжнародного оператора «Adrija Hitt» (Словенія); спеціалізований оператор (виїзний туризм, Адріатичний напрям); 1 регіональна філія
	97. ТОВ «Адрія-тоур» (A.10.07)	Туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований оператор (Туристичний напрям Словенія);

Продовження табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
			генеральне представництво міжнародного оператора «Adria Turist» (Словенія); має 2 регіональні підрозділи
	98. ТОВ «Албена Тревел» (А.10.08)	Туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований оператор (Туристичний напрям Болгарія); генеральне представництво міжнародного оператора «Albena Travel»
	99. ТОВ «Анімар-Україна» (А.10.09)	Туроператорська та турагентська діяльність	Генеральне представництво міжнародного оператора «Animar»; (спеціалізується на турах до Австрії); має 2 регіональні підрозділи
	100. ТОВ «Сант Валентин» (А.10.10)	Туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований оператор (дитячий екскурсійний туризм); має 2 регіональні підрозділи
	101. ТОВ «Арабелла» (А.10.11)	Туроператорська та турагентська діяльність	Спеціалізований оператор (екскурсійний туризм); має 3 регіональні підрозділи
	102. ПП «Асна тревел» (А.10.12)	Туроператорська та турагенська діяльність	Спеціалізований оператор (туристичний напрям Чехія); має 3 регіональні підрозділи

Додатки

Закінчення табл. 2. К.1

Континуум	Підприємства	Характеристика діяльності діяльності	Модель та особливості інтеграційної взаємодії
	103. ТОВ «Бі Ті Ел» (А.10.13)	Туроператорська та турагенська діяльність	Спеціалізований оператор (діловий туризм; конференц-сервіс); має 4 регіональні підрозділи
	104. ПП «Туристична фірма «Карпатія-Галич Тур» (А.10.14)	Туроператорська та турагенська діяльність	Спеціалізований оператор (внутрішній туризм); має 3 регіональні підрозділи
	105. ПП «Туристична фірма «Валанта» (А.10.15)	Туроператорська та турагенська діяльність	Спеціалізований оператор (виїзний туризм: Італія, Словенія, Хорватія, Чорногорія); має 1 регіональний підрозділ
	106. ТОВ «Іль Тур» (А.10.16)	Туроператорська та турагенська діяльність	Спеціалізований оператор (виїзний туризм: Болгарія, Турція, Грузія); має 1 міжнародне представництво та 1 регіональну філію
	107. ТОВ «Туристична компанія «Олімп» (А.10.17)	Туроператорська та турагенська діяльність	Спеціалізований оператор (виїзний туризм, туристичний напрям Греція); має 1 міжнародне представництво та регіональну філію

Джерело: складено на основі безпосереднього дослідження автором діяльності суб'єктів туристичної діяльності України.

Додаток 2.К.2

**Обсяг реалізованих туристичних продуктів
підприємствами у динаміці за 2010–2013 рр., од.**

Підприємства	Обсяг реалізованих турпродуктів, од.			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум А				
«Транснаціональні багатогалузеві концерни (холдинги)»				
A.1.01	565398	578234	584321	590543
A.1.02	156434	181254	212967	223800
A.1.03	181729	188547	203214	228723
A.1.04	209845	214673	218117	232965
A.1.05	31280	34131	34670	35132
A.1.06	5673	5821	6149	6477
A.1.07	4879	4965	5137	5286
Континуум В				
«Консолідовані транснаціональні (міжнародні) туристичні компанії (холдинги)»				
A.2.01	325578	340546	360386	395423
A.2.02	254675	261800	274345	288585
A.2.03	21300	22100	28550	29470
A.2.04	61290	65396	68348	71428
A.2.05	164537	174321	181234	185197
A.2.06	5000	10420	12350	14800
A.2.07	29200	31280	31360	35900
A.2.08	42389	44890	50347	53279
Континуум С				
Великі універсальні (багатопрфільні) туристичні оператори (масового ринку) з мережею власних представництв та залучених агентів				
A.3.01	68451	71432	72348	75068
A.3.02	26514	28349	32140	36561
A.3.03	113476	124568	132456	147634
A.3.04	33769	34780	38631	39782
A.3.05	45493	46321	48568	51432
A.3.06	32856	34179	27357	34570
A.3.07	68773	71290	74230	75620
A.3.08	71408	73269	75281	76832
A.3.09	21231	23428	24790	26985
A.3.10	59857	54210	58764	61987
A.3.11	60591	62134	64389	65790
Континуум D				
«Середні універсальні (багатопрфільні) туристичні оператори				
A.4.01	9180	9987	11309	12509
A.4.02	11543	13298	15674	16436
A.4.03	14390	15347	15987	18900
A.4.04	9120	10276	11349	12432
A.4.05	8145	8240	9114	9517
A.4.06	24567	26787	33163	35417
A.4.07	5029	5234	5812	6145
A.4.08	17383	17856	18947	20145
A.4.09	6238	6724	7144	7928
A.4.10	5124	5553	5987	6391
(A.4.11	12661	12852	12890	13256

Додатки

Продовження дод. 2.К.2

Підприємства	Обсяг реалізованих турпродуктів, од.			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум Е «Малі універсальні туристичні підприємства»				
A.5.01	2250	2450	2784	2970
A.5.02	14569	15672	16978	17785
A.5.03	6154	7112	7690	8344
A.5.04	1270	1423	1542	1769
A.5.05	16561	19456	21789	27590
A.5.06	10464	11390	12590	14379
A.5.07	29391	31673	33218	35129
A.5.08	5327	5468	5915	6875
A.5.09	14945	15789	16870	17580
A.5.10	19526	21345	23543	14873
A.5.11	4399	5041	5971	6457
A.5.12	9222	9781	10456	11206
A.5.13	3715	3814	4367	4897
A.5.14	2987	3267	3459	3980
A.5.15	3014	3555	3978	4361
A.5.16	6155	6429	6962	7950
A.5.17	3467	3789	4267	4821
A.5.18	9251	10134	11548	12893
A.5.19	12915	13455	14267	14890
A.5.20	3011	3156	3346	3517
A.5.21	35123	36156	36899	37136
A.5.22	21255	22023	23178	23600
A.5.23	20967	21903	22543	24367
A.5.24	7123	7425	8129	9355
Континуум Г «Великі франчайзингові мережі»				
A.6.01	40127	42590	44356	48672
A.6.02	31023	42600	51894	65490
A.6.03	16667	59345	84117	124368
A.6.04	26222	32956	49781	64532
A.6.05	95100	112390	124800	145310
A.6.06	136875	141287	175349	190867
A.6.07	143290	155234	164231	175653
A.6.08	32800	36724	42135	48155
A.6.09	42132	44155	47234	51234

Закінчення дод. 2.К.2

Підприємства	Обсяг реалізованих турпродуктів, од.			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум F				
«Середні франчайзигові мережі»				
A.7.01	3124	3245	3789	4123
A.7.02	12456	14532	15432	17566
A.7.03	22456	24562	27555	29675
A.7.04	26222	29567	31256	33670
A.7.05	9118	9567	10695	14321
A.7.06	7123	8120	9359	10532
A.7.07	6329	6789	7451	8965
A.7.08	6743	11321	13256	15234
A.7.09	4234	4867	6234	8167
A.7.10	4567	4976	5347	6342
Континуум H				
«Великі спеціалізовані підприємства»				
A.8.01	9220	10367	12435	14789
A.8.02	12156	14568	17530	19542
A.8.03	10834	11567	13625	15396
A.8.04	14750	15347	15674	16342
A.8.05	30456	32563	34873	38956
A.8.06	12800	12867	13452	14239
Континуум K				
«Середні спеціалізовані підприємства»				
A.9.01	2345	3421	3890	4236
A.9.02	9841	10953	11583	12453
A.9.03	21345	22654	24578	25310
A.9.04	4234	4653	5237	5296
Континуум Z				
«Малі спеціалізовані підприємства»				
A.10.01	4123	4256	4673	4976
A.10.02	3072	4112	4231	4478
A.10.03	4123	4867	5342	6123
A.10.04	4236	4890	5112	5965
A.10.05	2213	2431	2527	2717
A.10.06	7356	8689	9124	10012
A.10.07	5437	9321	11231	12982
A.10.08	12011	12431	15324	16234
A.10.09)	1234	1543	2745	2856
A.10.10	5976	7123	8142	9125
A.10.11	1564	1670	2867	3189
A.10.12	2967	3845	4467	5678
A.10.13	4230	5431	6234	8234
A.10.14	4872	5389	6453	7345
A.10.15	2092	2385	4851	5256
A.10.16	3907	5015	5289	7245
A.10.17	1956	2567	3256	4234

Джерело: складено автором.

Додатки

Додаток 2.К.3

Обсяг доходів підприємствами від надання туристичних послуг (без ПДВ) у динаміці за 2010–2013 рр., тис. грн

Підприємства	Обсяг доходів від надання туристичних послуг			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум А				
«Транснаціональні багатогалузеві концерни (холдинги)»				
A.1.01	1453072,86	1329938,2	1281415,95	1098409,98
A.1.02	402035,38	416884,2	467036,631	416268
A.1.03	467043,53	433658,1	445648,302	425424,78
A.1.04	539301,65	493747,9	478330,581	433314,9
A.1.05	80389,6	78501,3	76031,31	65345,52
A.1.06	14579,61	13388,3	13484,757	12047,22
A.1.07	12539,03	11419,5	11265,441	9831,96
Континуум В				
«Консолідовані транснаціональні (міжнародні) туристичні компанії (холдинги)»				
A.2.01	836735,46	783255,8	790326,498	735486,78
A.2.02	654514,75	602140	601638,585	536768,1
A.2.03	54741	50830	62610,15	54814,2
A.2.04	118654	120005	128893	132856,08
A.2.05	422860,09	400938,3	397446,162	344466,42
A.2.06	12850	23966	27083,55	27528
A.2.07	75044	71944	68772,48	66774
A.2.08	108939,73	103247	110410,971	99098,94
Континуум С				
«Великі універсальні (багато профільні) туристичні оператори (масового ринку) з мережею власних представництв та залучених агентів»				
A.3.01	175919,07	164293,6	158659,164	139626,48
A.3.02	68140,98	65202,7	70483,02	68003,46
A.3.03	291633,32	286506,4	290476,008	274599,24
A.3.04	86786,33	79994	84717,783	73994,52
A.3.05	116917,01	106538,3	106509,624	95663,52
A.3.06	84439,92	78611,7	59993,901	64300,2
A.3.07	176746,61	163967	162786,39	140653,2
A.3.08	183518,56	168518,7	165091,233	142907,52
A.3.09	54563,67	53884,4	54364,47	50192,1
A.3.10	153832,49	124683	128869,452	115295,82
A.3.11	155718,87	142908,2	141205,077	122369,4
Континуум D				
«Середні універсальні (багато профільні) туристичні оператори»				
A.4.01	23592,6	22970,1	24800,637	23266,74
A.4.02	29665,51	30585,4	34373,082	30570,96
A.4.03	36982,3	35298,1	35059,491	35154
A.4.04	23438,4	26409,32	29166,93	31950,24
A.4.05	20932,65	18952	19987,002	17701,62
A.4.06	63137,19	61610,1	72726,459	65875,62
A.4.07	12924,53	12038,2	12745,716	11429,7
A.4.08	44674,31	41068,8	41550,771	37469,7
A.4.09	16031,66	15465,2	15666,792	14746,08
A.4.10	13168,68	12771,9	13129,491	11887,26
A.4.11	32538,77	29559,6	28267,77	24656,16

Продовження дод. 2.К.3

Підприємства	Обсяг доходів від надання туристичних послуг			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум Е				
«Малі універсальні туристичні підприємства»				
A.5.01	5782,5	5635	6105,312	5524,2
A.5.02	37442,33	36045,6	37232,754	33080,1
A.5.03	15815,78	16357,6	16864,17	15519,84
A.5.04	3263,9	3272,9	3381,606	3290,34
A.5.05	42561,77	44748,8	47783,277	51317,4
A.5.06	26892,48	26197	27609,87	26744,94
A.5.07	75534,87	72847,9	72847,074	65339,94
A.5.08	13690,39	12576,4	12971,595	12787,5
A.5.09	38408,65	36314,7	36995,91	32698,8
A.5.10	50181,82	49093,5	51629,799	27663,78
A.5.11	11305,43	11594,3	13094,403	12010,02
A.5.12	23700,54	22496,3	22930,008	20843,16
A.5.13	9547,55	8772,2	9576,831	9108,42
A.5.14	7676,59	7514,1	7585,587	7402,8
A.5.15	7745,98	8176,5	8723,754	8111,46
A.5.16	15818,35	14786,7	15267,666	14787
A.5.17	8910,19	8714,7	9357,531	8967,06
A.5.18	23775,07	23308,2	25324,764	23980,98
A.5.19	33191,55	30946,5	31287,531	27695,4
A.5.20	7738,27	7258,8	7337,778	6541,62
A.5.21	90266,11	83158,8	80919,507	69072,96
A.5.22	54625,35	50652,9	50829,354	43896
A.5.23	53885,19	50376,9	49436,799	45322,62
A.5.24	18306,11	17077,5	17826,897	17400,3
Континуум Г				
«Великі франчайзингові мережі»				
A.6.01	103126,39	97957	97272,708	90529,92
A.6.02	79729,11	97980	113803,542	121811,4
A.6.03	42834,19	136493,5	184468,581	231324,48
A.6.04	67390,54	75798,8	109169,733	120029,52
A.6.05	244407	258497	273686,4	270276,6
A.6.06	351768,75	324960,1	384540,357	355012,62
A.6.07	368255,3	357038,2	360158,583	326714,58
A.6.08	84296	84465,2	92402,055	89568,3
A.6.09	108279,24	101556,5	103584,162	95295,24
Континуум Ф				
«Середні франчайзингові мережі»				
A.7.01	8028,68	7463,5	8309,277	7668,78
A.7.02	32011,92	33423,6	33842,376	32672,76
A.7.03	57711,92	56492,6	60428,115	55195,5
A.7.04	67390,54	68004,1	68544,408	62626,2
A.7.05	23433,26	22004,1	23454,135	26637,06
A.7.06	18306,11	18676	20524,287	19589,52
A.7.07	16265,53	15614,7	16340,043	16674,9
A.7.08	17329,51	26038,3	29070,408	28335,24
A.7.09	10881,38	11194,1	13671,162	15190,62
A.7.10	11737,19	11444,8	11725,971	11796,12
Континуум Н				
«Великі спеціалізовані підприємства»				
A.8.01	23695,4	23844,1	27269,955	23695,4
A.8.02	31240,92	33506,4	38443,29	31240,92
A.8.03	27843,38	26604,1	29879,625	28636,56
A.8.04	37907,5	35298,1	34373,082	30396,12
A.8.05	78271,92	74894,9	76476,489	72458,16
A.8.06	32896	29594,1	29500,236	26484,54

Додатки

Закінчення дод. 2.К.3

Підприємства	Обсяг доходів від надання туристичних послуг			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум К				
«Середні спеціалізовані підприємства»				
A.9.01	6026,65	7868,3	8530,77	7878,96
A.9.02	25291,37	25191,9	25401,519	23162,58
A.9.03	54856,65	52104,2	53899,554	47076,6
A.9.04	10881,38	10701,9	11484,741	9850,56
Континуум Z				
«Малі спеціалізовані підприємства»				
A.10.01	10596,11	10937,92	12009,61	12788,32
A.10.02	7895,04	9457,6	9278,583	8329,08
A.10.03	10596,11	11194,1	11715,006	11388,78
A.10.04	10886,52	11247	11210,616	11094,9
A.10.05	5687,41	5591,3	5541,711	5053,62
A.10.06	18904,92	19984,7	20008,932	18622,32
A.10.07	13973,09	21438,3	24629,583	24146,52
A.10.08	30868,27	28591,3	33605,532	30195,24
A.10.09)	3171,38	3548,9	6019,785	5312,16
A.10.10	15358,32	16382,9	17855,406	16972,5
A.10.11	4019,48	3841	6287,331	5931,54
A.10.12	7625,19	8843,5	9796,131	10561,08
A.10.13	10871,1	12491,3	13671,162	15315,24
A.10.14	12521,04	12394,7	14151,429	13661,7
A.10.15	5376,44	5485,5	10638,243	9776,16
A.10.16	10040,99	11534,5	11598,777	13475,7
A.10.17	5026,92	5904,1	7140,408	7875,24

Джерело: складено автором.

Додаток 2.К.4

Частка підприємства на ринку туристичних послуг у динаміці за 2010–2013 рр., %

Підприємства	Частка підприємства на ринку туристичних послуг,%			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум А				
«Транснаціональні багатогалузеві концерни (холдинги)»				
A.1.01	14,45	13,75	12,87	12,02
A.1.02	4,00	4,31	4,69	4,56
A.1.03	4,64	4,48	4,48	4,66
A.1.04	5,36	5,10	4,81	4,74
A.1.05	0,80	0,81	0,76	0,72
A.1.06	0,14	0,14	0,14	0,13
A.1.07	0,12	0,12	0,11	0,11
Континуум В				
«Консолідовані транснаціональні (міжнародні) туристичні компанії (холдинги)»				
A.2.01	8,32	8,10	7,94	8,05
A.2.02	6,51	6,22	6,04	5,88
A.2.03	0,54	0,53	0,63	0,60
A.2.04	1,57	1,55	1,51	1,45
A.2.05	4,20	4,14	3,99	3,77
A.2.06	0,13	0,25	0,27	0,30
A.2.07	0,75	0,74	0,69	0,73
A.2.08	1,08	1,07	1,11	1,08

Продовження дод. 2.К.4

Підприємства	Частка підприємства на ринку туристичних послуг, %			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум С				
«Великі універсальні (багатопрофільні) туристичні оператори (масового ринку) з мережею власних представництв та залучених агентів»				
A.3.01	1,70	1,59	1,53	1,70
A.3.02	0,67	0,71	0,74	0,67
A.3.03	2,96	2,92	3,01	2,96
A.3.04	0,83	0,85	0,81	0,83
A.3.05	1,10	1,07	1,05	1,10
A.3.06	0,81	0,60	0,70	0,81
A.3.07	1,69	1,64	1,54	1,69
A.3.08	1,74	1,66	1,56	1,74
A.3.09	0,56	0,55	0,55	0,56
A.3.10	1,53	1,29	1,29	1,26
A.3.11	1,55	1,48	1,42	1,34
Континуум D				
«Середні універсальні (багатопрофільні) туристичні оператори»				
A.4.01	0,23	0,24	0,25	0,25
A.4.02	0,29	0,32	0,35	0,33
A.4.03	0,37	0,36	0,35	0,38
A.4.04	0,23	0,24	0,25	0,25
A.4.05	0,21	0,20	0,20	0,19
A.4.06	0,63	0,64	0,73	0,72
A.4.07	0,13	0,12	0,13	0,13
A.4.08	0,44	0,42	0,42	0,41
A.4.09	0,16	0,16	0,16	0,16
A.4.10	0,13	0,13	0,13	0,13
A.4.11	0,32	0,31	0,28	0,27
Континуум E				
«Малі універсальні туристичні підприємства»				
A.5.01	0,06	0,06	0,06	0,06
A.5.02	0,37	0,37	0,37	0,36
A.5.03	0,16	0,17	0,17	0,17
A.5.04	0,03	0,03	0,03	0,04
A.5.05	0,42	0,46	0,48	0,56
A.5.06	0,27	0,27	0,28	0,29
A.5.07	0,75	0,75	0,73	0,72
A.5.08	0,14	0,13	0,13	0,14
A.5.09	0,38	0,38	0,37	0,36
A.5.10	0,50	0,51	0,52	0,30
A.5.11	0,11	0,12	0,13	0,13
A.5.12	0,24	0,23	0,23	0,23
A.5.13	0,09	0,09	0,10	0,10
A.5.14	0,08	0,08	0,08	0,08
A.5.15	0,08	0,08	0,09	0,09
A.5.16	0,16	0,15	0,15	0,16
A.5.17	0,09	0,09	0,09	0,10
A.5.18	0,24	0,24	0,25	0,26
A.5.19	0,33	0,32	0,31	0,30
A.5.20	0,08	0,08	0,07	0,07
A.5.21	0,90	0,86	0,81	0,76
A.5.22	0,54	0,52	0,51	0,48
A.5.23	0,54	0,52	0,50	0,50
A.5.24	0,18	0,18	0,18	0,19

Додатки

Закінчення дод. 2.К.4

Підприємства	Частка підприємства на ринку туристичних послуг, %			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум G				
«Великі франчайзингові мережі»				
A.6.01	1,03	1,01	0,98	0,99
A.6.02	0,79	1,01	1,14	1,33
A.6.03	0,43	1,41	1,85	2,53
A.6.04	0,67	0,78	1,10	1,31
A.6.05	2,43	2,67	2,75	2,96
A.6.06	3,50	3,36	3,86	3,89
A.6.07	3,66	3,69	3,62	3,58
A.6.08	0,84	0,87	0,93	0,98
A.6.09	1,08	1,05	1,04	1,04
Континуум F				
«Середні франчайзингові мережі»				
A.7.01	0,08	0,08	0,08	0,08
A.7.02	0,32	0,35	0,34	0,36
A.7.03	0,57	0,58	0,61	0,60
A.7.04	0,67	0,70	0,69	0,69
A.7.05	0,23	0,23	0,24	0,29
A.7.06	0,18	0,19	0,21	0,21
A.7.07	0,16	0,16	0,16	0,18
A.7.08	0,17	0,27	0,29	0,31
A.7.09	0,11	0,12	0,14	0,17
A.7.10	0,12	0,12	0,12	0,13
Континуум H				
«Великі спеціалізовані підприємства»				
A.8.01	0,24	0,25	0,27	0,30
A.8.02	0,31	0,35	0,39	0,40
A.8.03	0,28	0,28	0,30	0,31
A.8.04	0,38	0,36	0,35	0,33
A.8.05	0,78	0,77	0,77	0,79
A.8.06	0,33	0,31	0,30	0,29
Континуум K				
«Середні спеціалізовані підприємства»				
A.9.01	0,06	0,08	0,09	0,09
A.9.02	0,25	0,26	0,26	0,25
A.9.03	0,55	0,54	0,54	0,52
A.9.04	0,11	0,11	0,12	0,11
Континуум Z				
«Малі спеціалізовані підприємства»				
A.10.01	0,11	0,10	0,10	0,10
A.10.02	0,08	0,10	0,09	0,09
A.10.03	0,11	0,12	0,12	0,12
A.10.04	0,11	0,12	0,11	0,12
A.10.05	0,06	0,06	0,06	0,06
A.10.06	0,19	0,21	0,20	0,20
A.10.07	0,14	0,22	0,25	0,26
A.10.08	0,31	0,30	0,34	0,33
A.10.09	0,03	0,04	0,06	0,06
A.10.10	0,15	0,17	0,18	0,19
A.10.11	0,04	0,04	0,06	0,06
A.10.12	0,08	0,09	0,10	0,12
A.10.13	0,11	0,13	0,14	0,17
A.10.14	0,12	0,13	0,14	0,15
A.10.15	0,05	0,06	0,11	0,11
A.10.16	0,10	0,12	0,12	0,15
A.10.17	0,05	0,06	0,07	0,09

Джерело: складено автором.

Додаток 2.К.5

Обсяг операційних витрат туристичних підприємств у динаміці за 2010–2013 рр., тис. грн

Підприємства	Обсяг операційних витрат, тис.грн			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум А				
«Транснаціональні багатогалузеві концерни (холдинги)»				
A.1.01	666604,2	463165,4	477390,3	672037,9
A.1.02	184435,7	145184,5	173994	254684,4
A.1.03	214258,5	151026,1	166025,8	260286,8
A.1.04	247407,3	171953,1	178201,6	265114,2
A.1.05	36879,12	27338,93	28325,39	39980,22
A.1.06	6688,467	4662,621	5023,733	7370,826
A.1.07	5752,341	3976,965	4196,929	6015,468
Континуум В				
«Консолідовані транснаціональні (міжнародні) туристичні компанії (холдинги)»				
A.2.01	383856,5	272777,3	294435,4	449991,4
A.2.02	300261,8	209701,8	224139,9	328409,7
A.2.03	25112,7	17702,1	23325,35	33536,86
A.2.04	61040	64062	55840,32	81285,06
A.2.05	193989,1	139631,1	148068,2	210754,2
A.2.06	5895	8346,42	10089,95	16842,4
A.2.07	34426,8	25055,28	25621,12	40854,2
A.2.08	49976,63	35956,89	41133,5	60631,5
Континуум С				
«Великі універсальні (багато профільні) туристичні оператори (масового ринку) з мережею власних представництв та залучених агентів»				
A.3.01	80703,73	57217,03	59108,32	85427,38
A.3.02	31260,01	22707,55	26258,38	41606,42
A.3.03	133788,2	99778,97	108216,6	168007,5
A.3.04	39813,65	27858,78	31561,53	45271,92
A.3.05	53636,25	37103,12	39680,06	58529,62
A.3.06	38737,22	27377,38	22350,67	39340,66
A.3.07	81083,37	57103,29	60645,91	86055,56
A.3.08	84190,03	58688,47	61504,58	87434,82
A.3.09	25031,35	18765,83	20253,43	30708,93
A.3.10	70571,4	43422,21	48010,19	70541,21
A.3.11	71436,79	49769,33	52605,81	74869,02
Континуум D				
«Середні універсальні (багато профільні) туристичні оператори»				
A.4.01	10823,22	7999,587	9239,453	14235,24
A.4.02	13609,2	10651,7	12805,66	18704,17
A.4.03	16965,81	12292,95	13061,38	21508,2
A.4.04	10752,48	8231,076	9272,133	14147,62
A.4.05	9602,955	6600,24	7446,138	10830,35
A.4.06	28964,49	21456,39	27094,17	40304,55
A.4.07	5929,191	4192,434	4748,404	6993,01
A.4.08	20494,56	14302,66	15479,7	22925,01
A.4.09	7354,602	5385,924	5836,648	9022,064
A.4.10	6041,196	4447,953	4891,379	7272,958
A.4.11	14927,32	10294,45	10531,13	15085,33

Додатки

Продовження дод. 2.К.5

Підприємства	Обсяг операційних втрат, тис. грн			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум Е				
«Малі універсальні туристичні підприємства»				
A.5.01	2652,75	1962,45	2274,528	3379,86
A.5.02	17176,85	12553,27	13871,03	20239,33
A.5.03	7255,566	5696,712	6282,73	9495,472
A.5.04	1497,33	1139,823	1259,814	2013,122
A.5.05	19525,42	15584,26	17801,61	31397,42
A.5.06	12337,06	9123,39	10286,03	16363,3
A.5.07	34651,99	25370,07	27139,11	39976,8
A.5.08	6280,533	4379,868	4832,555	7823,75
A.5.09	17620,16	12646,99	13782,79	20006,04
A.5.10	23021,15	17097,35	19234,63	16925,47
A.5.11	5186,421	4037,841	4878,307	7348,066
A.5.12	10872,74	7834,581	8542,552	12752,43
A.5.13	4379,985	3055,014	3567,839	5572,786
A.5.14	3521,673	2616,867	2826,003	4529,24
A.5.15	3553,506	2847,555	3250,026	4962,818
A.5.16	7256,745	5149,629	5687,954	9047,1
A.5.17	4087,593	3034,989	3486,139	5486,298
A.5.18	10906,93	8117,334	9434,716	14672,23
A.5.19	15226,79	10777,46	11656,14	16944,82
A.5.20	3549,969	2527,956	2733,682	4002,346
A.5.21	41410,02	28960,96	30146,48	42260,77
A.5.22	25059,65	17640,42	18936,43	26856,8
A.5.23	24720,09	17544,3	18417,63	27729,65
A.5.24	8398,017	5947,425	6641,393	10645,99
Континуум Г				
«Великі франчайзингові мережі»				
A.6.01	47309,73	34114,59	36238,85	55388,74
A.6.02	36576,12	34122,6	42397,4	74527,62
A.6.03	19650,39	47535,35	68723,59	141530,8
A.6.04	30915,74	26397,76	40671,08	73437,42
A.6.05	112122,9	90024,39	101961,6	165362,8
A.6.06	161375,6	113170,9	143260,1	217206,6
A.6.07	168938,9	124342,4	134176,7	199893,1
A.6.08	38671,2	29415,92	34424,3	54800,39
A.6.09	49673,63	35368,16	38590,18	58304,29
Континуум Ф				
«Середні франчайзингові мережі»				
A.7.01	49673,63	35368,16	38590,18	58304,29
A.7.02	3683,196	2599,245	3095,613	4691,974
A.7.03	14685,62	11640,13	12607,94	19990,11
A.7.04	26475,62	19674,16	22512,44	33770,15
A.7.05	30915,74	23683,17	25536,15	38316,46
A.7.06	8398,017	6504,12	7646,303	11985,42
A.7.07	7461,891	5437,989	6087,467	10202,17
A.7.08	7949,997	9068,121	10830,15	17336,29
A.7.09	4991,886	3898,467	5093,178	9294,046
A.7.10	5384,493	3985,776	4368,499	7217,196
Континуум Н				
«Великі спеціалізовані підприємства»				
A.8.01	10870,38	8303,967	10159,4	16829,88
A.8.02	14331,92	11668,97	14322,01	22238,8
A.8.03	12773,29	9265,167	11131,63	17520,65
A.8.04	17390,25	12292,95	12805,66	18597,2
A.8.05	35907,62	26082,96	28491,24	44331,93
A.8.06	15091,2	10306,47	10990,28	16203,98

Закінчення дод. 2.К.5

Підприємства	Обсяг операційних втрат, тис. грн			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум К				
«Середні спеціалізовані підприємства»				
A.9.01	2764,755	2740,221	3178,13	4820,568
A.9.02	11602,54	8773,353	9463,311	14171,51
A.9.03	25165,76	18145,85	20080,23	28802,78
A.9.04	4991,886	3727,053	4278,629	6026,848
Континуум Z				
«Малі спеціалізовані підприємства»				
A.10.01	4861,017	3409,056	3817,841	5662,688
A.10.02	3621,888	3293,712	3456,727	5095,964
A.10.03	4861,017	3898,467	4364,414	6967,974
A.10.04	4994,244	3916,89	4176,504	6788,17
A.10.05	2609,127	1947,231	2064,559	3091,946
A.10.06	8672,724	6959,889	7454,308	11393,66
A.10.07	6410,223	7466,121	9175,727	14773,52
A.10.08	14160,97	9957,231	12519,71	18474,29
A.10.09	1454,886	1235,943	2242,665	3250,128
A.10.10	7045,704	5705,523	6652,014	10384,25
A.10.11	1843,956	1337,67	2342,339	3629,082
A.10.12	3498,093	3079,845	3649,539	6461,564
A.10.13	4987,17	4350,231	5093,178	9370,292
A.10.14	5744,088	4316,589	5272,101	8358,61
A.10.15	2466,468	1910,385	3963,267	5981,328
A.10.16	4606,353	4017,015	4321,113	8244,81
A.10.17	2306,124	2056,167	2660,152	4818,292

Джерело: складено автором.

Додаток 2.К.6

Обсяг прибутку (збитку) підприємств у динаміці за 2010–2013 рр., тис. грн

Підприємства	Обсяг прибутку (збитку) підприємства, тис. грн			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум А				
«Транснаціональні багатогалузеві концерни (холдинги)»				
A.1.01	5647,99	7623,06	10849,78	15068,12
A.1.02	4329,476	3329,919	3954,41	5710,413
A.1.03	5029,542	3463,902	3773,315	5836,026
A.1.04	5807,682	3943,878	4050,036	5944,264
A.1.05	865,707	627,0397	643,7589	896,4174
A.1.06	157,0063	106,9408	114,1758	165,2652
A.1.07	135,0315	91,21479	95,38475	134,876
Континуум В				
«Консолідовані транснаціональні (міжнародні) туристичні компанії (холдинги)»				
A.2.01	8010,715	6256,361	6691,713	10089,49
A.2.02	7048,4	4809,674	5094,088	7363,447
A.2.03	589,5	406,0115	530,1216	751,9475
A.2.04	1432,864	1469,312	1269,098	1822,535
A.2.05	4553,735	3202,549	3365,186	4725,43
A.2.06	138,3803	191,4317	229,317	377,6323
A.2.07	808,1408	574,6624	582,2982	916,0135
A.2.08	1173,16	824,6993	934,8523	1359,451

Додатки

Продовження дод. 2.К.6

Підприємства	Обсяг прибутку (збитку) підприємства, тис. грн			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум С				
«Великі універсальні (багатопрофільні) туристичні оператори (масового ринку) з мережею власних представництв та залучених агентів»				
A.3.01	1894,454	1312,317	1343,371	1915,412
A.3.02	733,803	520,8153	596,7814	932,8793
A.3.03	3140,568	2288,508	2459,467	3766,984
A.3.04	934,5927	638,9628	717,3074	1015,065
A.3.05	1259,067	850,989	901,8195	1312,323
A.3.06	909,3245	627,9215	507,9698	882,0776
A.3.07	1903,365	1309,708	1378,316	1929,497
A.3.08	1976,292	1346,066	1397,831	1960,422
A.3.09	587,5904	430,4089	460,3052	688,541
A.3.10	1656,606	995,9222	1091,141	1581,641
A.3.11	1676,92	1141,498	1195,587	1678,678
Континуум D				
«Середні універсальні (багатопрофільні) туристичні оператори»				
A.4.01	254,0662	183,4768	209,9876	319,1758
A.4.02	319,4647	244,305	291,0377	419,376
A.4.03	398,2585	281,9483	296,8495	482,2466
A.4.04	252,4056	188,7861	210,7303	317,2111
A.4.05	225,4215	151,3817	169,2304	242,8329
A.4.06	679,9177	492,119	615,7766	903,6894
A.4.07	139,1829	96,15674	107,9183	156,7939
A.4.08	481,0929	328,0426	351,8113	514,0137
A.4.09	172,6432	123,5304	132,6511	202,2884
A.4.10	141,8121	102,0173	111,1677	163,0708
A.4.11	350,4065	236,1113	239,3439	338,2361
Континуум E				
«Малі універсальні туристичні підприємства»				
A.5.01	62,27113	45,01032	51,69382	75,78161
A.5.02	403,2125	287,9191	315,2506	453,7966
A.5.03	170,3185	130,6585	142,7893	212,903
A.5.04	35,14859	26,14273	28,63214	45,13726
A.5.05	458,3432	357,4371	404,5821	703,978
A.5.06	289,6023	209,2521	233,7734	366,8902
A.5.07	813,427	581,8824	616,7979	896,3409
A.5.08	147,4304	100,4557	109,8308	175,4204
A.5.09	413,6187	290,0686	313,2452	448,5659
A.5.10	540,4027	392,1409	437,1507	379,4949
A.5.11	121,747	92,61103	110,8706	164,7548
A.5.12	255,2286	179,6922	194,1489	285,9289
A.5.13	102,8165	70,06913	81,08725	124,9504
A.5.14	82,66838	60,01989	64,22734	101,5525
A.5.15	83,41563	65,31089	73,86423	111,2739
A.5.16	170,3461	118,1108	129,2717	202,8498
A.5.17	95,95289	69,60984	79,23043	123,0112
A.5.18	256,0312	186,1774	214,4254	328,9739
A.5.19	357,4363	247,1893	264,9123	379,9287
A.5.20	83,33261	57,98064	62,12914	89,7387
A.5.21	972,0661	664,2421	685,1473	947,5509
A.5.22	588,2546	404,5969	430,3733	602,1704
A.5.23	580,2839	402,3923	418,5825	621,7409
A.5.24	197,1365	136,4088	150,9408	238,6993

Закінчення дод. 2.К.6

Підприємства	Обсяг прибутку (збитку) підприємства, тис. грн			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум G				
«Великі франчайзингові мережі»				
A.6.01	1110,557	782,4447	823,6103	1241,9
A.6.02	858,5943	782,6284	963,5772	1671,023
A.6.03	461,2768	1090,26	1561,9	3173,336
A.6.04	725,7215	605,4531	924,3427	1646,579
A.6.05	2631,993	2064,78	2317,309	3707,686
A.6.06	3788,16	2595,663	3255,912	4870,104
A.6.07	3965,702	2851,891	3049,471	4481,908
A.6.08	907,7746	674,6772	782,3703	1228,708
A.6.09	1166,048	811,1962	877,0495	1307,271
Континуум F				
«Середні франчайзингові мережі»				
A.7.01	86,46	59,61571	70,35484	105,2012
A.7.02	344,733	266,9755	286,5442	448,2087
A.7.03	621,4935	451,2422	511,6463	757,1783
A.7.04	725,7215	543,1919	580,3671	859,1135
A.7.05	252,3503	175,7607	198,5867	365,4103
A.7.06	197,1365	149,1771	173,7796	268,7313
A.7.07	175,1618	124,7245	138,3515	228,7482
A.7.08	186,6196	207,9844	246,1398	388,7061
A.7.09	117,1804	89,41438	115,754	208,3867
A.7.10	126,3965	91,41688	99,28407	161,8205
Континуум H				
«Великі спеціалізовані підприємства»				
A.8.01	255,1732	190,458	230,8953	377,3516
A.8.02	336,4301	267,6369	325,5002	498,6277
A.8.03	299,8424	212,5038	252,9915	392,8396
A.8.04	408,2218	281,9483	291,0377	416,9775
A.8.05	842,902	598,2331	647,5282	993,9894
A.8.06	354,2535	236,3869	249,7792	363,318
Континуум K				
«Середні спеціалізовані підприємства»				
A.9.01	64,90035	62,84911	72,23023	108,0845
A.9.02	272,3601	201,2237	215,0753	317,747
A.9.03	590,7454	416,1893	456,3688	645,8022
A.9.04	117,1804	85,48287	97,24157	135,1311
Континуум Z				
«Малі спеціалізовані підприємства»				
A.10.01	114,1084	78,18936	86,76911	126,9661
A.10.02	85,02085	75,54385	78,56198	114,2593
A.10.03	65,1084	89,41438	99,19123	156,2326
A.10.04	67,2358	89,83693	94,92055	152,2011
A.10.05	61,24711	44,66126	46,9218	69,32614
A.10.06	203,5851	159,6305	169,4161	255,4631
A.10.07	150,4747	171,2413	208,5393	331,2448
A.10.08	332,4171	228,3769	284,5388	414,2218
A.10.09	34,15225	28,34732	50,96966	72,87283
A.10.10	165,3921	130,8606	151,1821	232,8307
A.10.11	43,28535	30,6805	53,23498	81,36955
A.10.12	82,11486	70,63865	82,94407	144,8781
A.10.13	113,0697	99,77594	115,754	210,0962
A.10.14	134,8377	99,00433	119,8205	187,4128
A.10.15	57,89831	43,81617	90,07425	134,1105
A.10.16	108,1304	92,13337	98,20711	184,8612
A.10.17	54,13437	47,15979	60,458	108,0335

Джерело: складено автором.

Додатки

Додаток 2.К.7

Чесельність працівників на туристичних підприємствах у динаміці за 2010–2013 рр., осіб

Підприємства	Середньооблікова чисельність працівників, чол			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум А				
«Транснаціональні багатогалузеві концерни (холдинги)»				
A.1.01	43	46	46	51
A.1.02	81	95	103	223
A.1.03	76	65	70	72
A.1.04	74	65	68	71
A.1.05	8	7	8	8
A.1.06	14	12	18	24
A.1.07	6	8	11	16
Континуум В				
«Консолідовані транснаціональні (міжнародні) туристичні компанії (холдинги)»				
A.2.01	134	138	145	157
A.2.02	35	36	42	48
A.2.03	27	30	32	35
A.2.04	323	328	333	346
A.2.05	19	26	38	47
A.2.06	8	17	20	24
A.2.07	18	22	23	25
A.2.08	27	28	30	33
Континуум С				
«Великі універсальні (багатопрофільні) туристичні оператори (масового ринку) з мережею власних представництв та залучених агентів»				
A.3.01	48	49	51	54
A.3.02	56	59	60	63
A.3.03	76	78	81	84
A.3.04	32	34	35	37
A.3.05	120	121	123	122
A.3.06	66	73	74	79
A.3.07	132	141	144	148
A.3.08	147	149	151	154
A.3.9	82	83	86	88
A.3.10	10	11	12	14
A.3.11	12	13	13	14
Континуум D				
«Середні універсальні (багатопрофільні) туристичні оператори»				
A.4.01	40	43	45	46
A.4.02	18	19	21	24
A.4.03	18	21	24	25
A.4.04	32	33	36	36
A.4.05	11	11	12	13
A.4.06	26	30	32	33
A.4.07	12	13	14	14
A.4.08	12	14	16	17
A.4.09	10	19	20	24
A.4.10	17	18	18	21
A.4.11	62	44	36	38

Продовження дод. 2.К.7

Підприємства	Середньооблікова чисельність працівників, чол			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум Е				
«Малі універсальні туристичні підприємства»				
A.5.01	5	4	5	5
A.5.02	9	11	12	14
A.5.03	8	10	11	12
A.5.04	5	6	6	5
A.5.05	9	10	11	12
A.5.06	16	17	18	20
A.5.07	15	16	17	21
A.5.08	90	93	95	97
A.5.09	18	19	21	23
A.5.10	12	13	14	17
A.5.11	6	7	8	9
A.5.12	40	42	43	45
A.5.13	7	8	8	8
A.5.14	6	7	8	9
A.5.15	6	7	7	6
A.5.16	9	10	11	10
A.5.17	4	5	7	7
A.5.18	13	14	16	17
A.5.19	12	14	16	19
A.5.20	7	6	7	8
A.5.21	30	31	34	35
A.5.22	23	24	25	27
A.5.23	21	23	23	24
A.5.24	12	15	15	16
Континуум Г				
«Великі франчайзингові мережі»				
A.6.01	7	11	12	14
A.6.02	12	14	16	19
A.6.03	36	48	76	123
A.6.04	11	14	15	16
A.6.05	15	16	17	19
A.6.06	24	26	34	51
A.6.07	29	31	33	35
A.6.08	12	13	14	16
A.6.09	11	14	17	21
Континуум Ф				
«Середні франчайзингові мережі»				
A.7.01	2	4	5	5
A.7.02	7	8	9	11
A.7.03	7	8	11	12
A.7.04	4	8	9	10
A.7.05	3	5	5	6
A.7.06	6	9	12	14
A.7.07	9	10	9	11
A.7.08	4	6	8	10
A.7.09	5	6	9	11
A.7.10	3	4	5	6
Континуум Н				
«Великі спеціалізовані підприємства»				
A.8.01	12	13	15	19
A.8.02	18	19	22	24
A.8.03	13	13	17	23
A.8.04	7	9	9	10
A.8.05	73	75	80	87
A.8.06	254	258	260	268

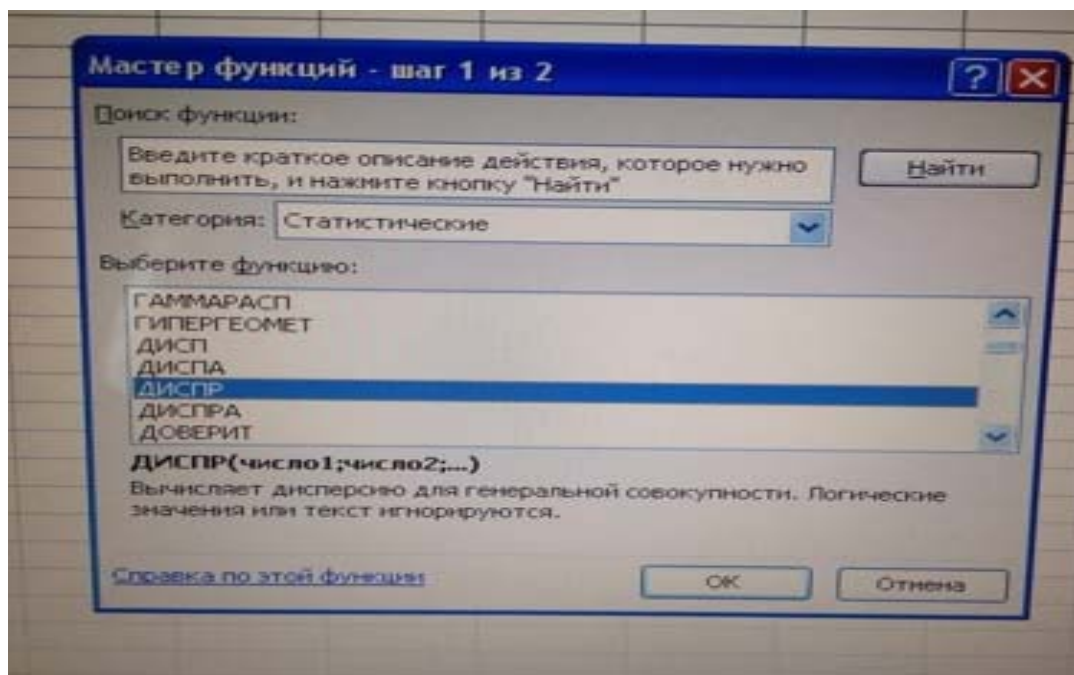
Додатки

Закінчення дод. 2.К.7

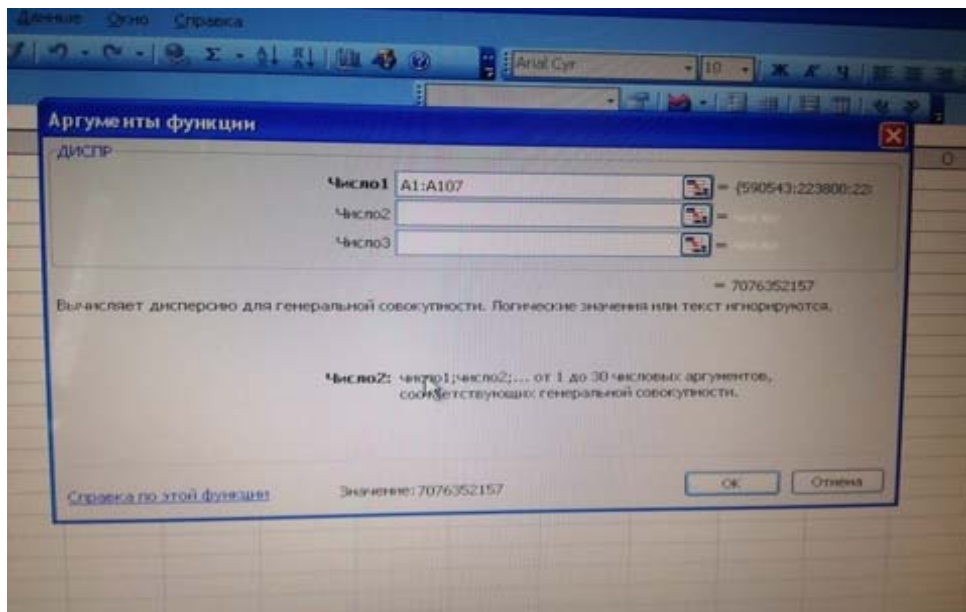
Підприємства	Середньооблікова чисельність працівників, чол			
	Роки			
	2010	2011	2012	2013
Континуум К				
«Середні спеціалізовані підприємства»				
A.9.01	3	4	4	5
A.9.02	12	14	15	15
A.9.03	37	38	42	45
A.9.04	4	5	7	8
Континуум Z				
«Малі спеціалізовані підприємства»				
A.10.01	3	5	6	7
A.10.02	3	4	5	6
A.10.03	3	4	4	4
A.10.04	11	12	14	15
A.10.05	2	3	4	4
A.10.06	6	7	7	8
A.10.07	7	7	8	10
A.10.08	9	10	12	14
A.10.09)	2	3	4	7
A.10.10	13	16	18	21
A.10.11	3	4	4	4
A.10.12	2	5	5	6
A.10.13	7	7	8	11
A.10.14	3	4	6	7
A.10.15	4	4	5	5
A.10.16	4	6	7	8
A.10.17	3	4	5	6

Джерело: складено автором

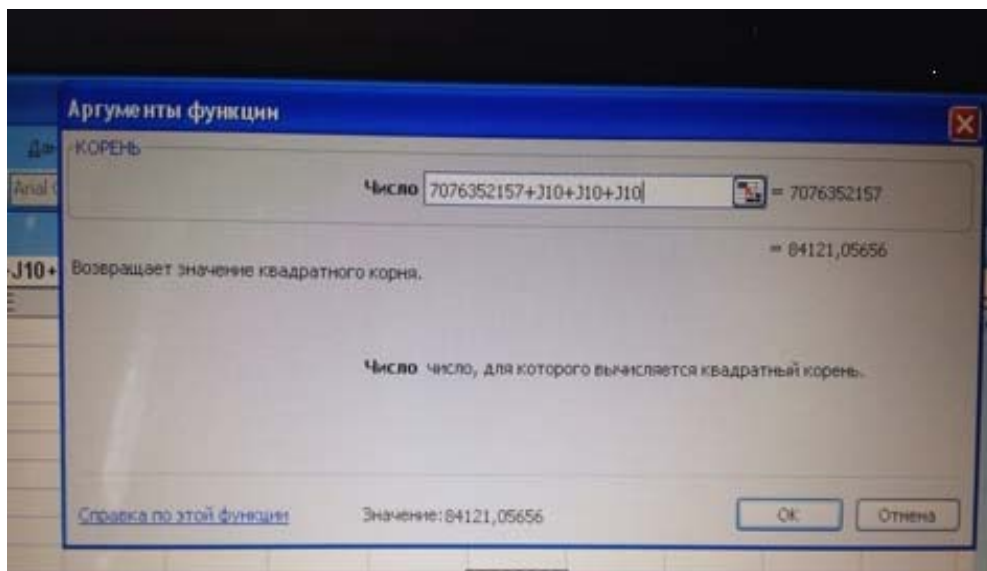
Крок 1. Вибір статистичної функції з метою визначення дисперсії (показником, який характеризує варіацію ознаки, визначено обсяг реалізованих туристичних продуктів)



Крок. 2. Розрахунок значення дисперсії для генеральної сукупності



Крок 3. Визначення аргументної функції (значення, що рівняється квадратному кореневі від дисперсії)



Крок 4. Визначення значення коефіцієнта варіації

$$v = \frac{\sigma}{Q} \cdot 100\% = \frac{84121,1}{134593,76} \cdot 100\% = 62\%$$

Рис. 2.А. Методологія визначення ступеня однорідності груп туристичних підприємств

Джерело: розраховано автором.

Додатки

Таблиця 2. К.8

Характеристика окремих торговельних марок, що представлені у франчайзингових мережах ресторанного бізнесу України

Франчайзер	Торговельна марка	Вид діяльності	Країна походження	Рік заснування	Кількість об'єктів
ПАТ «Системи швидкого обслуговування»	Піцца Челентано	Ресторани швидкого обслуговування	Україна	2002	250
	Картопляна хата				
	ЯПІ				
ТОВ «Єврохата»	Єврохата	Ресторани швидкого харчування	Україна	2004	20
ТОВ «Дблюз»	Вареники ТУТ	Ресторани швидкого харчування	Україна	2009	3
Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд.»	Макдональдз	Ресторани швидкого харчування	США	1954, в Україні з 1997	32700, в Україні – 72
ТК «Subway»	«Subway»	Ресторани швидкого обслуговування	США	1964, в Україні з 2012	36500, в Україні – 2
ООО «Кримбінгруп»	Royal Burger	Ресторани швидкого обслуговування	Україна	2010	2
ТМ «Якиторія»	«Якиторія»	Ресторани	Росія	1992	19, в Україні – 8
ЧП «Астра Трейд»	Chicken HUT	Ресторани швидкого обслуговування	Україна	2009	20
ТОВ «Кофе-Тайм»	COFFEE LIFE	Кафе	Україна	2007	37
ТОВ «Кофе Хауз Україна»	Кофе Хауз	Кафе	Росія	2002	216, в Україні – 29

Джерело : складено автором.

Таблиця 2. К.9

Характеристика міжнародних готельних операторів та брендів, що представлені на ринку готельних послуг України

№ пор.	Назва оператора	Назва готельних брендів (мереж)	Країна походження, штаб-квартира	Загальний номерний фонд	Кількість готелів	Географічне охоплення, кількість країн
1	Rixos Group	Rixos Hotels	Туреччина	7900	22	9
2	Rezidor Hotel Group	Radisson; Radisson Blu Hotels & Resorts; Park Inn by Radisson; Park Plaza; Country Inns & Suites; Quorvus Collection; Club Carlson	Бельгія	95000	450	70
3	Hyatt Hotels Corporation	<i>Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites</i>	США	97000	508	46
4	Inter Continental Hotels Group	InterContinental, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites, Candlewood Suites	Великобританія	676000	4600	100
5	Accor	Softel – готелі класу люкс; Pullman – готелі вищого класу; Novotel – стандартизовані готелі верхнього сегменту середнього класу; Adagio – апартготелі (комплекси тривалого перебування); Mercure – готелі середнього класу; Ibis – готелі стандартні економкласу; стандартизовані отелі економкласу; Ibis Styles – готелі економкласу; Ibis Budget и Formule 1 – стандартні готелі економкласу; Motel 6 – бюджетні готелі	Франція	50000	5497	87
6	HelioPark Group	HelioPark Hotels & Resorts	Росія	1240	11	3

Закінчення табл. 2. К.9

№ пор.	Назва оператора	Назва готельних брендів (мереж)	Країна походження, штаб-квартира	Загальний номерний фонд	Кількість готелів	Географічне охоплення, кількість країн
7	Wyndham Hotel Group LLC	Ramada Worldwide; Wyndham Hotels and Resorts; Wyndham Grand® Hotels and Resorts; Wyndham Garden® Hotels; TRYP by Wyndham; Wingate by Wyndham; Hawthorn Suites by Wyndham; Microtel Inn & Suites by Wyndham; Dream® Hotels; Planet Hollywood® Hotels; Night® Hotels; Baymont Inn & Suites; Days Inn; Super 8; Howard Johnson; Travelodge; Knights Inn	США	635057	7500	100
8	Best Western International Inc	Best Western; Best Western Plus; Best Western Premier	США	314331	4195	100
9	Starwood Hotel Group	St. Regis; The Luxury Collection; W; Westin; Le Méridien; Sheraton; Four Points by Sheraton; Aloft; Element	США	346920	1200	100
10	Fairmont Raffles Hotels International	Fairmont, Swissotel; Fairmont Hotels and Resorts, Raffles	Канада	13000	120	23
11	Hilton Hotels Corporation	Waldorf Astoria Hotels & Resorts; Conrad Hotels & Resorts; Hilton Hotels & Resorts; DoubleTree by Hilton; Embassy Suites Hotels; Hilton Garden Inn; Hampton Hotels; Homewood Suites by Hilton; Home2 Suites by Hilton; Hilton Grand Vacations	США	650000	3900	90
12	Marriott Hotels International Ltd	Marriott Hotels & Resorts; Renaissance Hotels; The Ritz-Carlton; Residence Inn; Courtyard; Fairfield Inn & Suites; TownePlace Suites; SpringHill Suites	США	3900	611570	72

Джерело :складено автором на основі ресурсів мережі Інтернет.

Шановні керівники туристичних підприємств!

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Київського національного торговельно-економічного університету проводить дослідження стану розвитку інтеграційних процесів в туризмі. Просимо відповісти на запитання анкети, відмітивши правильну відповідь будь-яким знаком (наприклад, + (-), так (ні), тощо) або цифрою).

Результати дослідження будуть використані в узагальненому вигляді. Заздалегідь вдячні Вам за активну участь, коректність відповідей та плідну співпрацю.

АНКЕТА

Основні поняття

Інтеграційний процес – це складний феномен взаємодії суб'єктів туристичної діяльності, що виявляється через:

– повне або часткове об'єднання підприємств, ресурсів, капіталів, функцій, напрямів діяльності тощо з метою створення додаткових можливостей або реалізації певних цілей;

– збільшення та поглиблення ринкових, виробничо-технологічних, економічних та соціальних зв'язків;

– створення (участь) інтеграційних структур, нових організаційних форм;

– участь у стратегічних партнерствах (співпраця рівноправних автономних суб'єктів (ділових партнерів) у межах формування або реалізації туристичного продукту; реалізації забезпечуючих або управлінських процесів), програмах публічно-приватного партнерства, кластерах, інкубаторах тощо;

– розширення територіального (ринкового) простору підприємства (створення територіально-відокремлених підрозділів: філій, представництв, агентств; франчайзингових систем).

БЛОК 1

1. Тип Вашого підприємства:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> туристичний холдинг; | <input type="checkbox"/> спеціалізований туроператор; |
| <input type="checkbox"/> туристичний концерн; | <input type="checkbox"/> незалежне агенство; |
| <input type="checkbox"/> туроператор масового ринку; | <input type="checkbox"/> мережеве агенство; |
| <input type="checkbox"/> туроператор-консолідатор | Інше _____ |

2. Розмір Вашого підприємства (за чисельністю штатних працівників):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> мікропідприємство (до 3-х осіб); | <input type="checkbox"/> середнє (51–250 осіб); |
| <input type="checkbox"/> мале (4–50 осіб); | <input type="checkbox"/> велике (понад 250 осіб). |

3. Термін роботи підприємства на ринку:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> до 1 року; | <input type="checkbox"/> від 3 років до 5 років; |
| <input type="checkbox"/> від 1 року до 3 років; | <input type="checkbox"/> більше 5 років. |

Додатки

4. Організаційно-правова форма, вид підприємства:

- приватне підприємство;
- іноземне підприємство;
- акціонерне товариство;
- підприємство з іноземними інвестиціями;
- товариство з обмеженою відповідальністю;
- інше _____

5. Обсяг реалізованих турів:

- До 1000;
- 1001–2000;
- 2001–3000;
- 3001–4000
- 4001–5000;
- 5001–10000;
- Більше 100001;
- Інше (вказіть) _____

6. З реалізованого туристичного пакета:

- Тури за кордон _____
- Тури по Україні для вітчизняних туристів _____
- Тури по Україні для іноземців _____

7. Обсяг доходу від реалізації туристичних послуг _____

8. Обсяг операційних витрат підприємства _____

9. Обсяг чистого прибутку підприємства _____

10. Наявність та кількість відокремлених структурних підрозділів:

- Ні
- Так, а саме (вказіть) _____

БЛОК 2

11. З якими суб'єктами у Вас налагоджено інтеграційні або партнерські відносини?

(заповнюються всі графи)

Види суб'єктів	Кількість партнерів, од.	У тому числі укладені угоди, од.	Строк дії договору, роки
Заклади розміщення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Транспортні організації	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Заклади харчування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Туристичні агенти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Туристичні оператори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекламні агенції	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інші посередники	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Споживачі (підприємства, профспілки)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Органи влади (державний і місцевий рівні)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інші (вказіть) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Які основні умови передбачено у договорах?

Види суб'єктів	Розмір комісійної винагороди, %	Можливість збутової співпраці	Спільні інформаційно-комунікаційні системи	Спільні фінансово-економічні проекти	Спільні фінансові проекти	Штрафні санкції
Заклади розміщення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Транспортні організації	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Заклади харчування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Туристичні агенти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Туристичні оператори	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Рекламні агенції	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інші посередники	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Споживачі	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Органи влади	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Інші _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

БЛОК 3

13. Інтеграційні процеси на Вашому підприємстві сформовано як результат:

- цілеспрямованого пошуку партнерів шляхом проведення маркетингових досліджень;
- отримання пропозиції про налагодження інтеграційних відносин;
- вибору фірми, з якою раніше співпрацювали;
- відкриття (участь) філій, підрозділів, представництв, франчайзингових систем
- інше _____

14. Основна мета реалізації інтеграційних процесів:

- оптимізація діяльності шляхом перерозподілу функцій, ринків, видів діяльності;
- зниження собівартості послуг через ефекту масштабу;
- підвищення якості послуг завдяки професіоналізму партнерів;
- залучення додаткових ресурсів, отримання синергетичного ефекту;
- популяризація підприємства, підвищення його репутації на ринку;
- спільні канали збуту, бронювання, бази даних;
- спільна операційна діяльність
- інша _____

Додатки

15. Вирішення питань з партнерами на підприємстві здійснюють (необхідне підкреслити):
- тільки керівник (або його заступник);
 - спеціальний співробітник (служба);
 - будь-який працівник за призначенням керівника, залежно від ситуації.
16. Яким чином реалізується стратегія інтеграційних відносин на Вашому підприємстві?
- відсутня, процес реалізується спонтанно;
 - інтеграційні процеси плануються на короткостроковий період (до 1 року);
 - інтеграційні процеси плануються на середньостроковий період (від 1 року до 3 років);
 - інтеграційні процеси плануються на довгострокову перспективу (3 роки і більше).
17. Яким чином здійснюється оцінка ефективності інтеграційних процесів? (необхідне підкреслити)
- оцінка здійснюється за результатами періоду:
– кварталу, – сезону, – року, – закінчення строку угоди, – інше _____;
 - оцінка здійснюється за таким показниками:
– прибуток; – кількість реалізованих турів; – кількість клієнтів;
– ринкова частка підприємства; – рівень витрат підприємства;
– інші _____
 - оцінка не здійснюється.
18. Чи задоволені Ви результатами інтеграційних процесів?
- так ні
19. Які негативні риси для реалізації інтеграційних процесів Ви можете зазначити?
- недосконалість нормативної та методичної бази, що регулює відносини ;
 - складність отримання необхідної інформації про потенційних партнерів;
 - потреба у додаткових витратах на реалізацію інтеграційних процесів;
 - некоректність поведінки партнерів;
 - інші _____

ДЯКУЄМО ЗА УЧАСТЬ!

Додаток 2.К.11

Анкета експертної оцінки ефективності інтеграційних процесів туристичних підприємств України

Шановний експерт!

Ми проводимо дослідження ефективності інтеграційних процесів на туристичному ринку України з метою визначення проблем, перспектив їх реалізації в туризмі та розробки рекомендацій щодо активізації їх розвитку.

Просимо Вас взяти участь у дослідженні, надавши відповіді на запитання анкети щодо оцінки параметрів, пов'язаних із організацією діяльності та управлінням інтегрованими утвореннями (внутрішні процеси); взаємодією суб'єктів інтегрованих утворень між собою, з іншими учасниками ринку – партнерами, конкурентами (вертикальні та горизонтальні канали); органами влади та громадськими організаціями (зовнішні процеси).

Попередньо визначено вагомість кожного окремого атрибуту, що призначається експертами, а також встановлено що залежно від його вираженості він може мати різну оцінку за такою шкалою: «0» – атрибут взагалі не виражено; «1» – атрибут виражено слабо; «2» – атрибут виражено посередньо; «3» – зазначений атрибут значно виражений.

1.1. Оцініть, будь ласка, якість реалізації інтеграційних процесів за такими мультиатрибутивними показниками (оцінка від 0 до 3 балів):

Атрибути інтеграційних процесів	Вагомість атрибуту	Оцінка залежно від вираженості атрибуту				Зважена оцінка
		0	1	2	3	
1. Організаційно-управлінський аспект. Рівень виконання управлінських функцій та організаційна структура підприємства						
Оптимальність організаційної будови	0,1					
Узгодженість роботи підрозділів	0,1					
Узгодженість співпраці з партнерами (суб'єктами інтеграційних процесів)	0,1					
Система стратегічного планування	0,1					
Система оперативного планування	0,05					
Система стимулювання дій працівників та спільної діяльності	0,05					
Система контролю	0,1					
Система координації	0,1					
Якість організації діяльності	0,1					
Рівень якості послуг	0,1					
Цінність послуг	0,1					
Загальна оцінка	1	$0 < \Sigma < 3$				

Додатки

Закінчення таблиці

Атрибути інтеграційних процесів	Вагомість атрибуту	Оцінка залежно від вираженості атрибуту				Зважена оцінка
		0	1	2	3	
2. Економічний аспект. Рівень ефективності діяльності підприємства						
Управління	0,1					
Економіка	0,05					
Фінанси	0,05					
Ділова активність	0,05					
Маркетинг	0,1					
Виробництво туристичного продукту	0,2					
Збут та реалізація	0,2					
Інформаційно-аналітичне забезпечення	0,1					
Ресурсне забезпечення	0,1					
Комунікації	0,05					
Загальна оцінка	1	$0 < \Sigma < 3$				
3. Соціальний аспект. Стан взаємовідносин						
Надійність роботи	0,1					
Рівень довіри і визнання	0,1					
Доступність, готовність до діалогу	0,05					
Безперервність та систематичність взаємодії	0,2					
Взаємна допомога, підтримка	0,1					
Існування додаткових переваг та привілеїв	0,1					
Узгодженість дій, їх структурованість	0,1					
Вигідність і міцність	0,1					
Взаємність інтересів	0,1					
Тривалість відносин	0,05					
Загальна оцінка	1	$0 < \Sigma < 3$				

Які зауваження та пропозиції щодо реалізації інтеграційних процесів на Вашому підприємстві Ви можете зробити?

Які зауваження щодо реалізації інтеграційних процесів в туризмі Ви можете зробити?

Які основні проблеми, на Ваш погляд, мають найважливіше значення при комплексній оцінці інтеграційних процесів в туризмі?

Дата складання анкети:

Прізвище, ім'я, по батькові експерта, посада, підпис _____

Узагальнені показники обґрунтування економічних атрибутів інтеграційних процесів

Показник	Одиниця виміру	Формула розрахунку
1. Управління		
1.1. Частка управлінців у загальній чисельності працівників ($K_{y/p}$)	–	$K_{y/p} = \frac{Ч_{упр}}{Ч_{заг}},$ де $Ч_{упр}$ – чисельність управлінського персоналу; $Ч_{заг}$ – середньооблікова чисельність персоналу
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів (Π_K)	–	$\Pi_K = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{заг}},$ де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених
1.3. Ефект використання виробничо-обслуговуючого персоналу ($E_{перс}$)	%	$E_{перс} = \frac{ЧП}{Ч_{заг}^{вир}} 100\%,$ де ЧП – чистий прибуток; $Ч_{заг}^{вир}$ – середньооблікова чисельність виробничо-обслуговуючого персоналу
1.4. Коефіцієнт ефективності управління	%	$K_{e/y} = \frac{\Pi_p}{B_p},$ де Π_p – прибуток від реалізації послуг; B_p – виручка від реалізації послуг
1.5. Економічна ефективність управлінської праці (E_p)	грн.	$E_e = \frac{E_e}{B_y},$ де E_e – економічний ефект (прибуток); B_y – сумарні річні витрати на управління
2. Економіка		
2.1. Рентабельність обороту (P_o)	%	$P_o = \frac{\Pi}{D} 100,$ де D – виручка (дохід) від реалізації послуг; Π – чистий прибуток від реалізації послуг
2.2. Рентабельність послуг (P_o)	%	$P_o = \frac{\Pi}{CB} 100,$ де CB – собівартість послуг

Продовження дод. 2.К

Показник	Одиниця виміру	Формула розрахунку
2.3. Рентабельність витрат обертання ($P_{в.о}$)	%	$P_{в.о} = \frac{\Pi}{ПВ} 100,$ де $ПВ$ – поточні витрати підприємства, грн
2.4. Рентабельність основних фондів ($P_{о.ф}$)	%	$P_{о.ф} = \frac{\Pi}{\overline{ОФ}} 100,$ де $ОФ$ – середньорічна вартість основних фондів, грн
2.5. Рентабельність оборотних фондів ($P_{об.ф}$)	%	$P_{об.ф} = \frac{\Pi}{\overline{ОбФ}} 100,$ де $ОбФ$ – середньорічна вартість оборотних фондів, грн
2.6. Рентабельність виробничих фондів ($P_{в.ф}$)	%	$P_{в.ф} = \frac{\Pi}{\overline{ОФ + ОбФ}} 100$
2.7. Рентабельність трудових ресурсів ($P_{тр}$)	%	$P_{тр} = \frac{\Pi}{Ч} 100,$ де $Ч$ – середньоспискова чисельність працівників
2.8. Рентабельність власного капіталу ($P_{в.к}$)	%	$P_{в.к} = \frac{\Pi}{ВК},$ де $ВК$ – власний капітал
Рентабельність активів (P_a)	%	$P_a = \frac{\Pi}{A} 100,$ де A – активи підприємства
2.9. Рентабельність функціонуючого капіталу ($P_{ф.к}$)	%	$P_{ф.к} = \frac{\Pi}{ФК} 100,$ де $ФК$ – функціонуючий капітал
3. Фінанси		
3.1. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	–	$K_{авт} = \frac{ВК}{Пас},$ де $ВК$ – власний капітал; $Пас$ – пасиви підприємства
3.2. Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	–	$K_{пл} = \frac{Пакт}{ППас},$ де $Пакт$ – поточні активи; $ППас$ – поточні пасиви
3.3. Співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей ($K_{дз/кз}$)	–	$K_{дз/кз} = \frac{ДЗ}{КЗ},$ де $ДЗ$ – дебіторська заборгованість; $КЗ$ – кредиторська заборгованість

Додатки

Продовження дод. 2.К

Показник	Одиниця виміру	Формула розрахунку
3.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ($K_{\text{манВК}}$)	–	$K_{\text{манВК}} = \frac{\text{ВК} - \text{НАктив}}{\text{ВК}},$ де НАктив – необоротні активи
4. Ділова активність		
4.1. Коефіцієнт стійкого економічного зростання (КСЕР)	–	$\text{КСЕР} = \frac{\text{ЧП} - \text{ВДив}}{\text{ВК}_{\text{ср}}},$ де ВДив – виплачені дивіденди; ВК _{ср} – середньорічна вартість власного капіталу
4.2. Оборотність активів ($K_{\text{ОА}}$)	–	$K_{\text{ОА}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{Актив}_{\text{ср}}},$ де ЧВ – чиста виручка, Актив _{ср} – середньорічна вартість активів
4.3. Оборотність власного капіталу ($K_{\text{ОВК}}$)	–	$K_{\text{ОВК}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{ВК}_{\text{ср}}},$ де ВК _{ср} – середньорічна вартість власного капіталу
5. Виробництво туристичного продукту (операційна система)		
5.1. Середня чисельність туристів на 1 працівника за період ($\bar{Г}$)	осіб	$\bar{Г} = \frac{Г_3}{M},$ $Г_3$ – загальна чисельність обслугованих споживачів за період, осіб; M – чисельність працівників
5.2. Дохідна ставка на одного туриста	грн/осіб	$\text{Дст} = \text{Д}(В) / \text{Км}(n),$ $\text{Д}(В)$ – дохід (виручка) від реалізації продукції послуг; $\text{Км}(n)$ – чисельність туристів
5.3. Продуктивність праці (ПП)	грн/особу	$\text{ПП} = \text{Д}(В) / \bar{Ч}$ $\text{ПП} = \text{ОП} / \bar{Ч},$ де V – дохід (виручка) від реалізації послуг; ОП – обсяг послуг; $\bar{Ч}$ – середньооблікова чисельність працівників.
5.4. Трудомісткість (ТМ)	грн	$\text{ТМ} = \bar{Ч} / \text{Д}(В) = 1 / \text{ПП},$ де ПП – середній виробіток на одного працівника

Продовження дод. 2.К

Показник	Одиниця виміру	Формула розрахунку
5.5. Коефіцієнт оновлення основних фондів (K_{OH})	%	$K_{OH} = \frac{OF_{ВВЕД}}{OF_{КП}}$ де $OF_{ВВЕД}$ – основні фонди, введені за період, грн; $OF_{КП}$ – основні фонди на кінець аналізованого періоду
5.6. Коефіцієнт вибуття основних фондів ($K_{ВИБ}$)	%	$K_{ВИБ} = \frac{OF_{ВИБ}}{OF_{ПП}}$ де $OF_{ВИБ}$ – вартість основних фондів, що вибули протягом періоду, грн; $OF_{ПП}$ – вартість основних фондів на початок періоду, грн
5.7. Інтегральний коефіцієнт інтенсивності оновлення основних фондів (I_{OH})		$I_{OH} = 1 - \frac{K_{ВИБ}}{K_{OH}}$
6. Маркетинг		
6.1. Коефіцієнт ефективності маркетингу ($E_{мар}$)	–	$E_{мар} = \frac{1}{3} \Pi_{мар} \left(\frac{ВД - B_{мар}}{B_{заг}} \right),$ де $\Pi_{мар}$ – потенціал маркетингу; $ВД$ – валовий дохід; $B_{мар}$ – витрати на маркетинг; $B_{заг}$ – валові витрати
6.2. Рентабельність маркетингових витрат (P_m)	%	$P_m = \frac{\Pi}{MB} 100,$ де MB – витрати підприємства на маркетинг; Π – чистий прибуток від реалізації послуг
6.3. Ефективність витрат на маркетингові проекти	%	$E_{md} = \frac{\Delta Pr}{V_m},$ де $\Delta Pr = V_e - V_b$; $V_m = I_c + I_v$; ΔPr – приріст обсягу реалізації послуг; V_m – сукупні витрати на маркетинг; V_e – обсяг реалізованих послуг на кінець періоду; V_b – обсяг реалізованих послуг на початок періоду; I_c – матеріальні витрати на маркетинг; I_v – фонд оплати праці менеджерів
6.4. Ефективність реалізації маркетингових процесів	%	$E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmr_i} \quad E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vsp_i} \quad E_{md} = \frac{\Delta Pr_i}{Vmix_i}$

Додатки

Продовження дод. 2.К

Показник	Одиниця виміру	Формула розрахунку
		де ΔPr_i – приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку; Vmr – витрати на дослідження на певному ринку; Vsp_i – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку; $Vmix_i$ – витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку
6.6. Рівень загальної ефективності маркетингу	%	$E_m = \frac{\sum \Delta Pr_i}{\sum (Vmr_i + Vsp_i + Vmix_i)}$
7. Збут та реалізація		
7.1. Частка ринку туристичних послуг	%	$\Psi_{(i,j)} = \frac{Op_{(i,j)}}{Op_{(i)}} 100$ де $Op_{(i,j)}$ – обсяг реалізації туристичних послуг i -го найменування (у натуральному чи вартісному виразі) j -го підприємця на ринку; $Op_{(i)}$ – сукупний обсяг продажів i -го найменування послуг на ринку туристичних послуг
7.2. Рівень зростання обсягу продажів (Tp)	%	Розраховується так: $Tp = \frac{PP_1}{PP_0}$ де – PP_1 обсяг продажів за звітний період; PP_0 – обсяг продажів у базовому періоді
7.3. Рівень зростання клієнтської бази ($Kнк$)	%	$Kнк = \frac{Чнк}{Чко}$ $Чнк$ – чисельність нових клієнтів, осіб; $Чко$ – загальна чисельність клієнтів підприємства
7.4. Рентабельність витрат на просування та збут ($P_{нз}$)	%	$P_{нз} = \frac{\Pi}{ПЗВ} 100,$ де $ПЗВ$ – витрати підприємства на просування та збут; Π – чистий прибуток від реалізації послуг
8. Інформаційно-аналітичне забезпечення		
8.1. Економічний ефект використання інформаційної системи (E)	грн	$E = (Z_1 - Z_2)A_2,$ де Z_1, Z_2 – приведені витрати, відповідно базового і удосконаленого варіантів інформаційної системи;

Продовження дод. 2.К

Показник	Одиниця виміру	Формула розрахунку
		A_2 – річний обсяг послуг, які виконуються у розрахунковому році за новим варіантом інформаційної системи
8.2. Рівень функціональної повноти (автоматизації управління) (F)	%	$F = \frac{Q_a}{Q_i},$ де Q_a – кількість процесів (функцій) автоматизованої обробки інформації; Q_i – загальний обсяг процесів (функцій) у системі управління
8.3. Рівень своєчасності обробки інформації (K_{cb})	%	$K_{cb} = N_t / (N_t + N_{\Delta}),$ де N_t – кількість значень показників, розроблених у межах ІТ протягом певного часу; N_{Δ} – кількість значень показників, отриманих за межами планового терміну їх представлення
8.4. Показник реальних можливостей інформаційних технологій (V_{IT})		$V_{IT} = \sum_{R=1}^{R=k} V_R^S + V_R^Z + V_R^M,$ де V_R^S – вигода від економії ресурсів, V_R^Z – від заміни реальних ресурсів віртуальними інформаційними ресурсами; V_R^M – від зміни структури використання ресурсів; V_{IT} – вигода від ІТ у загальному вигляді; R – вид використання компанією ресурсів
9. Ресурсне забезпечення		
9.1. Ресурсовіддача (P_v)	грн	$P_v = O.n / P,$ де $O.n$ – обсяг реалізованих послуг; P – загальний обсяг ресурсів
9.2. Ресурсоемність (P_{ϵ})	грн	$P_{\epsilon} = P / O.n$
9.3. Рентабельність ресурсного потенціалу ($P_{p.n}$)	грн	$P_{p.n} = \Pi / P,$ де Π – чистий прибуток, грн
9.4. Абсолютна економія ресурсного потенціал ($уЕa_{p.n}$)	грн	$Ea_{p.n} = P_{n.n} - P_{\delta.n}$ де $P_{n.n}$ – обсяг ресурсів за поточний період, грн; $P_{\delta.n}$ – обсяг ресурсів за базовий період, грн

Додатки

Закінчення дод. 2.К

Показник	Одиниця виміру	Формула розрахунку
9.5. Фондовіддача основних фондів (Φ_B)	–	$\Phi_B = \frac{ВП_p}{B_{оф}^{ср/р}},$ <p>де $ВП_p$ – річний обсяг вироблених послуг у вартісному вимірі; $B_{оф}^{ср/р}$ – середньорічна вартість основних фондів</p>
9.6. Фондомісткість (Φ_M)	–	$\Phi_M = \frac{B_{оф}^{ср/р}}{ВП_p} = \frac{1}{\Phi_B}$
9.7. Матеріаловіддача ($B_{матер}$)	–	$M_B = \frac{ВП_p}{B_{матер}},$ <p>де $B_{матер}$ – річний обсяг матеріальних витрат</p>
9.8 Матеріаломісткість	–	$M_M = \frac{B_{матер}}{ВП_p} = \frac{1}{M_B}$
10 Комунікації		
10.1 Рентабельність витрат на комунікації (P_K)	%	$P_K = \frac{П}{KB} 100,$ <p>де KB – витрати підприємства на комунікації; $П$ – чистий прибуток від реалізації послуг</p>
10.2 Оперативність внутрішніх комунікацій	грн/ од. часу	<p>Розраховується так:</p> $ОВП = \frac{M_з}{B_з},$ <p>$M_з$ – матеріальні витрати на отримання інформації, грн; $B_з$ – час отримання інформації, хв (днів)</p>

Джерело: узагальнено автором за [314–319].

Додаток 3.А

Загальні методологічні принципи стратегічного партнерства на основі комплементарності

Найменування принципів	Зміст принципу
<i>Системного підходу</i>	
Цілісності	Єдність цілей, підсистем і елементів системи системи, що створює можливість функціоння як взаємопов'язаного інтегрованого утворення
Цілеспрямованості	Наявність мети (цілі), під впливом яких відбувається процес поєднання елементів у єдине ціле (тобто утворення), а також подальше функціонування і розвиток
Пропорційності	Означає, що стратегічне партнерство виявляється у виникненні нових інтегративних якостей, які були невластиві його елементам та об'єктам
Емерджентності	Передбачає наявність у системі нової якості, якої немає в елементів (їх суми) систем
Системності	Дає можливість досягти ефективності через оптимізацію її структурних елементів
Ієрархічності	Передбачає, що стратегічне партнерство як система має ієрархію (будову, склад, структуру), що сприяє розподілу мети (цілі) та ресурсів за рівнями субординації систем, підсистем і їх елементів
Комплексності	Дозволяє представити партнерство як сукупність взаємозалежних підсистем, функцій та процесів, об'єднаних спільними цілями
Динамічності	Підсистеми, функції та процеси у межах стратегічного партнерства змінюються у часі залежно від зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, а отже, потребують врахування змін у стратегії розвитку
Безперервності	Потреба постійної оцінки як внутрішніх процесів, що відбуваються у межах стратегічного партнерства, так і впливу чинників зовнішнього середовища
Рівноваги та адаптивності	Можливість підтримки рівноваги системи через оперативне реагування на зміни (внутрішніх та зовнішніх чинників)
Зворотного зв'язку	Регулювання партнерства як різновиду інтеграційних процесів можливе лише через врахування впливу результатів спільної діяльності на характер подальшого здійснення інтеграційних процесів
Відкритості	Визначає наявність інформаційно-комунікаційних каналів між елементами та об'єктами системи стратегічного партнерства, що дозволяє здійснювати інформаційний обмін та управління

Додатки

Продовження дод. 3.А

Найменування принципів	Зміст принципу
Перспективності	Передбачає протидію кризовим явищам, нейтралізація яких припускає прогнозування найбільш оптимальних станів подальшого розвитку
Інерційності	Поведінка учасників у перспективний період визначається їх попереднім станом
Взаємопов'язаності	Дії одного учасника визначають та впливають на стан та результати діяльності інших, а отже, потребують координації та узгодження з іншими
Багатофункціональності	Партнерство одночасно виконує різні функції (що характерні для інтеграційних утворень)
Проблемної орієнтації	В основу партнерства покладено можливість консолідованого вирішення проблем перспективного розвитку підприємств; це відбувається більш результативно, ніж шляхом індивідуальних зусиль
Самоорганізації	Здатність реагувати на негативні впливи та зменшувати небажані наслідки для функціонування
<i>Процесного підходу</i>	
Структурованості	Розгляд стратегічного партнерства як сукупності бізнес-процесів
Диференціації	Різні бізнес-процеси мають диференційований вплив на результати діяльності
Перенесення зусиль	Ресурси та зусилля концентруються на ключових бізнес-процесах
Відповідальність	За результати виконання бізнес-процесу несе відповідальність його виконавець
Локалізованість	Кожен процес має бути завершеною процедурою
Логічність	Взаємоузгодженість та взаємопов'язаність процесів
Економічність	Досягнення максимального результату при мінімізації зусиль
Оперативність	Можливість коригування як результат аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища
Орієнтованість на споживача	Потреби споживача та якість визначено ключовим пріоритетом при ухваленні управлінських рішень
Ресурсна замкнутість	Можливість управління ресурсами у межах бізнес-процесів
<i>Ситуаційного підходу</i>	
Гнучкість	Швидка реакція на зміни середовища без руйнування та кардинальної структурної трансформації
Діагностування	Необхідність постійної роботи щодо оцінки впливу зовнішніх чинників
Партнерство	Консолідація зусиль для досягнення результату
Компетентності керівництва	Передбачає необхідність набуття знань ,вмінь та компетентностей керівництвом
Унікальності	Передбачає відсутність типових управлінських ситуацій, оскільки змінюються умови функціонування
Пов'язаності	Результати безпосередньо визначаються затраченими зусиллями
Дуалізму	Фактори розвитку партнерства мають різні характеристики, іноді протилежні

Продовження дод. 3.А

Найменування принципів	Зміст принципу
<i>Ринкового обміну</i>	
Вільного волевиявлення	Передбачає можливість вибору суб'єктами партнерів, умов співпраці
Захищеності	Передбачає державний захист всіх суб'єктів та учасників стратегічного партнерства
Ринкового ціноутворення	Дозволяє самостійно визначати цінову політику
Конкуренції	Забезпечення умов вільного входження на ринки
Обмеженості державного втручання	Державне регулювання діяльності на основі нормативних та законодавчих документів
<i>Результативності, синергії та еквіфінальності</i>	
Гомеостатичності	Забезпечує необхідність підтримки програми функціонування партнерства, його характеристик у визначених межах, що дозволяють його реалізувати в оптимальному режимі і досягти мети
Ієрархії	Показує підпорядкованість компонентів і підсистем в цілому, їх супідрядність та впідпорядкованість (систем нижчого рівня системам більш високого рівня)
Когерентність	Зміна параметрів та порядку елементів стратегічного рівня призводить до змін множинності елементів низового рівня
Кругова причинність	Взаємообумовленість змін між учасниками
Неможливість цілковитої редукції	Кожен рівень зв'язків та цілей має власну внутрішню межу складності та зону «семантичного хаосу», що не дозволяє вищий рівень у повному обсязі описати у нижчому
Принцип Хакена	Параметри розвитку інтеграційних процесів обумовлюються часом: довгострокові параметри визначають короткострокові
Комунікативності	В основу розвитку стратегічного партнерства покладено інформацію
Становлення	Визначається через субпринципи: нелінійність, нестійкість, незамкнутість (відкритість), динамічна ієрархічність (емерджентність), спостережність (обмеженість, відносність)
Згортання складного	Інтегрування відбувається циклічно та має межу зростання, за якою починається протилежний процес дезінтеграції (розпаду та руйнування)
Пульсуючого об'єднання (принцип «маятника»)	Інтеграційні процеси розвиваються нерівномірно – стрибкоподібними етапами
Створення складних структур	Системи ускладнюються у процесі розвитку
Розвитку	Системи змінюються у часі
Єдності зовнішнього та внутрішнього	Розвиток системи визначається не лише внутрішніми чинниками, в й зовнішніми
<i>Принципи формування інтеграційних процесів (вибору формату взаємодії)</i>	
Свобода вибору партнера	Невтручання у процес вибору стратегічних партнерів

Додатки

Продовження дод. 3.А

Найменування принципів	Зміст принципу
Різноманіття різновидів інтеграційних процесів та організаційних форм об'єднання	Забезпечує відповідність цілям, функціям, завданням
Відповідність форми інтеграції різноманіттю умов функціонування	Урахування чинників зовнішнього і внутрішнього середовища у процесі вибору моделі інтегрування
Замкнутості контуру системи управління	Визначення меж інтегрованої структури, їх формалізація у нормативних документах
Добровільності	Добровільність відносин; можливість безперешкодного входу та виходу із структури
Поєднання централізації та децентралізації	Раціональний розподіл та регламентація повноважень
Набуття переваг	Інтегрування має збільшувати конкурентні переваги суб'єктів на ринку
Спеціалізації	Поглиблення спеціалізації
Економічності	Забезпечення економії витрат через ефект масштабу
Ефективності	Інтеграційні процеси мають забезпечувати позитивний ефект для учасників (додатково створена вартість, прибуток)
Достатності	Чисельність учасників має бути достатньою для вирішення спільних завдань та реалізації стратегії за певних умов у визначений час
Зменшення ієрархічності	Зменшення кількості рівнів прийняття рішень; спрощення ієрархічної структури
<i>Принципи управління інтеграційною взаємодією (структурно-функціональної впорядкованості)</i>	
Органічної цілісності суб'єкта й об'єкта	Відповідність системи управління функціональній спеціалізації
Комплементарності	Здатність елементів певної структури взаємно відповідати, доповнювати і замінювати одне одного; забезпечує певний рівень функціонування комунікативних можливостей і засобів, що сприяє виникненню єдиної спільноти
Спеціалізації та універсалізації управління	Раціональне поєднання відокремлених видів діяльності
Мобільності	Гнучкість управління, швидка адаптація до вимог оточення
Оперативної самостійності	Невтручання в оперативне управління учасників
Максимальної самостійності	Забезпечення максимальної самостійності об'єктів інтеграції
Обмеженої самостійності	Обмеження самостійності членів інтеграційної структури через добровільне делегування певних функцій координаційному центру

Закінчення дод. 3.А

Найменування принципів	Зміст принципу
Прозорості, максимальної відкритості	Доступність інформації про учасників та визначеність параметрів їх діяльності, наявність спільних інформаційних ресурсів
Довіри	Зв'язки й залежність між учасниками мають будуватись на довірі та впевненості один в одному
Процесного узгодження (процесінгу)	Використання результатів одного виду діяльності для іншого
Збалансованості	Створення взаємодоповнюючих потенціалів
Справедливості	Розподіл вигод пропорційно до внеску кожного учасника та ризиків
Безперервного удосконалення	Безперервне удосконалення управлінської технологій, перегляд стратегії та планів
Взаємовигідності	Дотримання інтересів кожного члена інтеграційної структури
Єдиноначальності	Зосередження розроблення стратегічних рішень в стратегічному центрі керування
Розвитку інтеграційних процесів	
Неминучості змін	Інтеграційні процеси завжди перебувають у розвитку, який відбувається на основі організаційних та структурних змін
Спрямованості	Залежність розвитку від складу та структури цілей
Єдність еволюційних та революційних змін	Сполучуваності стрибкоподібних революційних і еволюційних процесів як результат адаптації до змін зовнішнього середовища;
Динамічності	Потребує урахування часового фактора; зосередження уваги на довгострокових наслідках інтегрування
Гармонізації інтересів	Урахування інтересів усіх сторін: кожного учасника, в цілому об'єднання, персоналу, регіону, держави
Участі персоналу	Участь персоналу в організаційних перетвореннях сприяє зниженню опору змінам, удосконаленню корпоративної культури, мотивованості до праці
Стійкості	Можливість витримувати зміни параметрів зовнішнього середовища у напрямі досягнення цілей
<i>Ентропійності (перетворення)</i>	
Зростання ентропії	Інтегрована структура як система прагне до рівноваги (досягнення упорядкованості), а отже, її ентропія (кількісна міра хаосу) завжди зростає, що ініціює процеси реконфігуації у межах інтегрованих утворень
Поєднання інтеграції й дезінтеграції	Ентропія відображає динаміку розвитку інтеграційних процесів у часовому інтервалі шляхом чергування етапів інтеграції (поєднання) та дезінтеграції (розпаду)
Самоорганізація	Спонтанний перехід відкритої нерівноважної системи від менш складних і упорядкованих форм організації до більш складних і впорядкованих

Джерело: згруповано та удосконалено автором на основі [132; 281].

Основні схеми партнерської взаємодії в туризмі у процесі створення та реалізації туристичного продукту

Суб'єкти ринку	Можливі моделі партнерства	Умови партнерства
Туристичні агентства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Робота на умовах комісії за разовими замовленнями (агентською угодою). 2. Викуп у оператора бронювання турів 3. На умовах франчайзингу (договір франчайзингу) 4. Робота на умовах надання квоти 5. Продаж за офертою (каталогом) 6. Участь у бонусних програмах оператора 	<ul style="list-style-type: none"> – Умови бронювання турів та порядок співпраці; – фінансові умови співпраці (комісійна винагорода; терміни порядок розрахунків); – особливості обслуговування; – відповідальність, санкції, штрафи; – цінова політика; – маркетинг
Meet-компанії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Робота за разовими замовленнями. 2. Робота на умовах квотування. 3. Робота на основі туристичного кредиту 	<ul style="list-style-type: none"> – Комісійна винагорода; – термін і умови співпраці (характеристика тур пакету, обсяг послуг, ціна, терміни надання, порядок оформлення замовлень, розрахунку; відповідальність); – інформування (тур. пропозиція, ціни, акції тощо) – відповідальність за невиконання умов
Засоби розміщення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оренда готелю. 2. Викуп певного обсягу місць на умовах комітенту (елотменту). 3. Пріоритетне бронювання. 4. Безвідзивне бронювання. 5. Робота на умовах підвищеної комісії. 6. Робота на умовах стандартної комісії за разовими замовленнями 	<ul style="list-style-type: none"> – Умови бронювання (поточне, з квотою, терміни, можливості зміни та зняття, структура номерів); – сезон та терміни обслуговування; – послуги харчування; – додаткові послуги; – цінова політика, знижки, умови надання, – штрафні санкції та претензії
Заклади ресторанного господарства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оренда залів 2. Оренда закладів харчування для обслуговування туристів. 3. Завчасне обговорення особливостей та режиму харчування, меню, вартості 	<ul style="list-style-type: none"> – Чисельність туристів; – регулярність обслуговування; – величина замовлень; – форма обслуговування; – меню; – цінова політика, знижки, пільги, умови та режим надання, – штрафні санкції

Продовження дод. 3.Б

Суб'єкти ринку	Можливі моделі партнерства	Умови партнерства
Авіакомпанії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Купівля обсягу місць на регулярні рейси. 2. Бронювання обсягу місць на регулярні рейси. 3. Організація чартерного рейсу. 4. Організація чартерних програм. 5. Продаж авіаквитків 	<ul style="list-style-type: none"> – Графік турів, тип літаків; – строки подання заявок та викупу авіа-білетів; – строки зняття замовлень на білети без утримання штрафних санкцій; – обслуговування під час польоту; – цінова політика, знижки, пільги, умови надання; – розмір комісійних винагород; – порядок та строки повернення невикористаних білетів; – матеріальна відповідальність сторін, штрафні санкції; – розподіл обов'язків з забезпечення; – строки та регулярність подачі звітів; – розмір банківських гарантій
Залізничний транспорт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продаж квитків. 2. Формування туристичних потягів 3. Формування причіпних вагонів. 4. Викуп блоку місць. 5. Бронювання обсягу місць на регулярні рейси 	<ul style="list-style-type: none"> – Графіки, маршрут слідування; – умови оренди, бронювання, продажу; – кількість вагонів, місць в них; – оснащеність, технічний та санітарний стан вагонів; – обслуговування та додаткові послуги під час подорожі; – умови відмови від проїзду; – цінова політика, знижки; – штрафні санкції та претензії
Водний транспорт (морський, річковий)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оренда морського чи річкового транспорту. 2. Викуп місць на морському чи річковому транспорті. 3. Продаж квитків. 4. Бронювання обсягу місць на регулярні рейси 	<ul style="list-style-type: none"> – Тип судна, кількість місць; – особливості співпраці; – умови обслуговування; – умови оплати; – цінова політика, знижки, – умови оренди, – штрафні санкції
Авто-транспортні установи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оренда транспорту (автобуси, маршрутні таксі). 2. Оренда і бронювання автомобілів для туристів за місцем надання їм туристичних послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> – Марки автотранспорту, технічний стан; – графік та термін роботи, строки очікування; – маршрут слідування; – додаткові умови співпраці;

Додатки

Закінчення дод. 3.Б

Суб'єкти ринку	Можливі моделі партнерства	Умови партнерства
	3. Бронювання обсягу місць на регулярні рейси. 4. Викуп обсягу місць на регулярні рейси. 5. Продаж квитків	– умови обслуговування; – умови оплати, знижки. – цінова політика
Страхові підприємства	1. Робота на умовах стандартного (разового) замовлення 2. Робота на умовах корпоративного замовлення	– Чисельність туристів; – терміни та види страхування; – умови страхування та страхового полісу – фінансові умови страхування (вартість), знижки, пільги; – умови страхових випадків та сума і терміни компенсаційних виплат, – обсяги відповідальності
Екскурсійні бюро, музеї, виставки	1. Організація індивідуальних (групових) екскурсійних програм. 2. Організація екскурсій власним транспортом чи транспортом екскурсійного бюро	– Перелік екскурсій, їх тематика, – тривалість, спосіб пересування; – кількість туристів; – цінові політика, розмір знижок, умови їх надання; – строки подання/відміни замовлень; – матеріальна відповідальність сторін за зрив програми дозвілля; – додаткові умови співпраці

Джерело: систематизовано, узагальнено і доповнено автором на основі [258, с. 169–174; 281].

Додаток 3.В

Таксономічні підходи до структуризації мережевих структур

Класифікаційна ознака	Різновиди мережевих структур	Характеристика різновидів	Дослідники
За рівнем розповсюдження (ідентифікують поведінку, цінності та сприйняття учасників та тенденції розвитку суспільства)	Економічні (суб'єкти господарської діяльності)	Інтеграція підприємств та організацій	Власна розробка
	Соціальні (коаліції, колективи, соціальні групи)	Інтеграція соціальних груп та індивідуумів	

Продовження дод. 3.В

Класифікаційна ознака	Різновиди мережевих структур	Характеристика різновидів	Дослідники
За характером взаємодії із зовнішнім середовищем (визначає інтенсивність співробітництва)	Внутрішня	Взаємодія незалежних агентів як в межах мережі, так і поза нею на основі ринкових механізмів, орієнтована на самостійний бізнес	Р. Майлз та Ч. Сноу [283]
	Стабільна	Активи належать декільком фірмам, що спеціалізуються на конкретних видах діяльності. Часто набір партнерів розташовується навколо «стрижньової» фірми, поставляючи їй ресурси або виступаючи її збутовим агентом	
	Динамічна	Незалежні агенти об'єднуються уздовж ціннісного ланцюга створення вартості	
За сферою функціонування	Внутрішня	Зосереджує активи та діяльність в межах однієї мережі	
	Міжфірмова	Є сукупністю взаємодіючих між собою підприємств	
Залежно від складу учасників стратегічної співпраці (розглядаються окремі сфери взаємодії учасників)	Виробників туристичного продукту (туроператорів)	Учасниками виступають лише виробники туристичного продукту	Адаптовано за М. Кастельс [284, с. 174]
	Туристичних агентів	Учасниками виступають лише реалізатори	
	Споживчі мережі	Учасниками виступають коаліції споживачів	
	Змішані	Поєднують учасників різних сфер по ланцюгу створення вартості	
За національною ознакою (враховано національну приналежність учасників)	Національн	Поєднує агентів в межах певної країни	
	Транснаціональні	Учасники розосереджені у межах різних країн	

Додатки

Продовження дод. 3.В

Класифікаційна ознака	Різновиди мережевих структур	Характеристика різновидів	Дослідники
За взаємопроникненням процесів (розгляд з позиції диференціації системи на підсистеми та їх взаємодії між собою та із зовнішнім оточенням)	Інтернальна	Набуття контролю над вже діючими суб'єктами через організацію філіалів, дочірніх та франчайзингових компаній	Т. Парсонс [217]
	Екстернальна	Розширення діяльності за рахунок використання конкурентних переваг своїх партнерів	
За кількістю технологічних рівнів, що поєднані в межах мережі (дозволяє визначати можливу кількість технологічних рівнів агентів)	Мультитехнологічна (мультистадійні)	Сукупність суб'єктів з максимально можливою кількістю технологічних рівнів та стадій руху логістичного потоку у мережі створення вартості	Власна розробка
	Бітехнологічна	Об'єднання на рівні кількох видів взаємопов'язаної діяльності та формування зв'язків між ними	
	Монотехнологічна (моностаійна)	Сукупність суб'єктів та зв'язків між ними у межах єдиного виду діяльності	
ступінь рівноправ'я взаємин (дозволяє визначити ступінь координації діяльності та централізації управління)	Фокальна (етноцентрична)	Могутня материнська компанія жорстко контролює та регламентує діяльність дочірніх структур	Р. Барр [244]
	Поліцентрична	Відносини дочірніх філіалів з материнських будуються на основі централізації та автономії	
	Геоцентрична	Комплексна організація, де дочірні підприємства розробляють стратегічні рішення спільно з «центральною» структурою	
За асиметрією акторів (відображає роль агентів в процесі взаємодії)	Домінуючі	Об'єднання навколо домінуючої компанії (материнської, франчайзингової)	Власна розробка

Продовження дод. 3.В

Класифікаційна ознака	Різновиди мережевих структур	Характеристика різновидів	Дослідники
	Паритетні	Об'єднання рівноправних партнерів на основі взаємовигідних відносин	
За територіальними межами (геопросторова ознака) – дозволяє визначити межі географічного розташування учасників	Локальні	Поєднані окремі учасники локального ринку	Адаптовано за Н. Широковим [220]; П. Сорокін; [191]
	Регіональні	Об'єднання економічних агентів певного регіону	
	Міжрегіональні	Між економічними агентами суміжних регіонів	
	Національні	Об'єднання учасників в межах країни	
	Міжнародні	Об'єднання учасників в межах кількох країн	
За можливістю залучення нових членів (розглядається топологія зв'язків між учасниками)	Замкнуті	З певного моменту часу кількість учасників об'єднання не зростає	Адаптовано за О. Горіною [285, с. 245]
	Відкриті	Кількість партнерів постійно зростає	
	Павутиноподібні	Приріст числа партнерів розповсюджується лише на деякі напрями діяльності	
	Проміжні	Поєднують та комбінують ознаки трьох попередніх груп	
На основі текстологічного принципу	Скелетні	Взаємодія група юридично незалежних підприємств; що праюють на основі демократичного принципу	О. Драчева, А. Лібман [180]; А. Мовсесян [229]
	Централістичні	Існує потужний керуючий «мозковий центр», що контролює інтегровані підприємства і координує дії всієї групи, функціонують за принципом централізації	
За типом зв'язків (визначають механізм взаємодії інтегрованих суб'єктів)	Ієрархічні	Зв'язки будуються на основі підпорядкування та централізації управління (існують домінуючі та відповіднопорядковані учасники)	О. Драчева, А. Лібман [180]
	Сітьові	Зв'язки будуються між рівноправними учасниками на принципах взаємо участі та взаємоузгодження	

Додатки

Продовження дод. 3.В

Класифікаційна ознака	Різновиди мережевих структур	Характеристика різновидів	Дослідники
	Циклічні	Зв'язки, при яких вихідні параметри одних учасників є вхідними для інших, «вихід» яких в свою чергу є «входом» для перших	
За туристичною спеціалізацією	Масового туризму (універсальні)	Працюють на декількох або багатьох ринках, з різноманітними сегментами споживачів	Власна розробка
	Спеціалізовані	Об'єднання вузькоспеціалізованих суб'єктів (вид туризму, вид транспорту, сегмент ринку, країна)	
	Комбіновані	За частиною туристичних продуктів – універсальні; іншою – спеціалізовані	
За характером зв'язків між акторами – відображає форму зв'язку між елементами (взаємодія інтегрованого суб'єкту з інтеграційним)	Інтрапренерські	Взаємодія на основі поєднання підприємницької ініціативи та ресурсів підприємства; партнерство підприємства та власника інноваційної дії	Н. Омарова, Ф. Любимов [221]
	Інкубаторські	Взаємодія щодо підтримки бізнес-проектів (від розробки ідеї до комерціалізації) на основі «вирощування» малих фірм великою компанією	
	Сателітні – створення малих фірм навколо великої (материнської) структури на основі субконтракції	<i>Діапольні</i> (взаємодія двох або декількох підприємств з домінуванням великого(пара); <i>атомарні</i> (велика кількість незалежних малих фірм, групуються біля великого підприємства; <i>мережеві</i> (сукупність взаємопов'язаних підприємств близьких за масштабами, які є юридично незалежними, але пов'язані спільними цілями та обслуговують велике); <i>корпоративні</i> (взаємодія декількох великих підприємств через мережу малих)	

Продовження дод. 3.В

Класифікаційна ознака	Різновиди мережевих структур	Характеристика різновидів	Дослідники
За напрямом (спрямованістю; взаємним розташуванням учасників; типом зв'язків між акторами)	Вертикальна	Взаємодія у межах послідовних етапів виробництва одного продукту (ланцюга створення вартості)	О. Драчева, А. Лібман [180]; М. Сторчевий [181]; А. Пилипенко [132]; М. Шерешева [182]
	Горизонтальна	Об'єднання однорідних учасників ринку, які знаходяться на одній ланці логістичного ланцюга, наприклад, збутовій	
	Конгломеративна (непов'язана)	Об'єднання суб'єктів різних галузей та сфер діяльності, які не мають перетинання ринкових інтересів: металургійне підприємство, банк, туристичний оператор	
	Паралельна (пов'язані)	Об'єднання залежних один від одного продуктів (родові зливання): наприклад, туроператори, перевізники, готелі	
	Кругові (сотові, мережеві, функціональні)	Об'єднання учасників різних стратегічних зон господарювання, сегментів ринку або функціональних блоків (мережі)	
За структурою учасників (констатує кількісний склад власників капіталу)	Унітарні	Формування інтеграційних структур у межах капіталу одного власника	В. Кондратьєв [231]
	Партнерські (з долевою (пайові) участю)	Об'єднання капіталу кількох власників	
	Спільні	Об'єднання капіталу кількох власників, у т.ч. іноземного, для реалізації спільних проектів	
За функціональними сферами (цільовим спрямуванням)	Кругові (сотові, мережеві, функціональні)		Власна розробка

Додатки

Закінчення дод. 3.В

Класифікаційна ознака	Різновиди мережевих структур	Характеристика різновидів	Дослідники
За кількістю учасників	Великі, середні, малі		Власна розробка
За сферою діяльності (враховується специфіка сфери спеціалізації, галузева приналежність учасників мережі)	Туристичні, аграрні, торговельні, змішані тощо		Власна розробка

Джерело: складено автором за джерелами таблиці.

Додаток 3.Д

Класифікація туристичних кластерів

Класифікаційна ознака та її зміст	Різновиди кластерів та їх характеристика	Дослідники
За ступенем однорідності (галузева спеціалізація учасників)	<i>Внутрішньогалузевий</i> – учасники мають подібний вид діяльності та зосереджуються навколо ключової сфери бізнесу (туризм); <i>міжгалузевий</i> – р включає підприємства різних галузей, як традиційних, так і високотехнологічних	О. Телетов [286, с. 180]
За типом зв'язків та складом учасників	<i>Географічний</i> – утворення кластера на основі просторової ознаки; <i>горизонтальний</i> – до кластера можуть входити кілька галузей чи секторів; <i>вертикальний</i> – до складу входять основні та суміжні учасники виробничого процесу на основі ланцюга створення вартості; <i>латеральний</i> – кластер утворюють учасники різних економічних секторів, що мають спільні можливості і здатні забезпечувати економію за рахунок ефекту масштабу; <i>технологічний</i> – кластер утворюють фірми й організації, що об'єднані спільними технологіями; <i>фокусний</i> – кластер складає сукупність фірм, зосереджених навколо одного стратегічного центру	В. Котельников [287]; М. Орехандрівський [288]

Продовження дод. 3.Д

Класифікаційна ознака та її зміст	Різновиди кластерів та їх характеристика	Дослідники
За ступенем зрілості	<i>Кластери, що тільки зароджуються (знаходяться на початковому етапі кооперації); кластери, що зростають – (кількість учасників зростає) сформовані (зрілі) – кластери досягли критичної маси учасників; кластери на стадії розпаду (кризи та трансформування)</i>	В. Дібров [289с. 52]; С. Соколенко [290]
За масштабом	<i>Національний – включають наявні діючі підприємства, організації та установи, що розташовані у різних регіонах країни з орієнтацією на міжнародний туризм; регіональний утворюються в межах одного регіону і орієнтуються на наявну географічну концентрацію взаємопов'язаних галузей; галузевий – учасники кластера належать до однієї галузі; локальний – поєднує суб'єктів господарювання певної території (міста, місцевості); прикордонні – функціонують на приграничних територіях</i>	Н.Булатова [291, с.44]; Г.Семенов [292]; Д. Маєвський, О. Лучко, Є. Кулагіна, М. Грицай [293]; І. Шепелев, Ю. Маркова [294]
За спеціалізацією	<i>Продуктовий (впровадження інновацій, пов'язаних зі змінами продукті, що дозволяють збільшити обсяг продажу і зміцнити конкурентні переваги), технологічний (реалізація інноваційних методів і технологій обслуговування), управлінський (використання нових фінансових інструментів, форм управління підприємствами, методів реалізації послуг, управління персоналом персоналу тощо)</i>	Власна розробка
За ступенем участі центрів у генерації інновацій;	<i>Генеруючі інновації – кластер формується на базі наукових установ та навчальних закладів – центри генерації інновацій належать окремим підприємствам; негенеруючі інновації – центри генерації інновацій в межах кластера відсутні;</i>	В.Дібров [289, с. 52]; Е. Монастирський, [295; с. 40]
За етапами розвитку	<i>Ембріональний – знаходиться на етапі зародження; розвинений – перебуває на етапі активного розвитку та зростання; зрілий – знаходиться на етапі спаду активності; згасаючий – знаходиться на етапі розпаду діяльності</i>	Н. Каніщенко [296]; Е. Кропинова, А. Митрофанова [297, с. 43]

Додатки

Продовження дод. 3.Д

Класифікаційна ознака та її зміст	Різновиди кластерів та їх характеристика	Дослідники
За кількістю учасників кластера	<i>Малий</i> – (менше 10 учасників) <i>середній</i> – (від 20 до 30 учасників) <i>великий</i> – (більше 30 учасників)	Власна розробка
За динамікою економічного розвитку	<i>Зростаючий</i> – (зростає динаміка показників господарської діяльності) <i>зменшуваний</i> – (знижується динаміка показників господарської діяльності) <i>стабільний</i> – (незмінні обсяги діяльності)	Власна розробка
За географічним охопленням	<i>Мегакластери</i> – об'єднує учасників декількох країн; <i>макрокластери</i> – (національного рівня, групи взаємозв'язаних та взаємодіючих галузей, окремих сегментів у межах країни) <i>мезокластери</i> – (галузевого рівня, взаємозв'язані галузеві групи підприємств у межах конкретного регіону) <i>мікрокластери</i> – (регіонального рівня, представляють рівень міста, регіону, курорту, дестинації)	Н. Каніщенко [296]; С. Соколенко [290] Власна розробка
За потужністю	<i>Міцні</i> – активно розвиваються, визначається високою конкуренцією та активною взаємодією між учасниками, стійкими конкурентними перевагами; <i>стійкі</i> – стабільно розвиваються, однак ще не накопичено критичну масу стратегічного потенціалу для отримання значних ринкових переваг, активна внутрішньокластерна взаємодія <i>потенційні</i> – структура та складу учасників не сформована, але інтенсивно розвивається та має значні перспективи розвитку; <i>латентні</i> – між учасниками сформовано лише окремі відносини, не хватає стійких комунікативних взаємозв'язків	Н. Каніщенко [296]; С. Соколенко [290]
За ступенем відкритості	<i>Відкриті</i> – кластери, які взаємодіють з підприємствами інших регіонів, при цьому: <i>трансграничні кластери</i> – побудовані на основі використання внутрішніх ресурсів регіону та вхідних та вихідних потоків інших регіонів; <i>індукційні кластери</i> – функціонує на внутрішніх ресурсах регіону, при цьому індукує потоки зовнішні потоки; <i>закриті</i> – що функціонують тільки на території певного регіону	Н. Булатова [291; с.44]; Г. Семенов [292]

Продовження дод. 3.Д

Класифікаційна ознака та її зміст	Різновиди кластерів та їх характеристика	Дослідники
На основі використання стратегічних можливостей	З повним використанням ресурсного потенціалу (100%); із значним використанням потенціалу (понад 80%); з частковим використанням потенціалу (понад 50%); з слабким використанням потенціалу (менш 50%)	Н. Булатова [291; с.44];
За наявністю державної підтримки	Значна підтримка; слабка підтримка; без державної підтримки	Н. Булатова [291; с. 44]; Г. Семенов [292]
За рівнем взаємодії між учасниками	З вільними відносинами; з регламентованими відносинами (узгодження дій між членами); з несистемними відносинами (не стійкими, епізодичними)	Н. Булатова [291; с. 44]; Г. Семенов [292]
Глибина кластера (основна змінна при оцінці стійкості)	Глибокий; мілкий; невизначеної глибини	С. Соколенко [290]
За характером зв'язків	Виробничі, що створені на базі промислових підприємств; науково – технічні, утворюються навколо науково-освітніх установ; змішані	С. Соколенко [290]
За видом діяльності	Будівельні; транспортно-логістичні, інформаційно-комунікаційні, аграрні, туристичні	Власна розробка
За динамікою трансформації	Стабільний – кількість робочих місць незначно змінюється на протязі року на стадії розвитку – кількість робочих місць зростає на стадії згортання – кількість робочих місць скорочується	В. Татаринів [298]
За рівнем регламентації	Неформальні – з вільними відносинами між учасниками; організовані (формалізовані) – кластери у формі структурованої формальної співпраці (асоціація, контракти, угоди)	Власна розробка
За видами туристичних атракторів	Музейні, розважальні, спортивні, екологічні, етнографічні, санаторно-курортні, культурні та ін.	Л. Морозова, А. Большаков [299, с. 5]
За видами пріоритетних туристичних ресурсів	Водні (морські, річкові, озерні), лісові, гірські, змішані	Л. Морозова, А. Большаков [299, с. 5]

Додатки

Закінчення дод. 3.Д

Класифікаційна ознака та її зміст	Різновиди кластерів та їх характеристика	Дослідники
За періодом існування	Новостворені повторні (ревіталізовані)	С. Соколенко [290]
За динамікою розвитку	Статичні (незмінна кількість учасників) динамічні (спостерігається зростання критичної маси учасників)	С. Соколенко [290]
За широтою охоплення учасників	Вузькі (пов'язано невелику кількість секторів економіки) широкі (значн кількість економічних секторів)	С. Соколенко [290]
За структурою	<i>Кластери малих та середніх підприємств</i> (італійська модель); <i>кластери з ядром із великих компаній</i> біля яких зосереджено малі (шотландська модель) <i>кластери засновані на взаємодії великої кількості замовників та виконавців</i> на основі субконтрактації (американська модель)	С. Соколенко [290]
За концепцією розвитку	<i>Багатофункціонального розвитку</i> – кластер рівномірно розвиває різні види економічної діяльності, без виділення ключової галузі, у.т.ч. туризм <i>рівноважного розвитку</i> – гармонізація, рівновага та впорядкованість учасників біля ключового сектору – туристичного; <i>відновлення</i> – співпраця з метою відновлення туристичних дестинацій, що мають потенціал, але не мають розвинутої структури; <i>зрівноваженого розвитку</i> – передбачає поступальний, еволюційний напрям розвитку, який починається з вирішення наріжних проблем господарських суб'єктів туристичної дестинації	Власна розробка

Джерело: узагальнено та удосконалено автором на основі джерел таблиці.

Додаток 3.Е

Концептуальні підходи до формування кластерних формувань

Назва підходу та його сутність	Складові концепти	Дослідники
Концепція «5І» – визначено базові умови створення кластера	Ініціатива (<i>initiative</i>) – творчі та професійні фахівці підприємств, представників влади, громадських організацій, закладів освіти та науки, здатні своїм и компетенція, знаннями та досвідом мотивувати, та організувати кластерне утворення; інновації (<i>innovations</i>) – нові технології щодо виробництва, обслуговування, збуту, управління, як спроможні надати додаткові конкурентні переваги; інформація (<i>information</i>) – наявність достатньої кількості достовірної інформації, спільний доступ до неї дає можливості збільшити ринкові переваги інтеграція (<i>integration</i>) – можливості використовувати новітніх форм співробітництва між суб'єктами господарювання; інтерес (<i>interest</i>) – зацікавленість учасників в отриманні вигод та зниженні ризиків; інвестиції – наявність ресурсі, їх перерозподіл, об'єднання для реалізації кластерних ініціатив та проектів;	Г. Гернесієні [300, с.28]
Концепція «7І» – запропоновано доповнення базових передумов життєздатності кластера	<i>Ініціатива;</i> <i>інновації;</i> <i>інформація;</i> <i>інтерес;</i> <i>інтеграція;</i> <i>інвестиції</i> – необхідність капіталовкладень та залучення ресурсів для реалізації кластерного розвитку; <i>інжиніринг</i> – надання комплексу проектно-консультаційних послуг комерційного характеру з метою успішної реалізації кластерних стратегій;	М. Войнаренко [301]

Додатки

Додаток 3.Е

Назва підходу та його сутність	Складові концепти	Дослідники
Концепція «3-К» – визначає базові принципи кластерного утворення	<i>Конкуренція</i> – суперництво між господарськими суб'єктами; <i>кооперація</i> – співробітництво з метою досягнення спільної мети;; <i>кооперенція</i> – співробітництво між конкурентами	А.М. Бранденбургер, Б. Нейлбафф [173,139]; О.А. Похильченко [144]
Концепція «4К» – визначає принципи кластерного утворення на основі доповнення концепції «3-К»	<i>Конкуренція</i> ; <i>кооперація</i> ; <i>кооперенція</i> <i>концентрація</i> – зосередження компаній у межах локальної території.	Л. Родіонова [302]
Концепція «7-К» – регламентує базові принципи налагодження взаємовигідних зв'язків між учасниками кластера на основі доповнення підходу «4-К»	<i>Концентрація</i> – процес зосередження ресурсів, працівників, наукових здобутків, інформації на певних територіях, тобто, <i>концентрації</i> ресурсів і зусиль; <i>конкуренція</i> – економічне суперництво і боротьба між підприємницькими структурами (учасниками кластерів за найбільш вигідні умови діяльності, ресурси, ринки, та можливості додаткового отримання прибутку); <i>кооперація</i> – об'єднання власності та ресурсів, інтелектуальних можливостей та інформації усіх учасників; <i>кооперенція</i> – розвиток кооперативних відносин між конкурентами, поєднання співпраці з конкуренцією. <i>комунікації</i> – наявність еієктивного інформаційного обміну між учасниками кластерних утворень; <i>координація</i> – забезпечення узгодженості роботи всіх ланок управління кластерами та всіх учасників; <i>контрактація</i> – укладання угод, контрактів між учасниками, формалізація спільної діяльності;	С. Соколенко [290]
Концепція «3-С» – визначає чинники, що сприяють якісним змінам внаслідок функціонування кластерів	<i>Спеціалізація</i> – зосередження діяльності на певних споживчих ринках, виробництві певного виду туристичного ресурсу тощо; <i>співробітництво</i> – організація спільної діяльності з метою досягнення мети;	М. Войнаренко [303, с. 78–84]

Закінчення дод. 3.Е

Назва підходу та його сутність	Складові концепти	Дослідники
	<i>синергія</i> – отримання в результаті узгоджених дій учасників сумарного ефекту, який суттєво перевищує вигоди окремого підприємства у вигляді простої їх суми	
Концепція «5-С» – визначає базові методи формування взаємозв'язків між учасниками	<i>Спеціалізація</i> ; <i>співробітництво</i> ; <i>синергія</i> ; субконтракція – забезпечення партнерства, яке передбачає наявність стратегічного центра «контрактора» та сукупності малих і середніх підприємств – «субконтракторів», які групуються навколо нього; <i>симбіоз</i> – взаємодія та співіснування різногранних учасників клатера;	А. Бондарев [304]; Т. Ібрагімова [305]

Джерело: складено автором за джерелами таблиці.

Таблиця 3.3

Рекомендована регіональна структура кластерних систем в Україні

Економічний район	Області, охоплені кластером	Пріоритетні напрями розвитку туристичних кластерів
Донецький	Донецька, Луганська	Промисловий туризм; екстремальний туризм; пізнавальний туризм;
Придніпровський	Дніпропетровська, Запорізька, Кіровоградська	Промисловий туризм; етнографічний туризм; пізнавальний туризм;
Східний	Полтавська, Сумська, Харківська	Сільський туризм; екологічний туризм; промисловий туризм; етнографічний туризм; оздоровчий туризм; пізнавальний туризм; гастрономічний туризм
Центральний	Київська, Черкаська	Науково-пізнавальний туризм; етнографічний туризм; сільський туризм; екологічний туризм;
Поліський	Волинська, Житомирська, рівненська, Чернігівська	Сільський туризм; екологічний туризм; продовольчий, пізнавальний туризм
Подільський	Вінницька, Тернопільська, Хмельницька	Сільський туризм; екологічний туризм; пізнавальний туризм;

Додатки

Закінчення дод. 3.Е

Економічний район	Області, охоплені кластером	Пріоритетні напрями розвитку туристичних кластерів
Пичорноморський	Автономна Республіка Крим, Миколаївська, Одеська, Херсонська, м. Севастополь	Лікувально-оздоровчий туризм; пізнавальний туризм; риболовний туризм; гірський туризм; релігійний туризм; етнографічний туризм;
Карпатський	Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька	Гірський туризм; мисливський туризм; спортивний туризм; сільський туризм; екологічний туризм; лікувально-оздоровчий туризм; пізнавальний туризм; релігійний туризм; етнографічний туризм; екстремальний туризм

Джерело: складено автором.

Додаток 3.Ж.1

Показники та критерії економічної, соціальної та екологічної результативності функціонування туристичних кластерів

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
1. Економічний ефект		
<i>Загальний</i>		
Обсяг надходжень від туризму в регіоні	Характеризує внесок туризму в економіку регіону	Обсяг туристичних витрат туристів під час перебування у туристичній подорожі
Обсяг сукупного доходу туристичного кластера	Характеризує сукупні фінансові результати кластера	Обсяг сукупних доходів учасників туристичного кластера
Середня виручка на одного учасника кластера	Визначає усереднений абсолютний ефект діяльності учасника кластера (виручка)	$ВК=В/ K_{дф}$, де В – сукупна виручка від реалізації туристичних послуг; $K_{дф}$ – фактична чисельність учасників у кластері за період
Виручка на одного туриста дестинації	Визначає усереднений абсолютний показник доходу від одного туриста, що відвідує дестинацію	$ВТ=В/ T_{дф}$, где В – сукупна виручка від реалізації туристичних послуг за період; $T_{дф}$ – чисельність туристів за період
Середні витрати на одного учасника кластера	Визначає усереднений абсолютний показник витрат, що припадають на 1-го учасника кластера	$СВК=СВ/ K_{дф}$, де СВ – сумарні витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг; $K_{дф}$ – фактична кількість учасників у кластері за період

Продовження дод. 3.Ж.1

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Витрати на одного туриста дестинації	Визначає усереднений абсолютний показник витрат, що приходяться на 1-го туриста	$CVT = CV / K_{df}$, де CV – сумарні витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг; T_{df} – фактична чисельність туристів за період
Середній прибуток на одного учасника кластера	Визначає усереднений абсолютний ефект діяльності учасника кластера (обсяг прибутку)	$BK = P / K_{df}$, де P – сукупна виручка від реалізації туристичних послуг; K_{df} – фактична чисельність учасників у кластері за період
Прибуток на одного туриста дестинації	Визначає усереднений абсолютний показник прибутку на одного туриста, що відвідує дестинацію	$BT = P / T_{df}$, де P – сукупний прибуток підприємств кластера від реалізації туристичних послуг за період; T_{df} – чисельність туристів за період
<i>Використання ресурсного потенціалу</i>		
Сукупна вартість активів учасників кластера	Визначає сумарну (загальну) вартість активів учасників (сукупний ресурсний потенціал)	Сума вартості активів кожного учасника
Вартість активів на одного учасника	Визначає усереднений обсяг (вартість ресурсного потенціалу) на одного учасника	$BK = A / K_{df}$, де A – сукупна вартість активів; K_{df} – фактична чисельність учасників у кластері за період
<i>Використання ринкового потенціалу</i>		
Частка ринку в цільовому (туристичному) сегменті	Частка доходів кластера від продажу туристичного продукту у загальному обсязі діяльності	$CR = V / P_{df}$, де V – обсяг виручки від продажів у цільовому сегменті; P_{df} – загальний обсяг продажів
Частка ринку кластера у загальному обсязі надходжень від туризму в регіоні	Частка ринку кластера на регіональному ринку	$CR = V_k / P_{df}$, де V_k – обсяг виручки від продажів туристичних послуг кластером; P_{df} – загальний обсяг продажів туристичних послуг у регіоні
Частка розширення клієнтського потенціалу	Частка нових клієнтів взагальному обсязі обслуговуваних туристів	$CR = P_n / Z_n$, де P_n – обсяг продаж послуг новим клієнтам; Z_n – загальний обсяг продаж туристичних послуг
Частка постійних клієнтів	Частка постійних клієнтів у загальному обсязі обслуговуваних туристів	$CP = P_p / Z_n$, де P_p – обсяг продажів послуг постійним клієнтам; Z_n – загальний обсяг продажів туристичних послуг

Додатки

Продовження дод. 3.Ж.1

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Синергетичний		
Ефект від зростання масштабу діяльності (Ем)	Оцінюється як різниця між прибутком підприємства, отриманим після зміни обсягів продажів (як результату кластерної взаємодії) та прибутком до початку кластерної співпраці (приріст виручки, прибутку або економія витрат)	$E_m = \Pi' - \Pi$, де Π' – прибуток підприємства за період, отриманий після входження до кластера; Π – прибуток підприємства за період, отриманий до входження до кластера. При цьому: $\Pi = \Pi \cdot V - Z_{\text{пост}} - Z_{\text{зм}} \cdot V$, де Π – прибуток; Π – ціна за од. послуги; V – обсяг надання послуг за період; $Z_{\text{пост}}$ – затрати постійні; $Z_{\text{зм}}$ – витрати змінні на од. послуги
Ефект від взаємодоповнення ресурсів (синергія ресурсів) (Евр)	Оцінюється як додаткові можливості залучення вільних (залишкових) ресурсів партнерів; проникнення в інші сфери діяльності; економія на ресурсах через маневрування	$E_{\text{вр}} = O_p \cdot P_c \cdot (K_{\text{дк}}/K_{\text{др}})$, де O_p – обсяг залучених ресурсів; P_c – плата за користування, % на рік; $K_{\text{дк}}$ – кількість днів користування; $K_{\text{др}}$ – кількість днів у році; $E_{\text{вр}} = R' - R$, де R' – обсяг ресурсів підприємства, після входження до кластера; R – обсяг ресурсів підприємства до входження до кластера
Ефект від залучення додаткових фінансових активів (синергія фінансових потоків) (Ефп)	Оцінюється як додаткові можливості залучення фінансових активів партнерів; економія на інвестиціях та капіталовкладеннях	$E_{\text{фп}} = O_k \cdot P_c \cdot (K_{\text{дк}}/K_{\text{др}})$, де O_k – обсяг залучених коштів; P_c – плата за користування, % на рік; $K_{\text{дк}}$ – кількість днів користування; $K_{\text{др}}$ – кількість днів у році; $E_{\text{фп}} = \Phi\Pi' - \Phi\Pi$, де $\Phi\Pi'$ – обсяг фінансових ресурсів підприємства після входження до кластера; $\Phi\Pi$ – обсяг фінансових ресурсів підприємства до входження до кластера
Ефект зростання вартості бізнесу (операційна синергія) (Евб)	Зростання вартості бізнесу з урахуванням набору матеріальних та нематеріальних активів	$E_{\text{вб}} = ВБ' - ВБ$, де $ВБ'$ – ринкова вартість підприємства (як портфель матеріальних та нематеріальних активів) після входження до кластера; $ВБ$ – ринкова вартість підприємства (як портфель матеріальних та нематеріальних активів) до входження до кластера

Продовження дод. 3.Ж.1

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Ефект від прояву командного синергізму (Синергія знань) (ΔL)	Визначає зв'язок між рівнем знань співробітників та динамікою результативності; розраховується як приріст доходів або економія витрат внаслідок об'єднання здібностей команди (ΔL)	$\Delta L = L' - L$; $E_{\Phi\P} = \Phi\P' - \Phi\P$, де L' – обсяг витрат підприємства на навчання персоналу (-) та вигод, обумовлених використанням управлінських та організаційних здібностей персоналу (+) після входження до кластера; L' – обсяг витрат підприємства на навчання персоналу (-) та вигод, обумовлених використанням управлінських та організаційних здібностей персоналу (+), після входження до кластера; Коефіцієнт повернення інвестицій у знання (K_3) = (Приріст доходів – Витрати на персонал) / Витрати на персонал
Ефект внаслідок зменшення обсягу податкових платежів (податкова синергія) ($E_{\text{пд}}$)	Зменшення обсягу податкових платежів внаслідок входження до кластера (податкові канікули, пільги тощо)	$E_{\text{пд}} = \text{ПД}' - \text{ПД}$, де $\text{ПД}'$ – податкові платежі підприємства після входження до кластера; ПД – податкові платежі підприємства до входження до кластерів; а
Сукупний синергетичний ефект		$\Delta \text{ГПВБ} = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta L - \Delta \text{Capex} + \Delta \text{Debt}$ де $\Delta \text{ГПВБ}$ (free cash flow to equity) – грошовий потік для власників бізнесу; ΔS (sales) – приріст виручки; ΔC (costs) – економія на витратах; ΔT (tax) – економія на податках; ΔL – економія внаслідок об'єднання здібностей команди; ΔCapex – економія на капіталовкладеннях у матеріальні та нематеріальні активи; ΔDebt – зміна фінансового боргу (з урахуванням фінансової синергії)
Мультиплікативні		
<i>На національному рівні</i>		
Частка туризму у валовому внутрішньому продукті країни, $\text{Ч}_{\text{ВВП}}$	Частка обсягу послуг туристичних підприємств у складі валового суспільного продукту	$\text{Ч}_{\text{вен}} = \frac{\text{ОП}_{\text{mn}}}{\text{ВВП}} 100$ де $\text{Ч}_{\text{вен}}$ – частка туризму у валовому внутрішньому продукті країни, %; ОП_{mn} – обсяг послуг, наданих туристичними підприємствами країни за мінусом імпорту, грн; ВВП – валовий внутрішній продукт країни, грн

Додатки

Продовження дод. 3.Ж.1

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Частка туризму у валовому національному доході, $Ч_{нд}$	Частка прибутку туристичних підприємств у складі національного доходу країни	$Ч_{нд} = \frac{П_{mn}}{НД} 100,$ <p>де $Ч_{нд}$ – частка туризму у валовому національному доході країни, %; $П_{mn}$ – обсяг прибутку, отриманий туристичними підприємствами країни, грн; $НД$ – національний дохід країни, грн</p>
Частка туризму у доходах від експорту	Частка доходу (виручки) туристичних підприємств у складі доходів країни від експорту, грн	$Ч_{де} = \frac{Д_{in}}{ДЕ} 100,$ <p>де $Ч_{де}$ – частка туризму у доходах від експорту країни, %; $Д_{in}$ – доходи від реалізації туристичних послуг іноземним туристам, грн; $ДЕ$ – доходи від експорту послуг у країні, грн.</p>
Частка туризму у зовнішньоторговельному обороті	Частка обсягу послуг міжнародного туризму у складі зовнішньоторговельного обороту (експорту й імпорту) країни	$Ч_{зто} = \frac{ОП_{im} + ОП_{zt}}{ЗТО} 100,$ <p>де $ЗТО$ – зовнішньоторговельний оборот країни, грн; $ОП_{im}$ – обсяг послуг, реалізованих іноземним (в'їзним) туристам, грн; $ОП_{zt}$ – обсяг послуг, реалізованих зарубіжним (виїзним) туристам, грн.</p>
Темпи зростання платежів туристичних підприємств до бюджету, T_p	Динаміка податкових надходжень, сплачених туристичними підприємствами до бюджетів різних рівнів	$T_p = \frac{ПН_{зв}}{ПН_m} 100,$ <p>де T_p – темп зростання обсягу надходження платежів до бюджету туристичних підприємств, %; $ПН_{зв}$ – обсяг податкових надходжень туристичних підприємств до бюджету у звітному періоді, грн.; $ПН_m$ – обсяг податкових надходжень туристичних підприємств до бюджету у минулому періоді, грн.</p>
5. Рівень зайнятості населення в туризмі, $Ч_з$	Характеризує частку працівників, зайнятих у туризмі, у загальній чисельності працюючих у країні	$Ч_з = \frac{Ч_m}{Ч_{заг}} 100,$ <p>де $Ч_з$ – рівень зайнятих у туризмі, %; $Ч_m$ – чисельність зайнятих у туризмі, осіб; $Ч_{заг}$ – загальна чисельність зайнятих у галузях економіки країни, осіб.</p>

Продовження дод. 3.Ж.1

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
<i>На регіональному рівні</i>		
Частка туризму у валовому внутрішньому продукті регіону (дестинації, кластера), $Ч_{ввпр}$	Частка обсягу послуг туристичних підприємств у складі валового продукту регіону (дестинації, кластера)	$Ч_{ввпр} = \frac{ОП_{мпр}}{ВВП_p} 100,$ де $Ч_{ввпр}$ – частка туризму у валовому внутрішньому продукті регіону, %; $ОП_{мпр}$ – обсяг послуг, наданих туристичними підприємствами регіону за мінусом імпорту, грн; $ВВП_p$ – валовий внутрішній продукт регіону, грн.
Частка туризму у валовому у доході регіону, $Ч_{ндр}$	Частка прибутку туристичних підприємств у складі сукупного доходу регіону	$Ч_{ндр} = \frac{П_{мпр}}{Д_p} 100,$ де $Ч_{ндр}$ – частка туризму у валовому доході регіону, %; $П_{мпр}$ – обсяг прибутку, отриманий туристичними підприємствами регіону, грн; $Д_p$ – сукупний дохід регіону, грн
Частка туризму у доходах регіону від експорту, $Ч_{дер}$	Частка доходу (виручки) туристичних підприємств у складі доходів регіону від експорту, грн	$Ч_{дер} = \frac{Д_{инр}}{ДЕ_p} 100,$ де $Ч_{дер}$ – частка туризму у доходах від експорту регіону, %; $Д_{инр}$ – доходи від реалізації туристичних послуг іноземним туристам, грн; $ДЕ_p$ – доходи від експорту послуг у регіоні, грн.
Частка туризму у зовнішньоторговельному обороті регіону, $Ч_{зтор}$	Частка обсягу послуг міжнародного туризму у складі зовнішньоторговельного обороту (експорту й імпорту) регіону	$Ч_{зтор} = \frac{ОП_{имр} + ОП_{зпр}}{ЗТО_p} 100,$ де $ЗТО_p$ – зовнішньоторговельний оборот регіону, грн; $ОП_{имр}$ – обсяг послуг, реалізованих іноземним (в'їзним) туристам в регіоні, грн; $ОП_{зпр}$ – обсяг послуг, реалізованих зарубіжним (виїзним) туристам в регіоні, грн.

Додатки

Продовження дод. 3.Ж.1

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Темпи зростання платежів туристичних підприємств до бюджету, T_{pp}	Динаміка податкових надходжень, сплачених туристичними підприємствами регіону до бюджетів різних рівнів	$T_{pp} = \frac{ПН_{звр}}{ПН_{mr}} \cdot 100,$ <p>де T_{pp} – темп зростання обсягу надходження платежів до бюджету туристичних підприємств регіону, %;</p> <p>$ПН_{звр}$ – обсяг податкових надходжень туристичних підприємств регіону до бюджету у звітному періоді, грн.;</p> <p>$ПН_{mr}$ – обсяг податкових надходжень туристичних підприємств регіону до бюджету у минулому періоді, грн.</p>
Рівень зайнятості населення регіону в туризмі, $Ч_{зр}$	Характеризує частку працівників, зайнятих у туризмі, у загальній чисельності працюючих у країні	$Ч_{зр} = \frac{Ч_{mr}}{Ч_{загр}} \cdot 100,$ <p>де $Ч_{зр}$ – рівень зайнятих у туризмі регіону, %;</p> <p>$Ч_{mr}$ – чисельність зайнятих у туризмі регіону, осіб;</p> <p>$Ч_{загр}$ – загальна чисельність зайнятих у галузях економіки регіону, осіб.</p>
2. Соціальний ефект		
<i>Взаємодії учасників</i>		
Коефіцієнт консолідованості активів	Частка активів, спрямованих на консолідований розвиток у загальній вартості активів учасників	$Чак = Ак / Аз$, де $Ак$ – вартість консолідованих активів; $Аз$ – загальна вартість активів
Коефіцієнт кооперації звязків	Щільність зв'язків між учасниками, рівень пов'язаності учасників між собою та з іншими суб'єктами господарвання	$Кк = Вк / Зк$, де $Вк$ – вартість контрактів між учасниками (внутрішніх кластерних); $Зк$ – загальна вартість контрактів
Рівень виконання зобов'язань	Частка повного виконання зобов'язань у загальному обсязі зобов'язань	$Рз = Вк / Зкв$, де $Вк$ – кількість контактів, коли зобов'язання були виконані в повному обсязі (внутрішніх кластерних); $Зкв$ – загальна кількість взаємодій

Продовження дод. 3.Ж.1

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Рівень довіри	Кількість партнерів, які не порушували зобов'язання у загальному обсязі учасників кластера	$R_d = K_{pd}/K_u$, де K_{pd} – чисельність партнерів, що не порушували зобов'язання (внутрішніх кластерних); K_u – загальна чисельність учасників у кластері
<i>Якості туристичного продукту та обслуговування</i>		
Інтенсивність обслуговування туристів	Усереднений обсяг споживання послуг одним туристом	$IO = KU/Ч_p$, де KU – загальна кількість наданих послуг для туриста (абсолютна, од.); $Ч_p$ – чисельність обслуговуваних туристів за період
Задоволеність споживача якістю туристичного продукту	Рівень задоволеності споживачів якістю туристичного продукту кластера	$UR = BR/Ч_p$, де BR – чисельність задоволених туристів, $Ч_p$ – чисельність обслуговуваних туристів за період
Частота повторного придбання туристичного продукту в кластері	Чисельність постійних туристів у загальному обсязі обслуговуваних споживачів	$Ч = Ч_{rp}/Ч_p$, де $Ч_{rp}$ – чисельність туристів за період, які придбали туристичний продукт повторно; $Ч_p$ – загальна чисельність обслуговуваних туристів за період
<i>Науково-технічного та інноваційного розвитку</i>		
Коефіцієнт використання власних інноваційних розробок	Частка власних інноваційних розробок в загальному обсязі інновацій	$CI = Iv/ Iz$, де Iv – вартість інновацій, створених внутрішніми можливостями учасників; Iz – загальний обсяг вартості інновацій
Частка витрат на НІОКР в загальному обсязі витрат	Обсяг витрат на НІОКР у загальному обсязі витрат кластера	$CVI = V_i/ V_c$, де V_i – обсяг витрат на НІОКР; V_c – загальний обсяг витрат (сукупні витрати)
<i>Модернізації інфраструктури</i>		
Рівень модернізації туристичної інфраструктури кластера	Обсяг модернізованої та оновленої інфраструктури у загальній вартості інфраструктурних об'єктів	$CMI = V_m/ V_i$, де V_m – обсяг витрат на модернізацію, оновлення; V_i – загальний обсяг вартості інфраструктурних об'єктів
<i>Соціальної орієнтованості акторів</i>		
Середньомісячна заробітна плата персоналу (СЗП)	Усереднений обсяг заробітної плати працівника підприємства-учасника кластера	$СЗП = ФЗП/СЗЧ$, де $ФЗП$ – середньомісячний фонд заробітної плати організації; $СЗЧ$ – середньоспискова чисельність персоналу

Додатки

Закінчення дод. 3.Ж.1

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Середньомісячний обсяг соціальних виплат на 1-го працівника (ССВ)	усереднений обсяг соціальних виплат у розрахунку на 1-го працівника підприємства-учасника кластера	$ССВ = СВ/ССЧ$, де СВ – середньомісячний фонд соціальних виплат організації; ССЧ – середньоспискова чисельність персоналу
3. Екологічний ефект		
<i>Відтворення природних та туристично-рекреаційних ресурсів</i>		
Частка витрат на природоохоронні заходи	Частка витрат на природоохоронні заходи	Частка витрат на природоохоронні заходи
<i>Використання природоохоронних технологій</i>		
Частка витрат на ресурсозбереження	Частка витрат на ресурсозбереження	Частка витрат на ресурсозбереження

Джерело: складено автором.

Додаток 3.Ж.2

Критерії та показники, які характеризують ефективність управління функціонуванням туристичного кластера

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
1. Економічна ефективність		
Загальні		
Прибутковість функціонування кластера (рентабельність діяльності)	Усереднений обсяг прибутку на одиницю витрат у кластері	$П=ПР/СЗ$, де ПР – прибуток організацій кластера (сукупний); СЗ – сумарні витрати організацій кластера, пов'язані із веденням діяльності
Прибутковість (рентабельність послуг підприємства)	Обсяг прибутку на одиницю витрат зі створення та реалізації туристичного продукту окремим підприємством (учасником)	$РУ=ПР/СЗ$, де ПР – прибуток підприємства; СЗ – витрати підприємства
Рентабельність продажів туристичного продукту кластера	Усереднений обсяг прибутку на одиницю отриманої виручки учасниками кластера	$РП=ПР/В$, де ПР – сукупний прибуток організацій кластера, отриманий в процесі створення та реалізації туристичного продукту; В – виручка від реалізації продукту

Продовження дод. 3.Ж.2

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Рентабельность продаж туристичного продукту підприємства-учасника кластера	обсяг прибутку на одиницю отриманої виручки підприємством	$РП=ПР/В$, де ПР – прибуток організацій підприємства, отриманий у процесі створення та реалізації туристичного продукту; В – виручка від реалізації продукту
<i>Використання ресурсного потенціалу</i>		
Рентабельність активів клатера (учасника)	Обсяг прибутку на одиницю вартості активів	$РА=ЧПР/((A_{нп}+A_{кп})/2)$, де ЧПР – чистий прибуток за період; $A_{нп}$, $A_{кп}$ – величина активів на кінець та початок періоду
Рентабельність основних фондів	Обсяг прибутку на одиницю вартості основних фондів	$РОФ= ЧПР/((OF_{нп}+OF_{кп})/2)$, де ЧПР – чистий прибуток за період; $OF_{нп}$, $OF_{кп}$ – вартість основних фондів на початок та кінець періоду
Фондовіддача	Обсяг виручки на одиницю вартості основних фондів	$ФО=В/((OF_{нп}+OF_{кп})/2)$, де В – виручка від реалізації послуг; $OF_{нп}$, $OF_{кп}$ – вартість основних фондів на початок та кінець періоду
Продуктивність праці	Обсяг виручки (кількість реалізованих послуг) на одного працівника	$ПТ=В/ССЧ$, В – виручка від реалізації послуг; ССЧ – середньоспискова чисельність персоналу
<i>Використання ринкового потенціалу</i>		
Рентабельність обслуговування 1-го клієнта	Обсяг прибутку на одиницю витрат на 1-го клієнта	$РУк=ПРк/СЗк$, де ПРк – прибуток підприємства у розрахунку на 1-го клієнта; СЗк – витрати підприємства у розрахунку на 1-го клієнта
2. Соціальна ефективність		
Частка витрат на компенсацію праці	Частка витрат на компенсацію праці працівників у загальному обсязі витрат	$Чк=Вк/Вз$, де Вк – витрати на компенсацію праці персоналу; В _з – сумарні витрати суб'єкта господарювання
Частка витрат на соціальні заходи учасника кластера	Частка витрат на соціальні заходи у загальних витратах підприємства-учасника клатера	$Чк=Вк/Взп$, де В _с – витрати на соціальні заходи; В _{зп} – загальні витрати суб'єкта господарювання
Частка витрат на соціальні заходи у межах кластера	Частка витрат на соціальні заходи у загальних сумарних витратах підприємств-учасників клатеру	$Чс=Вк/Вз$, де В _с – витрати на соціальні заходи; В _{зк} – сумарні витрати суб'єктів господарювання, що входять до кластера

Додатки

Закінчення дод. 3.Ж.2

Критерії та показники	Призначення показника	Алгоритм розрахунку
Частка витрат на компенсацію праці в обсязі прибутку	Обсяг витрат на компенсацію праці у прибутку підприємства (виручці)	$Ч_{кп} = \text{Пр} / \text{Вз}$, де Пр – прибуток підприємства (виручка); Вз – сумарні витрати суб'єкта господарювання на компенсацію праці
3. Екологічна ефективність		
Частка витрат на природоохоронні заходи в обсязі прибутку	Обсяг витрат на природоохоронні заходи у прибутку підприємства (виручці)	$Ч_{поз} = \text{Пр} / \text{Впоз}$, де Пр – прибуток підприємства (виручка); Впоз – сумарні витрати суб'єкта господарювання на природоохоронні заходи

Джерело: складено автором

Додаток 3

Класифікаційні підходи до визначення моделей ППП

Класифікаційна ознака	Різновиди ППП	Характеристика різновиду ППП
Залежно від особливостей формування співпраці [306]	Організаційні (концесія)	Не передбачають суттєвих змін у відносинах власності, при цьому співпраця державного і приватного партнерів відбувається шляхом перерозподілу окремих функцій і контрактних зобов'язань, передачі об'єктів в управління
	Моделі фінансування (оренда, лізинг, комерційний найм, проектне фінансування)	Передбачають реалізацію стратегічних програм і проектів на основі угоди держави з приватними партнерами з чітким визначенням джерел фінансування та розподілом зобов'язань, прав і відповідальності, ризиків
	Коопераційні	Змішані форми і методи об'єднання зусиль партнерів, які відповідають за окремі етапи процесу створення нової споживчої вартості (програми, проекту) як публічного блага
За формами характеру співпраці учасників [307,306]	Концесія	Надання уповноваженим органом виконавчої влади чи органом місцевого самоврядування на підставі концесійного договору на платній та строковій основі юридичній або фізичній особі права на створення (будівництво) та (або) управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань по створенню (будівництву) та (або) управлінню (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого підприємницького ризику з метою задоволення громадських потреб [3]

Продовження дод. 3

Класифікаційна ознака	Різновиди ППП	Характеристика різновиду ППП
	Оренда	Надання приватному партнеру у тимчасове і платне користування державного майна без передачі права власності [48, с. 151]
	Лізинг (фінансова оренда),	Передбачає відповідно до договору фінансової оренди (лізингу) передання приватному партнеру державного майна, а також усіх ризиків та винагород, пов'язаних з правом користування та володіння об'єктом ППП [74, с. 53]
	Комерційний найм	Держава надає приватному інвестору за плату та на визначений строк право на використання певних ресурсів або інфраструктурних об'єктів, а приватний інвестор зобов'язується виконати роботу за власний рахунок та на свій ризик з наступною компенсацією власних витрат та отриманням платні у вигляді частини прибутку
	Проектне фінансування	Реалізація стратегічних програм і проектів з метою виконання певних робіт або надання послуг, що здійснюються на основі договору держави з приватними партнерами, в якому визначаються економічні та правові зобов'язання сторін і регулюються взаємовідносини замовника і виконавця [154, с. 23]
	Програма, проект (спільна діяльність)	Формою співробітництва юридичних осіб, заснованих на різних формах власності, яка дозволяє без реєстрації юридичної особи, спільно досягати певної мети, як шляхом об'єднання вкладів (договір простого товариства), так і без такого об'єднання [154, с. 85].
За характером господарської діяльності	Комерційні	Діяльність передбачає отримання прибутку учасниками
	Некомерційні	Діяльність спрямовано на досягнення будь-якої іншої мети, не пов'язаної із отриманням прибутку
За сферами діяльності [308]	<ul style="list-style-type: none"> - Видобування та транспортування природних ресурсів; - будівництво об'єктів транспортної інфраструктури; - машинобудування та металообробка; - будівництво нежитлових та житлових об'єктів; - АПК; - охорона здоров'я; - туризм, відпочинок, рекреація,; - культура та спорт; - управління нерухомістю та ін. 	
За ресурсним забезпеченням (джерелами формування капіталу)	Фінансування за рахунок заучення зовнішніх ресурсів (емісія цінних паперів та вихід на фондовий ринок; реалізація механізмів солідарної відповідальності)	
	Орієнтовані на застосуванні власних (консолідованих) ресурсів приватних партнерів	

Додатки

Продовження дод. 3

Класифікаційна ознака	Різновиди ППП	Характеристика різновиду ППП
	Забезпечення за рахунок залучення ресурсів фінансово-кредитних організацій	
	Підтримка громадських організацій та недержавних фондів	
	Державна підтримка	
	Міжнародна підтримка	
За міцністю зв'язків з державою	Засновані на передачі державної власності новій юридичній особі	
	Засновані на передачі державної власності існуючій юридичній особі	
	Зі значною часткою державної власності	
	Створені з метою реалізації конкретного державного проекту	
	З незначною часткою державної власності	
За галузевим форматом (широотою охоплення галузей)	Галузеві (моно секторальні)	Об'єднання п в межах однієї галузі
	Полігалузеві (полі секторальні, міжгалузеві)	Об'єднання суб'єктів сукупності галузей
За складом статутного капіталу	Національні	Базуються на внутрішньому капіталі
	Спільні (змішані)	Створюються на основі поєднання іноземного та національного капіталу
	Іноземні	Базуються на капіталі іноземних суб'єктів
За правовим статусом	Партнерські	Без статусу юридичної особи
	Інкорпоровані	З правом юридичної особи
За правою підставою	Догорівні	Партнерство державного і приватного секторів базується виключно на договірних відносинах
	Інституційні	Співпраця між державним і приватним сектором відбувається в рамках певної структури шляхом створення спільних підприємств
За функціональним змістом та способами розподілу ризиків [309]	«Придбання – будівництво – експлуатація» (ВВО: Buy – Build – Operate)	Передача державної власності приватній структурі на умовах контракту, згідно з яким майно повинно бути модернізовано та експлуатуватись упродовж встановленого терміну. Державний контроль здійснюється впродовж терміну дії контракту про передачу майна у власність.
	«Будівництво – володіння – експлуатація» (ВОО: Build – Own – Operate)	Приватний сектор фінансує, будує, володіє та експлуатує споруду або надає послугу на основі безстрокового володіння або оренди. Державні обмеження та регулювання встановлюються в оригінальному контракті.
	«Будівництво – володіння – експлуатація – передача» (ВООТ: Build – Own – Operate – Transfer)	Структура приватного сектору отримує франшизу на фінансування, будівництво та експлуатацію об'єкту (а також на стягнення сплати за користування) на певний період, після закінчення якого право власності повертається державі

Закінчення дод. 3

Класифікаційна ознака	Різновиди ППП	Характеристика різновиду ППП
	«Будівництво – оренда – експлуатація – передача» (BLOT: Build – Lease – Operate – Transfer)	Структура приватного сектору отримує франшизу на фінансування, проектування, будівництво та експлуатацію орендованого об'єкту (а також на стягнення сплати за користування) на період оренди; при цьому вноситься орендна плата
	«Будівництво – експлуатація – передача» (BOT: Build – Operate – Transfer)	Приватний сектор проектує, фінансує і будує нову споруду на основі довгострокової концесійної угоди та експлуатує її упродовж терміну дії цієї угоди. Після закінчення терміну дії угоди право власності повертається державному сектору
	«Проектування – будівництво – фінансування – експлуатація» (DBFO – Design – Build – Finance – Operate):	Приватний сектор проектує, фінансує, будує та експлуатує новий об'єкт на основі і в період довгострокової оренди. Після закінчення терміну дії оренди приватний сектор передає новий об'єкт державі.
	«Участь у фінансуванні» (Finance Only)	Структура приватного сектору (зазвичай, компанія з надання фінансових послуг) фінансує проект напряму або за допомогою різних фінансових механізмів, наприклад, через випуск цінних паперів (облігацій)
За цільвим спрямуванням [310]	Створені з метою якнайшвидшої реалізації пріоритетних інфраструктурних проектів	
	Для залучення управлінської експертизи приватного партнера для реалізації великих і комплексних програм	
	Залучення нових технологій, розроблених у приватному секторі;	
	Залучити різноманітних фінансових ресурсів	
	Забезпечення сприятливих умов для розвитку інфраструктури, регіонів, територій	

Джерело: складено автором за джерелами таблиці.

Список використаних джерел (додатки)

1. OED. Online: Oxford Dictionaries Online. (Оксфорд. електрон. слов.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oed.com>
2. Словарь иностранных слов / под ред. И.Ф. Локшина, Ф.Н. Петрова. – М. : Гос. изд-во иностран. и нац. словарей, 1954–1979.– 620 с.
3. Українська радянська енциклопедія. – 2-е вид. – К. : Голов.ред. УРЕ, 1975. – Т. 4. – 560 с.
4. Винограй Э.Г. Общая теория организации и системно-организационный подход / Э.Г. Винограй. – Томск : Изд-во Том. Ун-та, 1989. – 336 с.
5. Большой энцикл. словарь : в 2 т. / гл. ред. А.М. Прохоров. – Т. 1.– М. : Сов. энцикл., 1991–2002. – 1456 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К. : Ірпінь : ВТФ Перун, 2005. – 1728 с.
7. Волкова В.Н. Теория систем и системный анализ в управлении организациями / В.Н. Волкова, А.А. Емельянов. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 848 с.
8. Merriam-Webster Online Dictionary (Електрон. слов. М. Вебстера) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.m-w.com/dictionary/integration> (22.08.2013).
9. Коуз Р.Г. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / Р.Г. Коуз, Г. Демзетц, О.Д. Харт ; за ред. О.Е. Вільямсон, С.Дж. Вінтер ; пер. з англ. А.В. Куликов. – К. : А.С.К., 2002.– 335 с.
10. Парсонс Т. Очерк социальной системы / Т. Парсонс // О социальных системах. – М. : Академический проект, 2002. – С. 545–687.
11. Parsons T. The Social System / T. Parsons. – Glencoe III, 1957. – 314 p.
12. Короткова Г.П. Принципы целостности / Г.П. Короткова. – Л. : ЛГУ, 1968. – 164 с.
13. Маршалл А. Принципы экономической науки. – 8-е изд. Т. 1 / Альфред Маршалл. – М. : Директмедиа Паблишинг, 2008. – 408 с.
14. Marchal A. L'Europe solidaire / A. Marchal. – Vol. 1. – P. : Cujas, 1964. – 361 p.
15. Etzioni Amitai. Political Unification: A Comparative Study of Leaders and Forces / Amitai Etzioni – New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965. – P. 346.
16. Энгергальд В.А. Интеграция – путь от простого к сложному в познании явлений жизни / В.А. Энгергальд // Вопросы философии. – 1970. – № 2. – С. 103–115.
17. Сартори Дж. Искажение концептов в сравнительной политологии / Дж. Сартори // Полис. – 2003. – № 5. – С. 67–77.
18. Большая Советская Энциклопедия : в 30 т. / [гл. ред. А.М. Прохоров]. – М. : Совет. энцикл., 1972. – Т. 10. – 592 с.
19. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М. : Книж. мир, 1999. – 895 с.

20. Мещерякова С.А. Развитие интеграции производства в рыночной экономике : дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук. : спец. 08.00.01 – Эконометрическая теория / С.А. Мещерякова. – Казань, 2002. – 176 с.
21. Белоусова О.В. Системный анализ и оценка эффективности процессов управления корпоративными слияниями (на примере страховых компаний) : дис. на соискание уч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством / О.В. Белоусова. – М., 2003. – 167 с.
22. Антонов А.В. Системный анализ / А.В. Антонов. – М. : Высш. шк., 2004. – 454 с.
23. Кооперация и интеграция в АПК : учебник для вузов / В.М. Володин, Л.Н. Дубова, Г.А. Баклаженко, Ю.Д. Бахтеев, А.Н. Рассказов ; под общ. ред. В.М. Володина. – Пенза, 2005. – 244 с.
24. Скорянська І. Міжрегіональні інтеграційні процеси в Україні: тенденції та перспективи розвитку / І. Скорянська – Л. : ІРД НАН України, 2009. – 392 с.
25. Yoshinara E. The strategy diversification at the Japanese enterprise/ E. Yoshinara, A. Sakuma, K. Itami. – Tokyo : Nippon Keirai, 1979.
26. Emery Douglas R. Corporate financial management/ Douglas R. Emery, John D. Finnerty. – New Jersey : Prentice Hall, 1997.
27. Урсул А.Д. Взаимодействие естественных, общественных и технических наук / А.Д. Урсул // Философские науки. – 1981. – № 2.
28. Мочерний С.В. Економічна теорія : підручник / С.В. Мочерний. – К. : Либідь, 2002. – 464 с.
29. Бабенко С.Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці / С.Г. Бабенко – К. : Наук. думка, 2003. – 430 с.
30. Багрій Т.В. Роль інтеграції у подоланні кризової ситуації в цукробуряковому виробництві / Т. В. Багрій // Економіка АПК. – 2004. – № 1. – С. 50–52.
31. Шрейдер Ю.А. Методологические проблемы взаимодействия общественных, естественных и технических наук. – М. : Наука, 1981. – С. 69–89.
32. Барановский В.Г. Политическая интеграция в Западной Европе. Некоторые вопросы теории и практики / В.Г. Барановский. – М. : Наука, 1983.
33. Философский энциклопедический словарь / Гл. ред. Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев и др. – М. : Совет энцикл., 1983. – 836 с.
34. Философский энциклопедический словарь / ред. Е.Ф. Губский, Г.В. Кораблева, В. А. Лутченко – М. : Инфра-М, 1997–2003. – 576 с.
35. Интегративные тенденции в современном мире и социальный прогресс / [М.И. Володин, М.В. Розов, П.А. Гриценко и др.] ; под ред. М. Розова. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1989. – 232 с.
36. Аванесов Г.М. Интеграции как форма иерархической организации ассоциаций / Г.М. Аванесов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://grigri.socionet.ru/files/08-Ava_GM-3.PDF. – Дата звернення : 15.09.2014.
37. Чайнов А.В. Крестьянское хозяйство : [монография] / А.В. Чайнов. – М. : Экономика, 1989. – 491 с.

38. Wallace W. The Dynamics of European Integration / W.Wallace. – London : Pinter, 1990.
39. Greer D.F. Industrial Organization and PublicPolicy; 3 rd. / D.F. Greer. – N.Y. : MacMillan, 1992. – P. 201–219.
40. Мескон М.Х. Основы менеджмента : пер. с англ. ; 3-е изд. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : Дело, 2013. – 702 с.
41. Герштейн Е.Ф. Дифференциация и интеграция в промышленности: теория и практика развития : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е.Ф. Герштейн. – Минск, 1993. – 344 с.
42. Лановик Б.Д. Україна і світ. Історія господарства від первісної доби і перших цивілізацій до становлення індустріального суспільства / Б.Д. Лановик, З.М. Матисякевич, Р.М. Матейко. – К. : Генеза, 1994. – С. 262.
43. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 45–67.
44. Григорак М.Ю. Тенденції розвитку і логістичної інтеграції авіакомпаній України / М.Ю. Григора, О.Й. Косарев // Економіка України. – № 1. – 2003. – С. 4–11.
45. Гохан П. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. – 2-е изд. / Патрик Гохан. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 741 с.
46. Зельдіс В.В. Інституціональні перетворення в недержавному секторі економіки: реорганізація й групова взаємодія корпорацій : навч. посіб. / В.В. Зельдіс. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 76 с.
47. Woolfe R. Handbook of Counselling Psychology/ R. Woolfe, W. Dryden. – London : Sage, 1996.
48. Савченко В. Феномен підприємництва / Савченко В. // Рос. экон. журн. – 1996. – № 2. – С. 70–75.
49. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Формы, рынки, «отношенческая» контрактация / О.И. Уильямсон. – СПб. : Лениздат, 1996. – 702 с.
50. Соціальна філософія : корот. енцикл. слов. / за заг. ред. і уклад. В. П. Андрущенко, М.І. Горлач. – К. ; Х. : Рубікон, 1997. – 400 с.
51. Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов ; под ред. С.А. Панова, Г.Б. Клейнера. – М. : Экономика, 1997. – 286 с.
52. Крылов Г.Д. Маркетинг. Теория и практика : учеб. для вузов / Г.Д. Крылов, М.И. Соколова. – М. : Юнити-ДАНА, 2004. – 655 с.
53. Нагловский С.Н. Логистика : монография / С.Н. Нагловский. – Ростов н/Д. : РГЭА, 1997. – 286 с.
54. Моисеева Н.К. Логистика товародвижения / Н.К. Моисеева, Т.Р. Адрианова – М. : МИЭТ, 2002. – 164 с.
55. Гаврилов Д.А. Управление производством на базе MRP. Принципы и практика / Д.А. Гаврилов. – СПб. : Питер, 2003 – 928 с.
56. Гатаулин А.М. Экономическая теория: толковый терминолог. слов. / А.М. Гатаулин. – М. : Колос, 1998. – С. 24.

-
-
57. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети / М.Ю. Шерешева. – М. : Эконом. фак. МГУ, ТЕИС, 2006. – 320 с.
 58. Козаченко А.В. Управление крупным предприятием : монография / А.В. Козаченко, А.Н. Ляшенко, И.Ю. Ладыко. – К. : Либра, 1998; 2006. – 384 с.
 59. Портер Майкл Конкуренция / Майкл Портер ; [пер. с англ.]. – 2 изд. – М. : Вильямс, 2010. – 592 с.
 60. Radding A. The push to integrate / A.Radding // InformationWeek, Manhasset, Iss. 671 (Mar 2, 1998). – P. 1A–8A.
 61. Джонсон Дж. Современная логистика. – 8-е изд. : пер. с англ. / Дж. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мэрфи – М. : Вильямс, 2009. – 546 с.
 62. Contemporary Logistics: Seventh Edition / J. C. Johnson, D. F. Wood, D. L. Wardlow., P.R. Jr. Murphy. – Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1999.
 63. Chase R.V. Operations Management for Competitive Advantage. McGraw-Hill / R. Chase, N. Aquilano, R. Jacobs / Irwin, Inc., 2000.
 64. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Р.Б. Чейз, Ф.Р. Джейкобз, Н.Дж. Аквиланов. – М. : Вильямс, 2001. – 950 с.
 65. Клевлин А.И. Организация гармоничного производства (теория и практика) : учеб. пособие / А.И. Клевлин, Н.К. Моисеева. – М. : Омега-Л, 2003. – 360 с.
 66. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. ред. В.И. Сергеева. – М. : Инфра-М, 2005. – 976 с.
 67. Chen D. Enterprise-control system integration – an international standard / D.Chen // International Journal of Production Research. – London. – Vol. 43. – Iss. 20 (Oct 15, 2005) : 4335–4357.
 68. Craighead C. W. The Severity of Supply Chain Disruptions: Design Characteristics and Mitigation Capabilities / C. W. Craighead, J.Blackhurst, M. J. Rungtusanatham, R.V. Handfield // Decision Sciences, 38(1) (2007) : 131–156.
 69. Jonker J. Systems thinking for the integration of management systems/ J. Jonker, S. Karapetrovic // Business Process Management Journal. – Bradford. – Vol. 10. – Iss. 6 (2004) : 608–615
 70. Handfield R. Integrating Suppliers into New Product Development / R. Handfield, B. Lawson // Research Technology Management. – Vol. 50. – No. 5 (September – October 2007) : 44–51.
 71. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
 72. Томпсон Артур А.А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон А., А. Дж. Стрикленд : пер. с англ. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2008. – 928 с.
 73. Фомин Д.А. Развитие интеграции в АПК Сибири : монография / Д.А. Фомин, Н.С. Храпцов, И.В. Щегинина. – Новосибирск : Изд-во Рос. акад. с.-х. наук. – 1998. – 130 с.

74. Чапаев Н.К. Структура и содержание теоретико-методологического обеспечения педагогической интеграции : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Чапаев Николай Кузьмич. – Екатеринбург, 1998. – 408 с.
75. Венгерчук І.Ю. Соціально-психологічні аспекти розвитку інтеграції / І.Ю. Венгерчук // Наук. вісн. НАУ. – 2001. – Вип. 35. – С. 275–278.
76. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения : учеб. пособие. – 4-е изд., перераб. и доп. / Е.Ф. Авдокушин. – М. : Маркетинг, 1999. – 264 с.
77. Коростышевская Е.М. Научно-производственная интеграция : политико-эконом. исследование : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра экон. наук : 08.00.01 / Е. М. Коростышевская. – СПб., 1999. – 30 с.
78. Кизим Н.А. Крупномасштабные экономико-производственные системы: организация и хозяйствование / Н.А. Кизим. – Харьков : Бизнес-информ, 1999. – 228 с.
79. Щербанин Ю.А. Международные экономические отношения. Интеграция : учеб. пособие / Ю.А. Щербанин, К.Л. Рожков, В.Е. Рибалкин, Г. Фишер. – М. : ЮНИТИ, 1999. – 519 с.
80. Международная экономическая интеграция // Международные экономические отношения / под ред. В.Е. Рыбалкина. – 9-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 591 с.
81. Сліпушко О. М. Політичний і фінансово-економічний словник / О.М. Сліпушко. – К. : Криниця, 1999. – 390 с.
82. Piano Jack C. The Dictionary of Political Analysis /Jack C. Piano, Robert E.Riggs, Helenah S.Robin. ABC – Clio, Santa Barbara (Calif., USA). Oxford (Great Britain), 2000.
83. Родионова О.А. Интеграция в сфере агропромышленного производства: тенденции, механизм реализации : монография О.А. Родионова. – М. : Всероссийский НИИ экономики, труда и упр. в сел. хоз-ве (ВНИЭТУСХ). – 2000. – 172 с.
84. Rosamond W. Theories of European Integration/ W.Rosamond. – N.-Y : Macmillan, 2000. – 256 p.
85. Stevenson W. J. Operations Management: 9th Edition / W.J. Stevenson. – Rochester Institute of Technology, 2006.
86. Delen D.Integrated modeling:the key to holistic understanding of the enterprise / D.Delen, N. P.Dalal, P.C. Benjamin // Association for Computing Machinery. Communications of the ACM. – New York. – Vol. 48. – Iss. 4 (Apr 2005). – P. 107–112.
87. Качанов П. Скрытые «группы интересов» как фактор перераспределения ресурсов / П. Качанов // Общество и экономика. – 2001. – № 1. – С. 58.
88. Christy B. Today’s tech strategy? Integrate, integrate, integrate / B. Christy, S. Muldavin // Journal of Property Management. – Chicago. – Vol. 66. – Iss. 4 (Jul/Aug 2001). – P. 69–73.
89. Marquardt M.Integrated Performance Improvement: Managing Change Across Process, Technology, and Culture / M. Marquardt, K. Smith, J. Brooks // Performance Improvement. Silver Spring. – Vol. 43. – Iss. 10 (Nov/Dec 2004), P. 23–26.

-
-
90. Wang T.N. Integrated process planning and scheduling/rescheduling-an agent-based approach / T.N. Wang, C. W. Leung, K.L. Mak, R.Y. Fung // International Journal of Production Research. – London : Vol. 44. – Iss. 18/19 (Sep 15, 2006). – P. 36–27.
 91. Ленский Е.В. Корпоративный бизнес / Е. В. Ленский. – Мн. : Армата-Маркетинг, Менеджмент, 2001.– 480 с.
 92. Суханова И.Ф. Закономерности развития интеграционных отношений России в условиях становления рыночной экономики : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Ирина Федоровна Суханова. – М., 2001. – 412с.
 93. Точилін В. Ринки базових галузей: напрямки розвитку та державного регулювання / В. Точилін // Економіст. – 2004. – № 3. – С. 57–59.
 94. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
 95. Адамова К.З. Квазиинтегрированные структуры в новой экономике : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук : 08.00.01 / К.З. Адамова. – Саратов, 2011. – 24 с.
 96. Шишков Ю.В. Интеграционные процессы на пороге XXI в. Почему неинтегрируются страны СНГ / Ю. Шишков – М. : III тысячелетие, 2001.
 97. Матицин А.К. Вертикальная интеграция: теория и практика / А.К. Матицин. – М. : Новый век, 2002. – 368 с.
 98. Пархоменко Н.М. Тенденції розвитку інтеграційних процесів у споживчій кооперації України / Н.М. Пархоменко // Регіональні перспективи. – 2002. – № 5 (24). – С. 108–111.
 99. Абутидзе З.С. Управление качеством и реинжиниринг организаций : учеб. пособие / З.С. Абутидзе, Л.Н. Александровская, В.Н. Бас и др. – М. : Логос, 2003. – 328 с.
 100. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – 2-е изд., доп. – Таганрог : ТРТУ, 2003. – 94 с.
 101. Ковалев М. Моделирование рыночных ситуаций и стратегий / М.Ковалев // Маркетинг. – 2003. – № 1 (68). – С. 75–78.
 102. Покропивний С. Економіка підприємства : підручник / С.Ф. Покропивний. – К. : КНЕУ, 2006. – 608 с.
 103. Шаповал В.Н. Економіка підприємства: Уведення в спеціальність : навч. посіб. / В.Н. Шаповал, Р.Н. Аврамчук, О.В. Ткаченко ; [за наук. і заг. ред. В.А. Ткаченка]. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 288 с.
 104. Кузык М. Проблемы стимулирования интеграционных процессов в государственном секторе промышленности / М. Кузык, Ю. Симачев // Рос. экон. журн. – 2003. – № 4. – С. 21–49.
 105. Правдина Н. В. Исследование централизации и децентрализации интеграционных процессов [Текст] / Н. В. Правдина // Тезисы докл. XXXVII науч.-техн. конф. УлГТУ «Вузовская наука в современных условиях». – Ульяновск, 2003. – Ч 2. – С. 66–69.
 106. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ / Ю.П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.

Додатки

107. Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем. – 2-е изд., доп. и перераб. / под ред. А.В. Кириченко. – СПб. : Питер, 2004. – С. 50.
108. Хицков И. Интеграционные связи в агропромышленном производстве / И. Хицков, Н. Митина, Е. Фомина // АПК: экономика, управление. – 2003. – № 9. – С. 9–17.
109. Алешин М. Интеграция фиктивного и реального капитала в финансово-промышленных группах и холдингах / М. Алешин // Маркетинг. – 2004. – № 3 (76). – С. 17–27.
110. Бутыркин А.Я. Особенности и модели управления интегрированными корпоративными структурами в сфере крупного бизнеса / А.Я. Бутыркин. – М. : ТЕИС, 2004. – 124 с.
111. Замазій О.В. Інтеграція малих підприємств як засіб підвищення їх технологічних можливостей / О.В. Замазій // Вісн. Технол. ун-ту Поділля. Економічні науки. – 2003. – № 6. – Ч. 2. – С. 226–230.
112. Попов А.А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория (политическая экономия)» / А.А. Попов. – Воронеж, 2004. – 192 с.
113. Уваров С.А. Становление концепции современной логистики и проблемы ее развития на этапе глобализации/ С.А.Уваров, А.Е Эмирова // Логистика: теория и практика : материалы Второго Южно-Рос. логист. форума (9–10 декаб. 2004 г.). – С. 108–116.
114. Зайнуллина М.Р. Сущность горизонтальной интеграции в рыночной экономике [Электронный ресурс] / М.Р. Зайнуллина, КГФЭИ // Вест. ТИСБИ. – 2005. – № 4. – Режим доступа : <http://www.tisbi.ru/science/vestnik/2005/issue4/Econom3.html>
115. Зятковский И.В. Интегрированные корпоративные структуры в условиях транзитивной экономики: соответствие нормам мировой хозяйственной и правовой практики [Текст] / Зятковский И.В // Журн. европ. экономики. – 2005. – Т. 4. – №4. – С. 505–521.
116. Малиновський В.Я. Словник термінів та понять з державного управління / В.Я. Малиновський – К. : Центр сприяння інстит. розвитку держ. служби, 2005. – 254 с.
117. Стерлигова А.Н. Уровни интеграции управления организацией / А.Н. Стерлигова // Прикладная логистика. – №11. – 2005. – С. 42–54.
118. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник. – 7-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов – М. : Дело, 2005. – 448 с.
119. Афоничкин А.И. Управление развитием интегрированных экономических систем на базе инструментария стратегического зонирования : монография / А.И Афоничкин, Л.И Журова. Н.В. Ягодин. – Тольятти : Изд-во Волжск. ун-та им. В.Н.Татищева, 2006.
120. Коденська М. Ю. Інтеграція, як фактор активізації інвестиційної діяльності / М.Ю. Коденська // Економіка АПК. – 2006. – № 6. – С. 24–31.

121. Жданов В.В. Управління діяльністю промислових підприємств в процесі інтеграції : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В.В.Жданов. – Запоріжжя. – 2006. – 177 с.
122. Кит П. Типологический подход к формированию межфирменных стратегических альянсов / П. Кит // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 7 – С. 34–39.
123. Хачатуров А.Е. Современный интеграционный менеджмент / А.Е.Хачатуров, А.Н. Белковский. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 272 с.
124. Дибач І.Л. Економічна інтеграція в сфері невеликих підприємств / І.Л. Дибач // Перспективные инновации в науке, производстве и транспорте 2007 : сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (г. Одесса, 1–15 июня 2007 г.). – Т. 7. Экономика. – Одесса : Черноморье, 2007. – С. 55–61.
125. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк. – К. : Знання, 2007. – 1072 с.
126. Коноплицький В. А. Економічний словник : тлумачно-термінолог. / В.А. Коноплицький, Г. І. Філіна. – К. : КНТ, 2007. – 580 с.
127. Мартынович В.И. Развитие интеграционных процессов в масложировой промышленности: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Вадим Иванович Мартынович. – Саратов, 2007. – 214 с.
128. Тихонова Е.О. Сущность интеграции в системе малого и среднего предпринимательства [Текст] / Е.О. Тихонова // Управление в социальных и экономических системах : сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза : РИО ПГСХА, 2007. – С. 24–27.
129. Гостева І.С. Поняття та види інтегрованих підприємств / І.С.Гостева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf. – Дата звернення : 1709.2014.
130. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста / С.М. Гончаров, Н.Б.Кушнір. – Рівне : НУВГП, 2008. – 268 с.
131. Карх Д.А. Интеграционные процессы в розничной торговле : науч. изд. [Текст] / Д.А. Карх, В.М. Гаянова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008.
132. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія / А.А. Пилипенко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 408 с.
133. Чорна О. Дефініції інтеграції / О. Чорна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/chorna_ou.pdf. – Дата звернення : 07.09.2014.
134. Побединский И.М. Концептуальные основы интеграционных процессов / И.М. Побединский // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2008. – № 86. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-integratsionnyh-protsessov> (дата обращения: 23.08.2013). – Дата звернення : 17.09.2014.
135. Журова Л.И. Механизмы формирования стратегии интеграции интегрированных экономических системах / Л.И. Журова // Вест. Волж. ун-та им. В.Н.Татищева – 2009. – № 17. – С. 180–191.

136. Земляна Г.С. Форми інтеграції промислових підприємств в умовах трансформаційної економіки [Електронний ресурс] / Г.С. Земляна // Вісн. НУК. – Режим доступу : <http://ev.nuos.edu.ua/content/formi-integratsiipromislovikh-pidpriemstv-v-umovakh-transformatsiinoi-ekonomiki>. – Дата звернення : 18.09.2014.
137. Краснюк О.П. Організаційно-економічні основи інтеграції в бурякоцукровому комплексі : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О.П. Краснюк // Житомир. нац. агроеколог. ун-т. – Ж., 2009. – 224 с.
138. Буряк П. Трансформація підприємницьких структур в умовах інтеграції / П. Буряк, О. Лівіновська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vldfa/2010_18/Burjak_Livivnovska.pdf
139. Скопенко Н. Теоретичні аспекти формування інтегрованих структур / Н. Скопенко // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : зб. наук. пр., Луц. нац. техн. ун-т. – Вип. 7 (26). Ч. 3. – Луцьк, 2010. – С. 3–12
140. Тур'янський А.В. Сільськогосподарська кооперація та агропромислова інтеграція / А.В. Тур'янський, В.Л. Анічин. – Білгород : Вид-во БелГСХА, 2010. – 192 с.
141. Голозубова Н. Інтеграція як форма економічного партнерства між постачальниками сировини та виноробними підприємствами : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н.В. Голозубова – Одеса, 2011. – 250 с.
142. Дятлова А. Теоретические основы экономической интеграции корпоративных агропромышленных формирований / А. Дятлова // Бухгалтерский учет, статистика. – 2011. – №1 (74). – С. 328–334 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/09/17/1267449187/68.pdf>
143. Колупанов М. Агропромышленная интеграция: сложный тезаурус / М. Колупанов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.prityki.net/agropromyshlennaya-integraciya-slozhnyj-tezaurus/>. – Дата звернення : 11.09.2014.
144. Похильченко О. Концепція кластера у формуванні потенціалу конкурентоздатності деревообробних підприємств : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. Похильченко – Л., 2011. – 314 с.
145. Фрунзе И. Механизм оценки эффективности интеграции экономических субъектов / И. Фрунзе [Электронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Ek/2011_1-3/8.pdf
146. Юхновська Ю.О. Развитие корпоративных интегрированных структур в машиностроении : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Юхновська Юлія Олександрівна. – Запоріжжя. – 2011. – 222 с.
147. Біленький О. Генезис понятия «интеграция» / О. Біленький [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/e_apk/2010_12/10_12_32.pdf. – Дата звернення : 09.08.2014.
148. Кондратюк А. Системно-синергетичні підходи до визначення сутності поняття «інтеграція» / А. Кондратюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znptdau/2012_2_5/18-5-30.pdf. – Дата звернення : 08.09.2014.

-
-
149. Суханова В. Інтеграційні об'єднання економічних суб'єктів. / В. Суханова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.tv.ua-referat.com/Інтеграційні_об'єднання_економічних_суб'єктів. – Дата звернення : 11.09.2014.
150. Токмакова І.В. Дослідження сутності інтеграційних процесів як складової стратегії розвитку підприємств залізничного транспорту / І.В. Токмакова., Ж.С. Костюк // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – 2012. – Вип. 38. – С. 248–251.
151. Игнатъев Н. О понятии экономической интеграции хозяйствующих субъектов / Н. Игнатъев [Электронний ресурс]. – Режим доступу : http://economicarggu.ru/2012_3/ignatev.pdf. – . – Дата звернення : 15.09.2014.
152. Вехи экономической мысли. Теория отраслевых рынков. – Т.5 [общ. ред. А.Г. Слуцкого]. – СПб. : Эконом. шк. – 2003. – 669 с.
153. Debreu G. The Theory of Value: An axiomatic analysis of economic equilibrium, New Haven № London, Yale Universin Press, 1959, 120 p. – Режим доступу : <http://digamo.free.fr/debreu59.pdf>
154. Harris M. Some Results on Incentive Contracts with Applications to Education and Employment, Health Insurance and Law Enforcement / M. Harris, A. Raviv // American Economic Review, 1978. – Vol. 68. – P. 20–30.
155. Freeman R. E. Stakeholder Theory. The state of the art. [Електронний ресурс] / R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B.L. Parmar. – Режим доступу : <http://books.google.com>
156. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации : пер. с англ. – 2 изд. / И.К. Адизес. – СПб. : Питер, 2014. – 384 с.
157. Ennew Ch.T. Marketing Financial Serwices, Heineman Professional Publishing / Ch. T. Ennew, T. Watkins, W. Wright. – Oxford, 1990. – 238 p.
158. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Дж. Лэмпел. – 2-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 368 с.
159. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 107–113.
160. Porter Michael E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: with a new introduction/ Michael E. Porter. – New York : Free press, 1998. – 558 p.
161. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 272 с.
162. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.
163. Chandler A. D. Strategy and Structure / A.D. Chandler. – MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.
164. Бодди Д. Основы менеджмента. – 2 изд. / Д. Бодди, Р. Пептон. – СПб., 2003. – 816 с.
165. Дафт Р. Л. Менеджмент. – 2 изд. / Р. Дафт. – СПб., 2006. – 832 с.
166. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Е. Майкл : пер. с англ. – М. : Альбина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.

167. Roll R. The hubris hypothesis of corporate takeovers / R. Roll // *Journal of Business*. – 1987. – № 59. – P. 197–216.
168. Рюэгг-Штюром Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? / Й. Рюэгг-Штюром, Л. Ахтенхаген // *Эксклюзивный маркетинг*. – 2002. – № 3. – С. 10–18.
169. Dunning J. Explaining international production / J. Dunning. – London : UNWIN Hyman, 1988. – P. 378.
170. Малинецкий Г.Г. Парадигма самоорганизованной критичности. Иерархия моделей и пределы предсказуемости / Г.Г. Малинецкий, А.В. Подлазов // *Известия вузов. Прикладная нелинейная динамика*. – 1997. – Т. 5. – № 5.
171. Bak P. Self-organized criticality / P. Bak, C. Tang, K. Wiesenfeld // *Phys. Rev. A*. – 1988. – V. 38. – № 1. – P. 364–374.
172. Бойко М.Г. Цілісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 524 с.
173. Brandenburger A.M. Co-opetition / A.M. Brandenburger, B. M. Nalebuff. – NY : Doubleday, 2006. – 105 p.
174. Хамел К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Хамел, Г. Прахалад // *Вест. СПбГУ*. – Сер. 8. – 2003. – Вып. 3 (№24). – С. 18–41.
175. Сімченко Н.О. Використання компетенційного підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / Н.О. Сімченко. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_33/Zmist/29PDF.pdf. – Дата звернення : 11.09.2014.
176. Захарченко В.В. Ідентифікація ключових компетенцій підприємства [Електронний ресурс] / В.В. Захарченко, Т.Г. Белова. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3042/3/5.pdf>. – Дата звернення : 17.02.2014.
177. Akerlof G. The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics* / G. Akerlof. – 1970. – Vol. 84. – P. 488–500.
178. Spence M. Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics* / M. Job Spence. – 1973. – Vol. 87. – P. 355–374.
179. Amram M. Real Options: Managing Strategic Investment in an Uncertain World / M. Amram, N. Kulatilaka. – Oxford : Oxford University Press, 1999. – 246 p.
180. Драчева Е.Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Е.Л. Драчева, А. М. Либман // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2001. – № 4. – С. 12–21.
181. Сторчевой. М. Экономическая теория фирмы: систематизация / М. Сторчевой // *Вопросы экономики*. – 2012. – № 9. – С. 41–66.
182. Шерешева М.Ю. Типы сетевого межфирменного взаимодействия / М.Ю. Шерешева // *Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимодействия : докл. участников Сети мастерства*. – М. : Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2008. – С. 24–59.

-
-
183. Чудновская С.Н. Интеграция и квантификация процессов менеджмента : дис. на соиск. уч. степени д-ра наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством / С.Н. Чудновская. – М., 1999.
 184. Иванова О.П. Формирование межрегиональных интегрированных компаний: маркетинговый подход / О.П. Иванова . – Кемерово : Кузбассвузиздат, 2002. –176 с.
 185. Челнокова О.Ю. Интеграция хозяйствующих субъектов в российской экономике : автореф. дис. на соиск. уч. степени канд. экон. наук : 08. 00. 01 / О.Ю. Челнокова. – Волгоград, 2004. – 25 с.
 186. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : учебник / Д. Кэмпбел, Дж.Стоунхаус, Б. Хьюстон ; пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М. : Изд-во «Проспект», 2003. – 336 с.
 187. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России [Электронный ресурс] / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management/2001-5/03.shtml>. – Дата звернення : 21.09.2014.
 188. Бесараб Є.О. Фінансово-промислова інтеграція: зарубіжний досвід та уроки для України / Є.О. Бесараб // Фінанси України. – 2003.– № 2. – С. 133–144.
 189. Владимірова І.Г. Слияния и поглощения компаний: характеристика современной волны [Електронний ресурс] / І.Г. Владимірова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/02.shtml>. – Дата звернення : 17.09.2014.
 190. Щербина В.С. Господарське право України : навч. посіб. / В.С. Щербина. – 2-е вид., перероб і доп. – К. : Юрінком Інтер, 2001. – 384 с.
 191. Сорокин П. Система социологии / П.А. Сорокин. – М. : Астрель, 2008. – 1003 с.
 192. Шиткина И.С. Предпринимательские объединения : учеб.-практ. пособие / И. С. Шиткина.– М. : Юристъ, 2001.– 382 с.
 193. Стерлигова А.Н. Характеристика уровней интеграции управления запасами организации / А.Н. Стерлигова // Эконом. вест. Ростов. гос. ун-та. – Т. 5. – № 4. – Ч. 2. – 2007. – С. 230–232.
 194. Стерлигова А.Н. Моделирование профиля интеграции деятельности организации [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hse.ru/data/519/424/1238/http://www.hse.ru/data/519/424/1238/>. – Дата звернення : 18.09.2014.
 195. Williams R.S. Managin Employee Performance: Design and Implementation in Organizations / R.S. Williams. – London : Tomson Learning, 2002.
 196. Якутин Ю. Корпоративные структуры: вариант типологизации и принципы анализа эффективности // Рос. экон. журн. – 1998. – № 4. – С. 28–34.
 197. Горбатов В.М. Интегрированные структуры бизнеса в мировой экономике / В.М. Горбатов. – Х., 2005. – 168 с.
 198. Егорова Н.Е. Применение количественных методов для анализа сетевых структур / Н.Е. Егорова // Аудит и финансовый анализ. – 2006. – № 1. – С. 255–266.

199. Авдашева С. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах / С. Авдашева, В. Дементьев // Рос. экон. журн. – 2000. – № 1. – С.14.
200. Кузьмин О. Экономические проблемы слияния предприятий / О. Кузьмин, Р. Шулер // Экономика Украины. – 2003. – № 12. – С. 26–33.
201. Паппэ Я.Ш. Олигархи: Экономическая хроника 1992–2000 / Я.Ш. Паппэ. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. –198 с.
202. Паппэ Я. Ш. Финансово-промышленные группы и конгломераты в экономике и политике современной России / Я.Ш. Паппэ. – М. : ЦПТ, 1997. – 258 с.
203. Львов Д.С. Институциональная экономика / Д.С. Львов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 318 с.
204. Драчева Е.Л. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику / Е.Л. Драчева, А.М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6. – С. 34–42.
205. Буряк П. Ю. Інтегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку в Україні / П. Ю. Буряк. – Л. : Логос, 2003. – 564 с.
206. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – Режим доступа : <http://dis.ru/im/article.shtml?id=833>.
207. Гурченков О.П. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / О.П. Гурченков. – Миколаїв : НУК, 2007. – 172 с.
208. Парсяк В.Н. Малий бізнес в системі корпоративних відносин : монографія / В.Н. Парсяк. – Херсон : Олді-плюс, 2003. – 456 с.
209. Драчева Е.Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Е.Л. Драчева, А.М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 12–21.
210. Фельдман А.Б. Управление корпоративным капиталом / А.Б. Фельдман. – М. : Финансовая академия при Правительстве РФ, 1999. – 107 с.
211. Кэмпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кэмпбелл, К. Саммерс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
212. Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности : науч. монография / А.Я. Бутыркин. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.
213. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю.В. Иванов. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
214. Голубева С. Актуальные аспекты теории транснациональной кооперации предприятий // Рос. экон. журн. – 1996. – №10. – С. 94–106.
215. Balassa B. The theory of Economic Integration / B. Balassa. – Homewood, Illinois : Richard D. Irvin, 1961. – P. 304.

-
-
216. Асаул Н.А. Теория и методология институциональных взаимодействий субъектов инвестиционно-строительного комплекса / Н.А. Асаул. – СПб. : Гуманистика, 2004. – 280 с.
217. Парсонс Талкотт. Система современных обществ (The System of Modern Societies) : пер. рус. Л.А. Седова, А.Д. Ковалева [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий. – URL : <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5395>. – Дата звернення : 25.04.2013.
218. Виханский О.С. Менеджмент : учебник [4-е изд., перераб. и доп.] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Экономист, 2014. – 288 с.
219. Игнатишин Ю.В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы / Ю.В. Игнатишин. – СПб. : Питер, 2005. – 208 с.
220. Широков Н. Управление общественными и экономическими системами : многопредмет. науч. журн. / Н.В. Широков // Орлов. гос. техн. ун-т. – Орел: ОрелГТУ, 2003 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bali.ostu.ru/umc/z012003.php>
221. Омарова Н.Ю. Классификация видов взаимодействия предпринимательских структур на потребительском рынке / Н.Ю. Омарова, Ф. Любимов // Росс. предпринимательство. – 2008. – № 1 Вып. 1 (104). – С. 68–72. – Режим доступа : <http://www.creativeconomy.ru/articles/4795/>
222. Teece D.J. Dynamic Capabilities and Strategic Management / D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18. – № 7. – P. 509–533.
223. Дейнеко Л. Концептуальные основы формирования интеграционной политики города Киева / Л. Дейнеко, А. Коваленко, Э. Шелудько // Экономика Украины. – 2004. – № 6. – С. 25–32.
224. Бандурин. А. Упраление деятельностью корпораций в России : дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 / А. Бандурин. – М. : Рос. акад. предпринимательства, 2002. – 306 с.
225. Петропавлов И. Сетевые формы организации в современных хозяйственных системах [Текст] / И.А. Петропавлов // Креативная экономика. – 2007. – № 4. – С. 62–69.
226. Мягких І. Проблеми формування інтегрованих бізнес-структур / І. Мягких // Вісн. економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 37. – С. 66–70.
227. Богданов А.А. Тектология (Всеобщая организационная наука). – В 2-х кн. Кн. 2 / Богданов А.А. : редкол. Л.И. Абалкин (отв. ред.) [и др.] / отд-ние экономики АН СССР ; Ин-т экономики АН СССР. – М. : Экономика, 1989. – 351 с.
228. Мовсесян А.Г. Транснационализация в мировой экономике : учеб. пособие / А.Г. Мовсесян. – М. : Финансовая акад. при Правительстве РФ, 2001. – 316 с.
229. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/>
230. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями / Г.В. Назарова. – Харків : ХДЕУ, 2004. – 408 с.

Додатки

231. Кондратьев В.Б. Корпоративное управление и инвестиционный процесс / В.Б. Кондратьев. – М. : Наука, 2003. – 318 с.
232. Gaddy C. A simple four-sector model of Russia's «virtual» economy / C. Gaddy, V. Ickes [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://econ.la.psu.edu/~bickes/ickres.htm>
233. Пушкарь А.И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление : науч. изд. / А.И. Пушкарь, Ю.Е. Жуков, А.А. Пилипенко. – Харьков : Кросс-Роуд, 2006. – 440 с.
234. Гританс Я. Корпоративные отношения: Правовое регулирование организационных форм / Я.М. Гританс – М. : Волтерс Клувер, 2005. – 160 с.
235. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – С. 305–307.
236. Penc J. Strategie zarzadzania / J. Penc, H. Wehrich. – Warszawa : Agencja PLACET, 1999. – 221 s.
237. Руденко-Сударева Л.В. Процеси злиттів та поглинань в контексті економічної безпеки підприємництва / Л.В. Руденко-Сударева // Интеллект-21. – 2010. – № 2. – С. 10–17.
238. Ермакова Е.А. Классификация интеграционных процессов / Е.А. Ермакова. – Режим доступа : <http://www.e-rej.ru/Articles/2005/Ermakova.pdf>. – Дата звернення: 17.09.2014.
239. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно-самоорганизационный подход : монография. – Томск : Изд-во Томск. ун-та, 1999. – 160 с.
240. Якутин Ю. Корпоративные структуры: вариант типологизации и принципы анализа эффективности / Ю. Якутин // Рос. экон. журн. – 1998. – № 4. – С. 28–34. – С. 30.
241. Омарова Н.Ю. Методология функционирования и эффективного взаимодействия предпринимательских структур на потребительском рынке : монография / Н.Ю. Омарова. – НовГУ имени Ярослава Мудрого. – Великий Новгород, 2007. – 275 с.
242. Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В.М. Горбатов.– Х. : ИНЖЕК, 2006.– 592 с.
243. Организационное поведение. Хрестоматия : учебн. пособие для фак. психолог., экон. и менеджмента / ред.-сос. Д.А. Райгородский. – Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – 752 с.
244. Барр Р. Политическая экономия : В 2-х тт. – Т. I. / Р. Барр ; пер. с фр. – М. : Междунар. отношения, 1995. – 608 с.
245. Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Грейм Динз Фриц Крюгер, Стефан Зайзель ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.
246. Анискин Ю.П. Корпоративное управление инновационным развитием / Ю.П. Анискин. – М. : Омега-Л, 2007. – 411.

-
-
247. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
248. Антикризове управління : підручник / за ред. Е.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2001. – С. 29–41.
249. Ендовицкий Д.А. Экономический анализ слияний/поглощений компаний [науч. изд.] / Д.А. Ендовицкий, В.Е. Соболева. – М. : КНОРУС, 2010. – 446 с.
250. Озаріна О.В. Організаційно-економічний механізм формування стратегічних альянсів підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – Донецьк, 2004. – 18 с.
251. Дибач І.Л. Систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств / І.Л. Дибач // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 2 (92). – С. 70–78.
252. Закон України «Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 № 3528-IV (зі змінами від 24.07.2009 р.) – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?Nreg=3528-15&c=1#Card>
253. Про затвердження положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19 : Наказ М-ва фінансів України від 07.07.1999 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99><http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99>
254. Про затвердження положення (стандарту) бухгалтерського обліку 20 : Наказ М-ва фінансів України від 07.07.1999 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0553-99>
255. Уманців Г.В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці / Г.В. Уманців. – К. : ВІРА-Р, 2002. – 429 с.
256. Голикова Ю. А. Организация и управление корпорациями в мировой экономике : учеб. пособие // Ю. Голикова.– Хабаровск : РИЦ ХГАЭП, 2005. – 96 с.
257. Радченко А.В. Общий менеджмент : учебник / А.В. Радченко. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 384 с.
258. Задихайло Д.В. Корпоративне управління : [навч. посіб.] / Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с
259. Корпорації та їх інтегровані структури: проблеми науки і практики : монографія / [В.С. Пономаренко, В.М. Горбатов, Н.А. Кизим та ін.] ; за ред. В.С. Пономаренка. – 2007. – 344 с.
260. Уманців Ю. Інституційні основи формування інтегрованих корпоративних структур / Ю.М. Уманців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/et/2012_2/6_uman.pdf. – Дата звернення : 07.09.2014.
261. Федулова Л. І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності: світовий досвід та можливості для України / Л. І. Федулова // Економіка та прогнозування. – 2004. – № 4. – С. 9–27.
262. Магия менеджмента / Дж. Миклтуэйт, А. Вулдридж ; пер. с англ. М.В. Измestьева. – М. : Изд-во «АСТ» ; Транзит-книга, 2004. – 414 с.

Додатки

263. Брусильцева Г. М. Особливості розвитку форм інтеграційних структур // Матеріали четвертої Міжнар. наук.-практ. конф. «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України». – Т. 4. – Д. : ПДАБА, 2007. – С. 13–16.
264. Глущенко В.В. Інтегровані структури суб`єктів господарювання: визначення, сучасний стан функціонування та розвиток / В.В. Глущенко, Ю.В. Параніч. – Харків : СПД ФО Лібуркіна Л. М., 2005. – 64 с.
265. Ялдіні І.В. Ресурсно-компетентнісний підхід до організації управління життєдіяльності інтегрованих структур / І.В. Ялдіні // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – 2009. – № 2 (7). – С. 104–113.
266. Гончаров В.Н. Формирование производственно-технологической структуры интегрированных предприятий / В.Н. Гончаров, И.С. Николаенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-ту імені Володимира Даля. – Вип. 13. – Ч. II. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2005. – С. 85–90.
267. Гарафонова О.І. Організаційний механізм реструктуризації інтегрованих корпоративних структур : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами / О.І. Гарафонова. – К., 2006. – 21 с.
268. Алексеев І.В. Стратегії та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.02.03 / Ін-т екон. прогнозування НАН України. – К., 2002. – 40 с.
269. Проблеми фінансово-кредитного регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур : [монографія] / [О.Є. Кузьмін, І.В. Алексеев, М.К. Колісник, А.С. Мороз, О.Г. Мельник та ін. ; за заг. ред. О.Є. Кузьміна, І.В. Алексеева]. – Л. : Вид-во НУ «ЛП», 2007. – 152 с.
270. Дегтярьова О.О. Вплив стратегії розвитку на операційну діяльність та організаційну структуру корпорації / О.О. Дегтярьова // Механізм регулювання економіки, 2003. – № 2. – С. 147–151.
271. Бажанова А.І. Організація та інвестування інтегрованих виробничо-господарських структур : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.03 – організація управління, планування і регулювання економікою / А. І. Бажанова. – Л., 2003. – 20 с.
272. Лактионова О.Е. Особенности создания производственно-логистических систем в металлургическом производстве: стратегический аспект / О.Е. Лактионова, А.С. Рыбко // Економіка промисловості. – 2004. – № 2. – С. 87–92.
273. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами / П.В. Забелин. – М. : ПРИОР, 1998. – 264 с.
274. Мінченко М.В. Планування та прогнозування соціально-економічного розвитку регіонів / М.В. Мінченко, Л.П. Чижов, А.В. Фрояков. – Суми : Університ. кн., 2004. – 442 с.

-
-
275. Демиденко В.В. Розвиток та ефективність функціонування диверсифікованих корпорацій / В.В. Демиденко, С.Л. Демиденко // зб. наук. пр. Черкас. держ. технолог. ун-ту. – 2008. – № 21. – Ч. 2. – С. 155–158.
276. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации : учеб. пособие. – М. : Русская Деловая Литература, 1999. – 187 с.
277. Батчиков С. Корпоративный сектор в переходной российской экономике / С. Батчиков, Ю. Петров // Рос. экон. журн. – 1997. – № 8. – С. 16
278. Кузьмин В.П. Принцип системности в теории и методологии / В.П. Кузьмин. – М. : Политиздат, 1980. – 162 с.
279. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. Избранное / Джонсон Кеннет Гэлбрейт. – М. : Эксмо, 2008. – 1200 с.
280. Економічна теорія: Політекономія : підручник / за ред. В.Д. Базилевича. – К. : Знання-Прес. – 2006. – 615 с.
281. Матеріал з Вікіпедії. – Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/>. – Дата звернення : 27.09.2014.
282. Саак А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособие / А.Э. Саак, Ю.А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2007. – 512 с.
283. Miles R.E. Fit, failure and the hall of fame: how companies succeed or fail [Текст] / R.E. Miles, C.C. Snow. – Free Press : N.Y., 1994.
284. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура ; [пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана] / М. Кастельс. – М. : ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
285. Горіна Г.О. Сутність мережевої організації бізнесу та класифікація мереж / Г.О. Горіна // Економічний простір : зб. наук. пр. – Д. : ПДАБА. – 2010. – № 44/2. – С. 238–247.
286. Телетов О. Маркетингове забезпечення кластеризації економіки на регіональному рівні / О.Телетов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 176–184.
287. Котельников В. Управление инновациями: стратегический подход. Гибкие корпоративные стратегии выживания и лидерства в новой экономике / В. Котельников. – М. : Эксмо, 2007.
288. Одрехівський М.В. Маркетингово-орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами : монографія / М. Одрехівський. – Дрогобич : Дрогоб. держ. пед. ун-т ім. Івана Франка, 2009. – 420 с.
289. Дібров В. Розвиток методології формування регіонального інноваційного кластера / В.В. Дібров : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка // Черкас. держ. технолог. ун-т. – 2012. – 203 с.
290. Соколенко С.І. Кластери в глобальній економіці / С.І. Соколенко. – К. : Логос, 2004. – 848 с.
291. Булатова Н.Н. Управление территориально-производственным комплексом региона в условиях экономической стабилизации: методология, оценка,

Додатки

- ефективність : автореф. дис. на соискание уч. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством.
292. Семенов Г.А. Національний кластер – новий шлях для прискорення економічного та інноваційного зростання України / Г.А. Семенов, О.С. Богма // Вісн. экон. науки України. – 2006. – № 1 (9). – С. 127–33.
293. Структурно-функциональная модель туристско-рекреационного кластера Омской области / Д.П. Маевский, О.Н. Лучко, Е.В. Кулагина, М.А. Грицай, Г.И. Мокеев // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2012. – № 10. – С. 99–104.
294. Шепелев И. Г. Туристско-рекреационные кластеры – механизм инновационного совершенствования системы стратегического управления развитием регионов / И.Г. Шепелев, Ю.А. Маркова // Современные исследования социальных проблем [электрон. науч. журн.]. – 2012. – № 3. – С. 10.
295. Монастырный Е.А. Инновационный кластер / Е.А. Монастырный // Инновации. – 2006. – № 2 (89). – С. 38–43.
296. Канищенко Н. Концептуальні засади створення кластерів в Україні / Н.Г. Канищенко // Наук. вісн. Нац. гірничого ун-ту : наук.-техн. журн. – 2008. – № 10. – С. 92–98.
297. Кропинова Е.Г. Региональный туристский кластер как туристско-рекреационная система регионального уровня / Е.Г. Кропинова, А.В. Митрофанова // Региональные исследования. – 2011. – №1. – С. 43.
298. Татарінов В.В. Обґрунтування доцільності кластерних об'єднань малих та середніх підприємств машинобудівної галузі / В.В. Татарінов // Економіка і регіон. – 2010. – № 4. – С. 78–85.
299. Морозова Л.С. Классификация приграничных туристских кластеров / Л.С. Морозова, А.И. Большаков. – Режим доступа : old.rguts.ru/files/electronic_journal/number38/4.doc. – Дата звернення : 11.03.2012. – С. 5.
300. Hernesniemi H. Advantage Finland: The future of Finnish industries / H. Hernesniemi, M. Lammi, P. Ylä-Antilla. – Helsinki, 1995.
301. Войнаренко М. П. Кластерные модели объединения предприятий в Украине [Текст] / М. П. Войнаренко // Экономическое возрождение России. – 2007. – № 4(14). – С. 68–82.
302. Родионова Л.Н. Кластеры как форма интеграции инвестиционных ресурсов / Л.Н. Родионова, Р.Ф. Хайруллин // Нефтегазовое дело. – 2006. – № 3. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ogbus.ru>.
303. Войнаренко М. Кластери як полюси зростання конкурентоспроможності регіонів / М. Войнаренко // Економіст. – 2008. – № 10. – С. 27–30.
304. Бондарев А. Умный город [Текст] / А. Бондарев // Корреспондент. – 2011. – № 42 (479). – С. 52–54.
305. Ібрагімхалілова Т.В. Концептуальні підходи щодо визначення факторів та умов формування та функціонування кластерних утворень / Т.В. Ібрагімхалілова //

- Логістика: теорія і практика : наук. журн. Луц. нац. ун-та. – Луцьк, 2012. – № 1 (2). – С. 53–56.
306. Босовская М.В. Теоретические и праксеологические основы государственно-частого партнерства в туризме / М.В. Босовская // Scientific Letters of International Academic Society of Michal Baludansky. – Volume 1. – No. 2. – 2013. – С. 24–27 (Словаччина)
307. Босовская М.В. Теоретические основы интеграции / М.В. Босовская // Модернизация и развитие современного инновационного общества: экономические, социальные, правовые, философские тенденции : материалы междунар. научн.-практ. конф. (26 марта 2013 г., Саратов). – В 4-х ч. Ч. 1. – Саратов : Наука, 2013. – С. 120–122.
308. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI (ред. від 02.12.2012) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (за станом на 12 березня 2012 р.).
309. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : практич. посіб. для органів місцевої влади та бізнесу / С. Грищенко. – К. : ФОП Москаленко О.М., 2011. – 140 с.
310. Національна рада з питань публічно-приватного партнерства США. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/>
311. Либман А.М. Модели региональной интеграции / А.М. Либман, Б.А. Хейфец. – М. : Экономика, 2011. – 333 с.
312. Курушина Е.В. Экономическая интеграция с позиций методологии научного познания (вопросы классификации) / Е.В. Курушина // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 8 Ч. 5. – С. 1146–1150.
313. Ахлибинский Б.В. Диалектика как основа интеграции научного знания / Б.В. Ахлибинский. – Л., 1984. – 160 с.
314. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І. Михайліченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
315. Ткаченко Т.І. Економіка готельного господарства та туризму : навч. посіб. / Т.І. Ткаченко, С.П. Гаврилук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005;
316. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств : монографія / О.Л. Каніщенко. – К. : Знання-Прес, 2007. – 448 с.;
317. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. / Л.П. Дядечко. – К. : Центр нав. л-ри, 2007. – 224 с.;
318. Семиколєнова С.В. Методичні підходи до формування системи статистичних показників діяльності готельних підприємств / С.В. Семиколєнова // Наукові записки. – Серія «Економічні науки». – 2006. – Т. 56. – С. 75–80.
319. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія практика : монографія / С.В. Мельниченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 493 с.
320. WTO Statistics (ЮНВТО, Всесвітня організація туризму). 1990–2013, Madrid [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.wtoelibrary.org/content/>

Додатки

321. Барометр міжнародного туризму ЮНВТО (The World Tourism Organization). 1990–2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mkt.unwto.org/en/barometer>.
322. Звіт ЮНВТО. Travel & Tourism. Economic impact 2001–2013. Ukraine / World Travel & Tourism Council. – London, 2002–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/ukraine2014.pdf
323. Звіт ЮНВТО. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009. Managing in a Time of Turbulence / WorldEconomic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.weforum.org.
324. Звіт ЮНВТО. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011. Beyond the Downturn / World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.weforum.org.
325. WorldEconomic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.weforum.org.
326. Звіт ЮНВТО. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Beyond the Downturn / World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.weforum.org.
327. Туризм в Україні за відповідні роки : стат. бюл. (1998–2009) // Стат. зб. – К. : Держ. комітет статистики України, – 1999–2010.
328. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в Україні. 2010 р. : стат. бюл. // Стат. зб. – К. : Держ. комітет статистики України, 2011.
329. Туристична діяльність в Україні у 2011, 2012, 2013 рр. : стат. бюл. (2011–2013) // Стат. зб. – К. : Державна служба статистики України (Держ. комітет статистики України), 2012–2014.

Наукове видання

БОСОВСЬКА Мирослава Великсівна

ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМІ

Монографія

Редактор Г.Т. Коровніченко
Комп'ютерне верстання І.І. Віннік
Дизайн обкладинки Т.В. Матвієнко

Формат 60x84/16. Ум. друк. арк. 42,99. Тираж 300 пр. Зам. 116.

Видавець і виготовлювач

Київський національний торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи серія ДК № 4620 від 03.10.2013 р.