

УДК 330.48

DOI 10.32342/2074-5362-2017-1-22-9

Г.І. М'ясоїд

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Шляхом аналізу наукової літератури розмежовано поняття «управління» та «менеджмент», «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент». Виявлено, що види менеджменту є спільними в туристичних підприємствах, які мають різні організаційно-правові форми. Зроблено спробу конкретизувати сутність понять управління та менеджменту в галузі туризму з метою їх подальшого вивчення.

Ключові слова: управління, менеджмент, корпоративне управління, корпоративний менеджмент, туристичне підприємство.

Актуальність теми. У науковій та науково-публіцистичній літературі досить ретельно розглядаються поняття «управління», «менеджмент», «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент», але неодноразово зазначається, що ці поняття часто вживаються як синонімічні.

Серед вітчизняних дослідників сутність управління підприємствами вивчали Л. Воротіна, А. Гапоненко, А. Задоя, В. Кифяк, А. Кредісов, О. Луцій, В. Момот, С. Мочерний, З. Тимошенко, І. Школа та ін. Різні аспекти функціонування та розвитку підприємств туристичної індустрії розглянуто у працях Н. Антонюк, Г. Ворошилової, Н. Ганич, Т. Гринько, А. Деміна, Л. Дядечко, О. Кальченко, О. Любіцевої, М. Мальської, Є. Панкової, І. Свиди, Ю. Семенової, В. Стафійчука, Т. Ткаченко, А. Трамової, Б. Шупіка та ін.

Проаналізовано наукові статті з досліджуваної теми з метою визначення контексту вживання термінів «управління» та «менеджмент». Виявлено, що ряд авторів вивчають питання соціальної відповідальності підприємства (*corporate social responsibility*), зокрема туристичного, яке впроваджує цілі сталого розвитку в управлінні та менеджменті [2; 12]. Зокрема М. Camilleri [2] підкреслює недостатність досліджень та програм соціально відповідального менеджменту у галузі гостинності та туризму. У подальшому дослідженні автор доводить, що відповідальний туризм спроможний покращити відносини із соціальними та регуляторними зацікавленими сторонами (*stakeholders*), підвищує ефективні людські ресурси управління, допомагає досягти кращої позиції на ринку, а також забезпечує оперативну ефективність та економію коштів і надає інші переваги [3].

Н. Krstinić та група дослідників з Хорватії приділили увагу питанню імплементації програм екологічно відповідального менеджменту малих туристичних об'єктів у своїй країні, та проблемам, пов'язаним з недостатньою усвідомленістю менеджерами таких підприємств важливості цих питань та недостатнім фінансуванням таких програм з боку держави [9]. Подібні проблеми в Україні, що стосуються недостатнього фінансування програм розви-

тку туризму та їх декларативного характеру, зафіксовано Н. Івашовою та О. Лозовою [22]. Питання управління (*governance*) та менеджменту (*management*) сталого туризму окреслюються в публікаціях Всесвітньої туристської організації UNWTO [14].

Питаннями менеджменту туристичного напрямку (*tourism destination*) опікуються багато дослідників. Наприклад, W. Islam розглядає адаптивне спільне управління (ACM) (*Adaptive co-management*) і визначає його як «динамічний підхід до управління (*governance*), за допомогою якого інституційні механізми та екологічні знання постійно переглядаються під час “навчального процесу” (*learning-by-doing*)» [11]. Christophe de Bruyn та Alba Fernández Alonso відзначають, що «управління являє собою розвинуту модель, яка концептуалізована як система визначення та реалізації стратегій, в яких рішення є результатом взаємодії державних та приватних установ та суспільства. Їм необхідно працювати разом у рамках цілого та принципів відкритості, участі, консультації, діалогу, інновації, координації, сильного лідерства, ефективності, підзвітності» тощо. Автори стверджують, що в галузі туризму «управління все більше стає консолідованою системою для створення та реалізації інклюзивних управлінських процесів. Таким чином, управління стає наріжним каменем для успішних напрямів у досягненні сталого розвитку» [4].

Як було виявлено у результаті аналізу наведених джерел, терміни «управління», «менеджмент», «корпоративне управління» та «корпоративний менеджмент» не завжди розмежовуються за специфічними ознаками, що становить проблему сучасної науки та практики і перешкоджає розвитку теорії управління та менеджменту туристичних підприємств.

Метою статті є вивчення теоретичних засад менеджменту підприємства, а саме уточнення категоріального апарату, який становить основу такої теорії. **Об'єктом** дослідження є процеси корпоративного управління та менеджменту підприємств. **Предметом** дослідження є сутність корпоративного управління та корпоративного менеджменту туристичних підприємств. З метою забезпечення досягнення поставленої мети необхідно уточнити понятійний апарат теорії управління щодо форм бізнесу та суб'єктів туристичної діяльності та виявити специфічні ознаки понять корпоративного управління і корпоративного менеджменту підприємств, зокрема у галузі туризму.

Теоретико-методологічною базою дослідження стали положення економічної теорії, теорії управління, праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з питань розвитку ринку туристичних послуг та управління ним. З метою досягнення поставлених наукових завдань у роботі використовувалися такі **методи дослідження**: аналіз наукової літератури з проблеми, узагальнення та систематизація (для визначення сутності понять «управління», «менеджмент», «корпоративне управління», «корпоративний менеджмент», «туристичне підприємство»).

Результати дослідження та їх обговорення. У результаті аналізу останніх досліджень процесів управління та менеджменту нами виявлено, що використання цих базових понять має певні особливості. Так, у вітчизняній літературі оперують таким визначенням терміна «управління»: «Економічна категорія, яка становить особливу форму економічних відносин, що

впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей» [25, с. 131]. Водночас під терміном *«менеджмент»* у вітчизняній літературі розуміють «спосіб та манеру спілкування... працівниками; вміння й адміністративні навички організувати ефективну роботу... працівників; орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи; сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою збільшення прибутку; процес планування, організовування, мотивування, контролю та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій...; науку про управління сучасними підприємствами, установами, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації; цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей» [24, с. 286–290]. Як бачимо, *«управління»* та *«менеджмент»* співвідносяться як загальне та часткове, і при цьому термін *«менеджмент»* має більш практичне та вужче значення. Але чи є таке тлумачення коректним? Звернемося до роз'яснень S. Lehan, менеджера зі стратегічного розвитку в компанії Rebeco, який розмежовує поняття *«управління»* та *«менеджмент»* (*«governance»* та *«management»*) [10].

Термін *«управління»* (*governance*) походить від слова *«govern»*, яке означає «контроль дій групи в інтересах цілого», тому й слово *«управління»*, за S. Lehan, «у діловому світі означає політику, яка обмежує та спрямовує дії людей». Автор стверджує, що підприємства користуються цією політикою багатьма способами, наприклад, з метою уникнення конфліктів інтересів та шахрайських дій, перш ніж вони стаються, і для того, аби виявити будь-яке потенційне шахрайство; активно термін використовується для позначення управління фінансовою діяльністю підприємства, встановлюючи процедури для таких питань, як практика бухгалтерського обліку та виплати прибутку [10]. Термін *«управління»* використовують також у випадках, коли підприємство має дотримуватися спеціальних правил, викладених урядом, наприклад, фінансовими установами та/або регульованими суб'єктами господарювання. Хорошим прикладом додаткових правил є ті, що накладаються на державні компанії, такі як необхідність прозорості для акціонерів.

Однак терміном *«менеджмент»* (*management*), за визначенням S. Lehan, позначається «керівництво діями, спрямованими на ведення бізнесу»: наприклад, встановлення бюджетів, керівництво персоналом і створення стратегічних планів щодо маркетингу або розробки продуктів [10]. Як бачимо, управління передбачає більший акцент на стратегії підприємства, позаяк менеджмент використовується з метою підкреслення керівних функцій, що, однак, виходять за межі керівництва та сягають стратегічного планування розробкою та маркетингом продукту.

У науковій літературі з проблем розвитку галузі туризму та індустрії гостинності використовується поняття *«менеджмент туризму»*, яке теж має декілька тлумачень. Зокрема М. Мальська визначає *«менеджмент туризму»* як «використання та координацію на підприємствах туризму з мак-

симальною ефективністю матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів для досягнення поставлених цілей», і наголошує, що в цьому полягає відмінність менеджменту від управління, оскільки «не будь-яке управління є менеджментом, а тільки ефективне, головною метою якого є одержання прибутку» [23, с. 386]. Власне визначення терміна «**менеджмент туризму**» пропонує Європейська асоціація вищих шкіл з туризму та готельної справи (European Association Of Hotel And Tourism Schools (АЕНТ)), називаючи так «виконавчу функцію підприємств, асоціацій та державних органів, яка просуває туристичні послуги для потенційних клієнтів» [1].

Похідними від «управління» та «менеджмент» є часто вживані терміни «**корпоративне управління**» та «**корпоративний менеджмент**». Розглянемо їх значення. Послугуючись словником ділової англійської мови, знаходимо, що «**корпоративне управління**» (*corporate governance*) – це рамкові правила і практики, за допомогою яких рада директорів забезпечує відповідальність, справедливість та прозорість у відносинах компанії з усіма її учасниками (фінансистами, замовниками, керівництвом, працівниками, урядом та громадою). Структура корпоративного управління, відповідно до цього визначення, складається з: (1) явних та неявних договорів між компанією та стейкхолдерами – зацікавленими сторонами щодо розподілу обов’язків, прав та винагород, (2) процедур узгодження іноді суперечливих інтересів зацікавлених сторін відповідно до своїх обов’язків, привілеїв та ролей і (3) процедур належного нагляду, контролю та інформаційних потоків, що служать системою стримувань та противаг [5].

Питання корпоративного управління вивчає А. Бойцун, який дослідив еволюцію використання цього терміна в науковій літературі [15]. Так, автор наголошує, що первісне визначення, запропоноване авторами Шлейфер та Вішні було таким: «Корпоративне управління займається тим, у який спосіб особи, що надають фінансові ресурси корпораціям, забезпечують собі отримання доходу на свої інвестиції». Але поступово стали братися до уваги й інші стейкхолдери. Так розуміння цього явища еволюціонувало до сучасного поняття, запропонованого Світовим форумом із корпоративного управління: «**Корпоративне управління** вивчає структури та процеси для здійснення керівництва підприємством та контролю за ним. Корпоративне управління охоплює відносини між менеджментом, радою директорів (наглядовою радою), контролюючими акціонерами, міноритарними акціонерами та іншими зацікавленими сторонами» [13, цит. за 15]. Аналогічно Міжнародна фінансова корпорація визначає «**корпоративне управління**» як «структури та процеси, за допомогою яких компанії керуються та контролюються», та зазначає, що за умови ефективності воно покращує доступ до капіталу, пом’якшує ризики та захищає від неефективного управління, а також робить компанії прозорими для інвесторів і надає їм інструменти для реагування на врахування інтересів стейкхолдерів [8].

Звернемося до законодавчої бази України. Закон України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» дає таке визначення терміна «**корпоративне управління**»: «Система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов’язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством» [20].

Взаємовідносини між рівнями управління та їх функціональні зв'язки відображено на запропонованій А. Бойцун схемі корпоративного підприємства Нафтогазу (рис. 1), де простежуються не тільки три рівні управління та їх функціональних обов'язків, але й рівень залучення зацікавлених сторін до процесів управління.

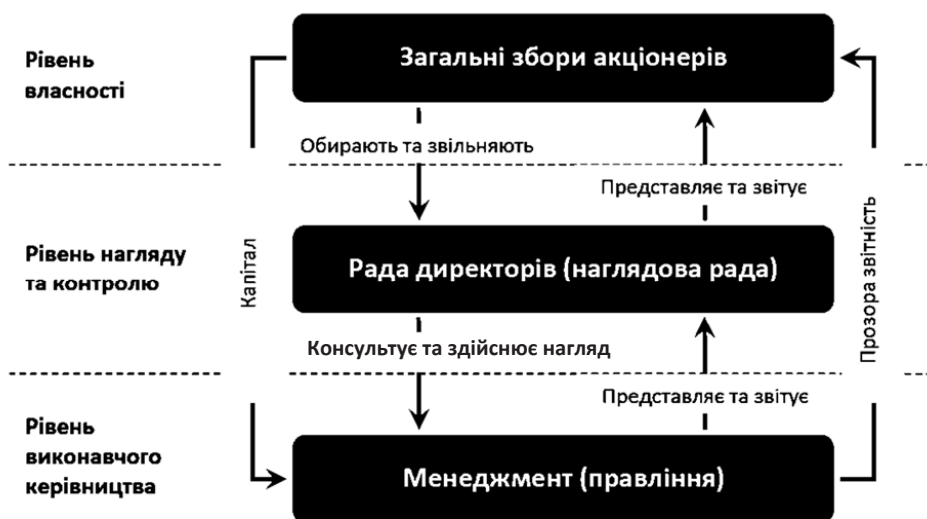


Рис. 1. Структура корпоративного управління у підприємстві [15]

Аналогічно, вивчаючи господарську діяльність туристичного підприємства, звертає увагу на функціональні обов'язки різних ланок менеджменту М. Мальська, наголошуючи, що всі підприємства туризму переважно належать до лінійно-функціонального типу організаційної структури, характеристиками якої є стійка ієрархічна підпорядкованість персоналу, а також об'єднання окремих підрозділів у комплексні служби відповідно до їх функціонального призначення [23, с. 398], що забезпечує постійне функціонування підприємств. Автор при цьому зазначає, що, хоча форми сучасних туристичних підприємств досить різні – варіюючись від концернів (наприклад, «TUI»), франшиз (наприклад, готельні ланцюги «Hilton», «Radisson Hotels & Resort»), управління за контрактом, управління незалежними підприємствами (наприклад, «Four Seasons Hotel») та іншими видами управління, – види менеджменту в них класифікуються за подібними критеріями, а саме: кадровий, адміністративний, або організаційний, фінансовий, транспортний, інноваційний, інвестиційний, стратегічний, виробничий, інформаційний, комунікативний, анімаційний, міжнародний, мотиваційний, координаційний, правовий, екологічний, антикризовий, маркетинг-менеджмент, PR-менеджмент, а також ризик-менеджмент, *yield*-менеджмент, *knowledge*-менеджмент, *quality*-менеджмент, менеджмент безпеки та менеджмент нерухомості [23, с. 399–404].

Інший запозичений термін «**корпоративний менеджмент**» (*corporate management*) словник тлумачить як процес ведення, адміністрування та ке-

рівництва компанією, а бізнес-завдання, які часто виконуються шляхом корпоративного управління, можуть включати стратегічне планування, а також управління ресурсами компанії та їх застосування для досягнення цілей компанії» [6]. Великі підприємства, як правило, мають команди менеджменту, адже коли компанія стає занадто великою, одна людина не може контролювати весь бізнес. Керівні групи можуть включати такі посади, як керівник відділу, директор, віце-президент, менеджер та керівники (CIO, CEO, CFO, COO). Втім у літературі також паралельно вживається термін «функції управління» на позначення функцій менеджменту: прогнозування, планування, мотивування, контролювання та регулювання [18].

Задля того, щоб виявити, яким чином пов'язані поняття корпоративного управління та корпоративного менеджменту з управлінням та менеджментом туристичних підприємств, слід дати визначення поняттю «туристичне підприємство». Ми послуговуємося науковим доробком У. Іванюк, яка виявила найбільш поширену в теорії та практиці туристичної діяльності дефініцію поняття туристичного підприємства як «самостійного суб'єкта господарювання в туристичній галузі, створеного компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами, як конкурентоспроможну підприємницьку структуру для задоволення суспільних потреб у туристичних послугах шляхом здійснення туристичної діяльності згідно з об'єктивними законами суспільного, економічного та державного розвитку та в порядку, передбаченому кодексами та законами України» [21].

Для нашого дослідження цікавим є поняття *«туристичного підприємства»*, запропоноване професором І. Школою: «Виробничі підприємства різних форм власності (державні, приватні, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства тощо), які виробляють туристичні товари і послуги для громадян» [27, с. 112]. Усі туристичні підприємства є частинами туристичної індустрії, яка виробляє товари та послуги.

Дійсно, туристичний бізнес може бути представлений різними формами – від індивідуальних туристичних підприємств до туристичних компаній і різноманітних форм їх об'єднань. Узагальнюючи різні тлумачення туристичного підприємства, запропоновані вітчизняними дослідниками, Г. Горіна під туристичним підприємством розуміє «будь-яких юридичних та фізичних суб'єктів туристичної діяльності, які створюють та/або надають характерні та супутні туристські послуги та комплексний туристський продукт» [16; 17]. Н. Чорненька зауважує, що класифікацію підприємств туристичної індустрії можна здійснити за такими критеріями, як мета діяльності (комерційні та бюджетні), форма власності (державні, приватні, колективні, комунальні, спільні, іноземні, сімейні), розмір (великі, середні, малі), ступінь домінування на ринку конкурентної стратегії (підприємства зі слабкою/сильною конкурентною позицією, підприємства-лідери, аутсайтери), за регіоном діяльності (міжрегіональні, регіональні, місцеві) [26]. При цьому автор акцентує на тому, що туроператори, турагентства, туристичні бюро, екскурсійні бюро, інші комерційні підприємства сфери туризму, тобто такі, що функціонують і розвиваються за власні фінансові кошти за рахунок отримання прибутку, мають різні організаційно-правові форми. І. Школа пропонує таку класифікацію комерційних туристичних підприємств: господарські

об'єднання і товариства, які можуть бути товариствами з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, закритими/відкритими акціонерними товариствами; муніципальними та державними (на правах повного або часткового господарювання) товариствами та виробничими кооперативами [27]. Однак саме корпоративне управління, тобто певна структура підприємства та процеси, що реалізуються у його межах, є інструментами управління та контролю, зниження ризиків та врахування інтересів зацікавлених сторін. Функціонування ж підприємств галузі, вирішення щоденних господарських питань – завдання корпоративного менеджменту.

Цікавий досвід управління та менеджменту готельного сектора Італії, а саме державно-приватні партнерські відносини (*Public-Private Partnering for Tourism Development*), описує М. Droli, використовуючи термін «*Public-Private Partnership*» («PPP») на позначення такого типу бізнес-відносин у туризмі, який передбачає кооперацію приватних підприємців (готельєрів) між собою та державою [7]. В описаній новій формі бізнесу функції управління та менеджменту переплітаються, оскільки партнерське рішення може стосуватися як фінансування, так і розробки стратегії комплексу маркетингу продукту, який користується попитом.

Стосовно сучасного стану стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності та туризму України У. Іванюк у своєму дослідженні виявила, що в галузі туризму функціонують переважно малі підприємства, а створення великих підприємств-посередників у туристичній галузі не є характерним явищем. Хоча туристичний ринок України досить конкурентний, він характеризується процесами концентрації та інтеграції, що виражаються у розробці туристичними підприємствами стратегій конкуренції (низьких витрат), диверсифікації туристичного продукту та діяльності за видами та регіональними напрямками. Іншою є ситуація на ринку індустрії гостинності, яка характеризується залученням іноземних інвестицій та має тенденції до концентрації та інтеграції, які призводять до загострення конкурентної боротьби [21]. Дослідниця розглядає два типи інтеграції підприємств готельного господарства: пряму та зворотну вертикальну інтеграцію. У першому випадку, як зазначає У. Іванюк, створюються організаційні структури холдингового типу, концерни – стратегічні альянси та інші форми, які активно залучають інші підприємства до партнерських відносин. У такому випадку готельне підприємство, яке має сильну позицію на ринку (відомий бренд), ініціює такий інтеграційний процес, а туристичне підприємство стає його дочірньою структурою. І навпаки, якщо туристичне підприємство є суб'єктом контролю такого технологічного ланцюга гостинності й готельне підприємство входить до його структури, маємо зворотну вертикальну інтеграцію [21]. Як бачимо, у цьому випадку задіяні інтереси власників (інвесторів), тобто можемо говорити про різні форми корпоративного управління таких підприємств. Але стратегіями їх розвитку опікується корпоративний менеджмент.

Висновки. Аналіз зарубіжної та вітчизняної наукової літератури з проблеми дослідження дозволив конкретизувати поняття «корпоративного управління» як структури та процесів, які дозволяють управляти підприємством та контролювати його, враховуючи насамперед інтереси зацікавлених

сторін, та «корпоративного менеджменту» як специфічних бізнес-завдань, які поставлені перед підприємством з метою реалізації загальної стратегії бізнесу, керування та адміністрування та які характеризуються розмежуванням структур менеджменту за критерієм функціональності. Виявлено, що існують різні форми власності туристичних підприємств та проявляються різновекторні процеси стратегічного розвитку підприємств у галузі туризму та готельному комплексі.

Перспективи дослідження. Потребують подальшого дослідження особливості корпоративного менеджменту туристичних підприємств різної форми власності за кордоном та в Україні, зокрема організаційної структури туристичних підприємств, функціональних обов'язків окремих структурних елементів та посадових інструкцій менеджерів різного рівня, а також особливості реалізації корпоративного управління у правовому полі України.

Список використаних джерел

1. Tourism Management Definitions [Electronic resource]. – 2017. – Available at: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiAmKbH2rfYAhXLHJoKHVuEDQsQFgg6MAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aeht.eu%2Fimages%2Fstories%2Ffiles%2Fheg%2Fid429%2FTourism%2520Management%2520-%2520definitions.doc&usg=AOvVaw25XHIOmKOeLAFmpTwqPSgK>
2. Camilleri M. Advancing the sustainable tourism agenda through strategic CSR perspectives / M. Camilleri // *Tourism Planning & Development*. – 2014. – 11(1). – P. 42–56.
3. Camilleri Mark Anthony. Responsible Tourism that Creates Shared Value Among Stakeholders [Electronic resource] / Mark Anthony Camilleri // *Tourism Planning and Development*. – 2015. – Vol. 13(2), September 1. – P. 219–235, DOI: 10.1080/21568316.2015.1074100, 2015. – Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2877280>
4. Christophe de Bruyn. Tourism Destination Governance [Electronic resource] / Christophe de Bruyn // *Alba Fernández Alonso Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications (Bridging Tourism Theory and Practice, Volume 4)* Emerald Group Publishing Limited. – 2012. – P. 221–242. – Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S2042-1443%282012%290000004015>
5. Corporate governance [Electronic resource]. – Available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-governance>
6. Corporate management <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-management.html>
7. Drolì Maurizio. Tourism Development: From Public-Private Partnership (PPP) to PPPartnering (PPP-ing) [Electronic resource] / Maurizio Drolì // *Turismo d'Italia, National Hotelier Association Review*, – 2008. – № 81, January-February. – Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1635744>
8. International Financial Corporation [Electronic resource]. *Corporate Governance. Overview*. – Available at: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG

9. Krstinić Nižić. The Trend of Economic, Ecological and Social Responsibility Implementation in Tourism [Electronic resource] / Krstinić Nižić, Marine-la and Golja, Tea and Vodeb, Ksenija // *Sustainable Tourism: Socio-Cultural, Environmental and Economics Impact*, University Rijeka, Opatija, Tourism in South East Europe Forthcoming. – 2011. – P. 221–234. – Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2165714>
10. Lehan S. Corporate Management & Governance: A Definition [Electronic resource] / S. Lehan. – Available at <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-management-governance-definition-stuart-jehan/>
11. Md. Wasiul Islam Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance [Electronic resource] / Islam Md. Wasiul, Lisa Ruhanen, Brent W. Ritchie // *Hospitality and Tourism Management*. – Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677017301304>
12. Sacconi Lorenzo. Corporate Social Responsibility (CSR) as a Model of ‘Extended’ Corporate Governance: An Explanation Based on the Economic Theories of Social Contract, Reputation and Reciprocal Conformism [Electronic resource] / Lorenzo Sacconi // *LIUC, Ethics, Law and Economics Paper*. – 2004. № 142, February. – Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=514522> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.514522>
13. Shleifer A. A Survey of Corporate Governance [Electronic resource] / A. Shleifer, R.W. Vishny // *The Journal of Finance*. – 1997. – P. 737–783.
14. World Tourism Organization [Electronic resource]. *Sustainable Tourism Governance and Management in Coastal Areas of Africa*, UNWTO, Madrid. – 2013. – Available at: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284414741>
15. Бойцун А. Принципи корпоративного управління в українських державних підприємствах [Електронний ресурс]: Концепція Проект для обговорення. Версія 2 / А. Бойцун. – 2014, 28 серпня. – Режим доступу: http://www.naftogaz.com/files/Information/Corporate_Reform_Naftogaz_Concept_UKR_v2.pdf
16. Горіна Г.О. Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації: автореферат дис. ... д-ра екон. наук. Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним господарством / Г.О. Горіна – Д., 2017. – 40 с.
17. Горіна Г.О. Сутність та особливості типології туристичних підприємств як суб’єктів управління / Г.О. Горіна // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. – 2016. – Вип. 20. – С. 46–49.
18. Гринько Т.В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери / Т.В. Гринько // *Економіка, фінанси, право*. – 2013. – № 5. – С. 13–15.
19. Дяченко Л.А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери [Електронний ресурс] / Л.А. Дяченко // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. – 2011. – № 1. – Режим доступу: <http://infotour.in.ua/djachenko3.htm>
20. Закон України № 448/96–ВР від 30.10.1996 «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80>

21. Іванюк У.В. Особливості функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах / У.В. Іванюк // Моделювання регіональної економіки. – 2012. – № 2. – С. 436–444.

22. Івашова Н.В. Розвиток туризму в Україні: проблеми та перспективи / Н.В. Івашова, О.А. Лозова // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О.Ф. Балацького, м. Суми, 24–26 квітня 2013 р. / за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: СумДУ, 2013. – Т. 4. – С. 80–82.

23. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник / М.П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич. – К.: Знання, 2008. – 661 с.

24. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 2 / С.В. Мочерний. – К.: Академія, 2001. – 848 с.

25. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3 / С.В. Мочерний. – К.: Академія, 2002. – 952 с.

26. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії: навч. посіб. / Н.В. Чорненька – К.: Атіка, 2006. – 264 с.

27. Школа І.М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія / І.М. Школа, Т.М. Ореховська, О.П. Корольчук, В.Ф. Кифяк, І.В. Бутирська; В.О. Чернів. торг.-економ. ін-т; за ред. І.М. Школи. – Чернівці: Книги-XXI, 2007. – 292 с.

References

1. AEHT (2017). Tourism Management Definitions. – Available at: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiAmKbH2rfYAhXLHJoKHVuEDQsQFgg6MAA&url=http%3A%2F%2Fwww.aeht.eu%2Fimages%2Fstories%2Ffiles%2Fheg%2Fid429%2FTourism%2520Management%2520-%2520definitions.doc&usg=AOvVaw25XHIOmKOeLAFmpTwqPSgK> (Accessed on 1 January 2018).

2. Camilleri, M. (2014). Advancing the sustainable tourism agenda through strategic CSR perspectives. *Tourism Planning & Development*, 11(1), pp. 42-56.

3. Camilleri, Mark Anthony, Responsible Tourism that Creates Shared Value Among Stakeholders (September 1, 2015). *Tourism Planning and Development*, vol. 13(2), pp. 219-235, DOI:10.1080/21568316.2015.1074100, 2015. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2877280> (Accessed on 19 December 2017).

4. Christophe de Bruyn, Alba Fernández Alonso (2012). Tourism Destination Governance, in Eduardo Fayos-solà (ed.) *Knowledge Management in Tourism: Policy and Governance Applications (Bridging Tourism Theory and Practice, Volume 4)* Emerald Group Publishing Limited, pp. 221-242. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S2042-1443%282012%290000004015> (Accessed on 19 December 2017).

5. Corporate governance: <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-governance> (Accessed on 19 December 2017).

6. Corporate management <http://www.businessdictionary.com/definition/corporate-management.html> (Accessed on 19 December 2017).

7. Droli, Maurizio (2008). Tourism Development: From Public-Private Partnership (PPP) to PPPartnering (PPP-ing) (February 6, 2008). Turismo d'Italia, National Hotelier Association Review, no. 81, January-February. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1635744> (Accessed on 1 January 2018).
8. International Financial Corporation. Corporate Governance. Overview. http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG (Accessed on 19 December 2017).
9. Krstinić Nižić, Marinela and Golja, Tea and Vodeb, Ksenija, The Trend of Economic, Ecological and Social Responsibility Implementation in Tourism (September 21, 2011). Sustainable Tourism: Socio-Cultural, Environmental and Economics Impact, pp. 221-234; University Rijeka, Opatija, Tourism in South East Europe, Forthcoming. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2165714> (Accessed on 19 December 2017).
10. Lehan S. Corporate Management & Governance: A Definition. Available at <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-management-governance-definition-stuart-jehan/> (Accessed on 19 December 2017).
11. Md. Wasiul Islam, Lisa Ruhanen, Brent W. Ritchie (2017). Adaptive co-management: A novel approach to tourism destination governance, In Journal of Hospitality and Tourism Management. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677017301304> (Accessed on 1 January 2018).
12. Sacconi, Lorenzo, Corporate Social Responsibility (CSR) as a Model of 'Extended' Corporate Governance: An Explanation Based on the Economic Theories of Social Contract, Reputation and Reciprocal Conformism (February 2004). LIUC, Ethics, Law and Economics Paper, no. 142. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=514522> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.514522> (Accessed on 19 December 2017).
13. Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, no. 52. pp. 737-783.
14. World Tourism Organization (2013). Sustainable Tourism Governance and Management in Coastal Areas of Africa, UNWTO, Madrid. Available at: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284414741> – (Accessed on Monday, January 01, 2018).
15. Bojtsun, A. (2014). *Pryntsypy korporatyvnoho upravlinnia v ukrains'kykh derzhavnykh pidpriemstvakh: Kontseptsiiia Proekt dlia obhovorennia Versiia 2* [The principle of corporate governance in Ukrainian state property: Concept The project for discussion. Version 2]. (28 August 2014). Available at: http://www.naftogaz.com/files/Information/Corporate_Reform_Naftogaz_Concept_UKR_v2.pdf (Accessed on 19 December 2017).
16. Horina, H.O. (2017). *Rozvytok rynku turystychnykh posluh Ukrainy v umovakh prostorovoi poliaryzatsii. Spetsial'nist' 08.00.03 – ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom* [Development of the market of tourist services of Ukraine in the conditions of spatial polarization. Specialty 08.00.03 - Economics and management of the national economy]. *Avtoreferat dysertatsii na здобuttia naukovooho stupenia doktora ekonomichnykh nauk* [Synopsis of Diss. Doctor of Economics]. Dnipro, 40 p.
17. Horina, H.O. (2016). *Sutnist' ta osoblyvosti typolohii turystychnykh pidpriemstv iak sub'ektiv upravlinnia* [The essence and features of the typology of

tourism enterprises as subjects of management]. *Naukovyj visnyk. Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment* [Scientific Bulletin. International Humanitarian University. Series: Economics and Management], issue 20, pp. 46-49.

18. Hryn'ko, T.V. (2013). *Udoskonalennia upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi sfery* [Improvement of the management of tourist industry enterprises]. *Ekonomika, finansy, pravo* [Economy, Finance, Law], no. 5, pp. 13-15.

19. Diachenko, L.A. (2011). *Sut' ta osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi sfery* [The essence and features of the management of tourism industry enterprises]. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomicznego institutu* [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute], no. 1. Available at: <http://infotour.in.ua/djachenko3.htm> (Accessed on 19 December 2017).

20. Supreme Rada of Ukraine (2017). *Zakon Ukrainy No 448/96-VR vid 30.10.1996 "Pro derzhavne rehuliuвання rynku tsinnykh paperiv v Ukraini"* [Law of Ukraine No. 448/96-VR as of 30 October 1996 "On State Regulation of the Securities Market in Ukraine"]. (4 June 2017). Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/448/96-%D0%B2%D1%80> (Accessed on 19 December 2017).

21. Ivaniuk, U.V. (2012). *Osoblyvosti funktsionuvannia turystychnykh pidpriemstv v suchasnykh ekonomichnykh umovakh* [Features of the operation of tourism enterprises in modern economic conditions]. *Modeliuвання rehional'noi ekonomiky* [Modelling of regional economics], no. 2, pp. 436-444.

22. Ivashova, N.V., Lozova, O.A. (2013). *Rozvytok turizmu v Ukraini: problemy ta perspektyvy* [Tourism Development in Ukraine: Problems and Prospects]. *Ekonomichni problemy staloho rozvytku: materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoi pam'iaty prof. O.F. Balats'koho m. Sumy, 24-26 kvitnia 2013 r.* [Economic problems of sustainable development: Proceedings of International scientific and practical conference devoted to the memory of prof. O.F. Balatskiy, Sumy, April 24-26, 2013], Sumy, Sumy State University Press, vol. 4, pp. 80-82.

23. Mal's'ka, M.P., Antoniuk, N.V., Hanych, N.M. (2008). *Mizhnarodnyy turizm i sfera posluh: Pidruchnyk* [International Tourism and Service Sector]. Kyiv, Znannia Publ., 661 p.

24. Mochernyj, S.V. (2001). *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia]. Vol. 2, Kyiv, Akademia Publ., 848 p.

25. Mochernyj, S.V. (2002). *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia]. Vol. 3, Kyiv, Akademia Publ., 952 p.

26. Chornen'ka, N.V. (2006). *Orhanizatsiia turystychnoi industrii: Navchal'nyy posibnyk* [Organization of the tourist industry], Manual, Kyiv, Atika Publ., 264 p.

27. Shkola, I.M., Orekhovs'ka, T.M., Korol'chuk, O.P., Kyfiak, V.F., Butyrs'ka, I.V. (2007). *Rozvytok turystychnoho biznesu rehionu* [Development of tourism business in the region], Chernivtsi, Chernivtsi Trade Economic Institute, Knyhy-XXI Publ., 292 p.

Путем анализа научной литературы разграничены понятия «управление» и «менеджмент», «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент». Выявлено, что виды менеджмента являются общими в туристических предприятиях, имеющих различные организационно-правовые формы. Сделана попытка конкретизировать сущность понятий управления и менеджмента в сфере туризма с целью их дальнейшего изучения.

Ключевые слова: *управление, менеджмент, корпоративное управление, корпоративный менеджмент, туристическое предприятие.*

Through the analysis of scientific literature, the concepts of «governance» and «management», «corporate governance» and «corporate management» are distinguished. It was revealed that types of management are common in tourism enterprises, which have different organizational forms. An attempt was made to concretize the essence of the concepts of governance and management in the field of tourism with a view to examine them further.

Key words: *management, management, corporate governance, corporate management, tourism enterprise.*

Одержано 7.06.2017.