



ТЕМА 9.

ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЯХ

ПЛАН:

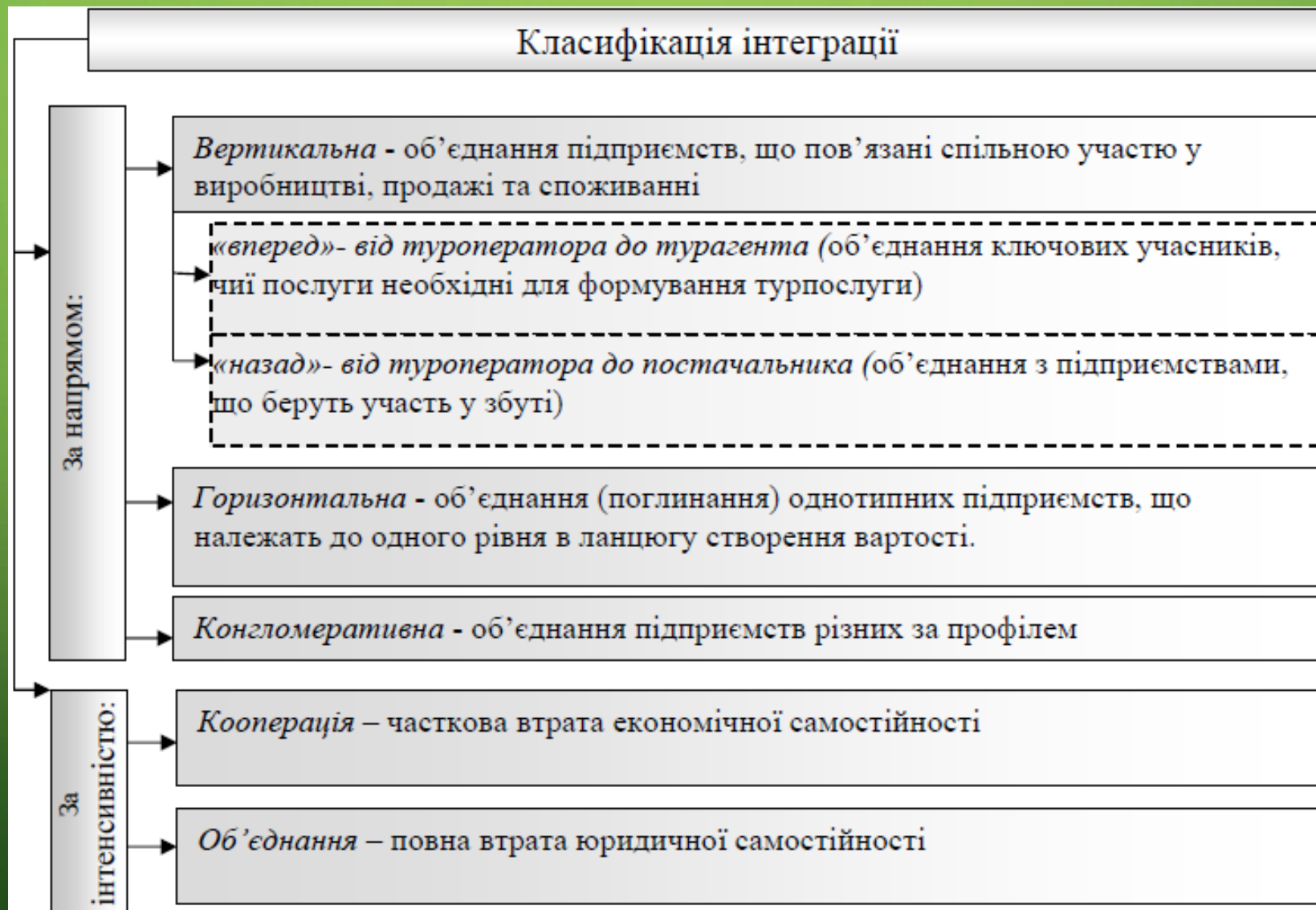
- 1. Особливості інтеграційних процесів у розвитку туристичних дестинацій
- 2. Мережеві форми кооперації в туристичній дестинації
- 3. Стратегічні альянси як форма співпраці в туристичній дестинації

1. ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

Інтеграція – це встановлення таких взаємовідносин між підприємствами, які забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей підприємств, що інтегруються, й надають підприємствам такі переваги: зниження рівня невизначеності у постачанні та збуті, обмеження конкуренції, спрощення впровадження технологічних інновацій, зниження видатків

В основі інтеграції лежить принцип об'єднання власності, ресурсів, сфер діяльності.

КЛАСИФІКАЦІЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТУРИЗМІ



ВИДИ ІНТЕГРАЦІЇ

Вертикальна інтеграція – це відкриття нових видів діяльності.

У світовій практиці вертикальна інтеграція зустрічається часто, але вона можлива тільки за умови досягнення певного рівня капіталу та обороту.

Горизонтальна інтеграція – об'єднання (поглинання) підприємств, налагодження тісної взаємодії між ними з урахуванням спільної діяльності підприємств, що випускають однорідну продукцію й використовують подібні технології.

Горизонтальна інтеграція – об'єднання туристичних підприємств без втрати фінансової, юридичної, господарської самостійності.

Мета інтеграції – лобювання професійних інтересів.

Горизонтальна інтеграція представлена найчастіше такими організаційно-правовими формами: асоціації, фонди, консорціуми, які організуються шляхом створення нової юридичної особи.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ФОРМ ІНТЕГРАЦІЇ КОМПАНІЙ

Відмінні ознаки	Концерн	Конгломерат	Консорціум	Картель	Синдикат	Пул	Трест	Стратегічний альянс	Асоціація
1. Ступінь юридичної самостійності об'єднаних компаній	2	2	1	1	1	1	0	1	1
0 – втрата юридичної самостійності; 1 – збереження юридичної самостійності; 2 – можливі всі варіанти									
2. Наявність спільного виробничого потенціалу об'єднаних компаній	1	0	2	1	1	2	1	2	2
0 – відсутність спільного виробничого потенціалу; 1 – наявність спільного виробничого потенціалу; 2 – виробнича єдність не є обов'язковою									
3. Ступінь об'єднання господарської діяльності	1	0	0	0	0	0	1	0	0
0 – об'єднання окремих сторін господарської діяльності; 1 – об'єднання більшості сторін господарської діяльності									

СУЧАСНИМИ ТЕНДЕНЦІЯМИ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ ТАКІ:

посилення горизонтальних інтеграцій, тобто зростання партнерських відносин великих фірм із середнім і дрібним бізнесом;

- вертикальні інтеграції через створення стратегічних туристичних спілок;

- глобалізація туристського бізнесу.

Стратегічне партнерство – це форма співробітництва суб'єктів господарювання на основі угоди (формальної чи неформальної) про взаємовигідну спільну діяльність кількох організацій з метою досягнення спільних стратегічних цілей.

Партнерство формується на основі договору, який регулює функції, права та обов'язки учасників, порядок відшкодування загальних витрат, розподіл прибутку та інших благ, терміни дії, умови розпуску.

Реалізація взаємодії підприємств у межах стратегічного співробітництва пов'язана:

- по-перше, з отриманням максимальної цінності від спільного використання знань і досвіду партнерів;
- по-друге, з визначенням – в яких межах підприємства готові відкривати та ділитися своїми ресурсами з партнерам;
- по-третє, з розробкою заходів щодо абсорбції знань, їх розподілу, захисту;
- по-четверте, з прагненням справедливого розподілу результатів співробітництва між учасниками

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ПОТРЕБУЄ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ТАКИХ МЕХАНІЗМІВ:

1) організаційного, що передбачає визначення: напряму стратегічного партнерства, його організаційно-правової форми; кількості учасників, з формуванням організаційної структури та розподілу функцій, ресурсів; інформаційно-комунікаційних технологій взаємодії партнерів;

2) правового;

3) управлінського, що передбачає формування стратегічного потенціалу учасників, визначення ступеню централізації управління; формування стратегій розвитку; контролю та моніторингу результатів співпраці; мотивації учасників та стимулювання їх до спільної діяльності.

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА

Назва етапу	Заходи, які необхідно здійснити в перебігу етапів	Результати
1 етап – підготовчий «Стратегічна діагностика умов та факторів ведення бізнесу»	1.1. Стратегічний аналіз середовища функціонування суб'єктів	- портфель цільових параметрів організаційного розвитку в майбутньому; - виявлення потенційних учасників для стратегічного партнерства
	1.2. Оцінка впливу нормативно-правового забезпечення на формування партнерських відносин	- ідентифікація правових умов співробітництва з різними типами партнерів; - обґрунтування організаційних форм інтегрування.
	1.3. Діагностика власного організаційно-економічного потенціалу та потенційних стратегічних потреб	- формування висновків щодо відповідності внутрішнього економічного та організаційного потенціалу стратегічним орієнтирам (сильні та слабкі сторони).
2 етап – «Обґрунтування перспективності партнерства та вибору партнерів»	2.1. Визначення стратегічних цілей партнерської взаємодії	- обґрунтування мотивів та потреб учасників з урахуванням принципів партнерства; - узгодження цілей учасників.
	2.2. Ідентифікація наявних відносин з партнерами на основі розрахунку їх цінності; результативності взаємодії, ефективності господарської діяльності, рівня виконання взаємних зобов'язань	- формування інформаційної бази наявних партнерів
	2.3. Визначення відповідності партнерів за критеріями: економічний та організаційний потенціал, ділові якості, репутація.	- виявлення перспективних партнерів для подальшої співпраці [первинна вибірка партнерів (альтернативи вибору)]. - визначення ступеня конгруентності інтересів

	2.4.Визначення готовності потенційних партнерів до співпраці на основі критеріїв: оптимальність партнерства, ризику взаємодії, економічна та соціальна оцінка проектів взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - формування портфелю партнерів [вторинна вибірка (вибір альтернатив)]; - розроблення концепції реалізації партнерства, письмового декларування намірів щодо співпраці з партнерами
	2.5.Визначення сегментів потенційних партнерів, розроблення критеріїв їх пошуку та вибору в розрізі кожного, уточнення перспективних цільових орієнтирів і векторів розвитку співробітництва	<ul style="list-style-type: none"> - формування остаточної вибірки партнерів за кожним сегментом інтеграційної взаємодії (ділові партнери, споживачі, органи влади); - проект техніко-економічного обґрунтування стратегії розвитку (місія, напрями і цілі розвитку, задачі)
3 етап. – «Формалізація відносин та»	3.1. Формалізація відносин (погодження умов співпраці, вибір способу, характеру, виду взаємодії, укладання договірних зобов'язань)	- пакет юридичних документів щодо реалізації концепції стратегічної співпраці, їх узгодження між учасниками та підписання
	3.2.Формування організаційних, правових та управлінських механізмів здійснення партнерства	- розробка програм спільних дій

4 етап – «Оцінка та контроль результативності стратегічного партнерства»	4.1. Діагностика виконання існуючих договірних зобов'язань	- з'ясування причин та наслідків порушень договірних зобов'язань
	4.2. Комплексна оцінка ефективності використання консолідованого економічного потенціалу учасників в умовах реалізації партнерства на основі розрахунку показників ефективності використання ресурсів та нематеріальних активів	
	4.3. Аналіз ефективності партнерської діяльності та доцільності подальших відносин	
5 етап – «Оптимізація відносин між партнерами»	5.1. Розроблення та реалізація корегувальних планів і додаткових програм спільних дій	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток відносин у таких напрямках: інтенсифікація, переведення відносин у новий, більш тісний формат взаємодії); - продовження відносин без внесення змін; - згортання відносин.

2. МЕРЕЖЕВІ ФОРМИ КООПЕРАЦІЇ В ТУРИСТИЧНІЙ ДЕСТИНАЦІЇ

Сучасні туристичні мережі – це різноманітна сукупність розгалужених груп туристичного бізнесу, пов'язаних між собою складно переплетеними організаційними, інформаційними, економічними, фінансовими, та іншими відносинами, певним чином інтегруючими спільні дії.

Мережі виконують такі взаємопов'язані функції для підприємств, що входять до їх складу:

- поширення загальнодоступної та конфіденційної інформації;

- рейтинг (ранжування) підприємств і формування репутації;

- становлення довірчих відносин і зменшення ступеня невизначеності;

- надання взаємодопомоги на формальній та неформальній основах;

- зниження трансакційних витрат, пов'язаних із взаємодією з незнайомими партнерами

ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕРЕЖЕВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОСЯГАЄТЬСЯ ДОТРИМАННЯМ НАСТУПНИХ ПРИНЦИПІВ:

1. Принцип синергійності, який полягає в тому, що ефективність функціонування бізнес-одиниць як мережевих партнерів повинна перевищувати їх ефективність за автономного функціонування;

2. Колективна участь у прийнятті рішень, що стосуються всіх мережевих партнерів;

3. Наявність координаційного центру, що забезпечує узгодженість дій і рішень;

4. Добровільне входження в підприємницьку мережу на взаємовигідних умовах;

5. Обов'язкове і своєчасне виконання узятих на себе зобов'язань, що відповідають прийнятим планам;

6. Зворотній зв'язок, безперервність і своєчасність реакцій на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища тощо.

СКЛАДОВОЮ ЧАСТИНОЮ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖ В ТУРИЗМІ Є ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕВОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ, ЯКА ВКЛЮЧАЄ НАСТУПНІ ЕТАПИ:

виявлення моделі мережевої взаємодії та діагностика рівня готовності підприємств і організацій, що входять до мережі, до відповідної моделі управління;

виявлення проблем, що стоять перед мережами і постановка задачі розробки моделі управління;

моделювання органів управління мережею;

створення основних елементів мережі, ключових вузлів, правове оформлення органів управління;

визначення функціональних завдань усіх елементів мережі;

створення системи мотивації для суб'єктів мережевої взаємодії;

визначення ефективності мережевої взаємодії.

ПОСЛІДОВНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-МЕТОДИЧНОГО СУПРОВОДУ МЕРЕЖЕВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ З БОКУ КООРДИНУЮЧОГО ЦЕНТРУ ВКЛЮЧАЄ ТАКІ ЕТАПИ:

- **1. Створення потенціалу взаємодії:**
 - - формування загального розуміння щодо якості туристичних послуг та ініціатив з підвищення цієї якості різними суб'єктами впливу;
 - - експертна підтримка проектів з організації взаємодії в туристичній дестинації, спрямованих на підвищення якості туристичних послуг;
 - - організація конкурсів для виявлення та підтримки проектів взаємодії, спрямованих на підвищення якості туристичних послуг.
- **2. Посилення впливу потенціалу взаємодії:**
 - - постановка завдань щодо підвищення якості туристичних послуг в регіональній системі;
 - - використання взаємодії для створення мережових програм, проектів, структур;
 - - оцінка взаємодії туристичних підприємств під час вирішення завдань підвищення якості туристичних послуг.
- **3. Поширення впливу ефективних форм взаємодії на діяльність туристичної дестинації:**
 - - організація досліджень щодо оцінювання та узагальнення досвіду і форм взаємодії різних суб'єктів туризму, які планується реалізувати в дестинації;
 - - визначення завдань і напрямів взаємодії для вирішення завдань стратегічного розвитку видів туризму, які планується реалізувати в дестинації;
 - - використання потенціалу взаємодії для створення сектора інноваційного розвитку видів туризму, що планується реалізувати в дестинації;
 - - організація підготовки та підвищення кваліфікації персоналу у сфері видів туризму, що планується реалізувати в дестинації;
- **4. Легалізація форм і суб'єктів взаємодії в системі видів туризму, що планується реалізувати в дестинації;**
 - - нормативно-правове забезпечення взаємодії суб'єктів видів туризму;
 - - нормативно-правове забезпечення реалізації мережових проектів, програм і структур.

3. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ФОРМА СПІВПРАЦІ В ТУРИСТИЧНІЙ ДЕСТИНАЦІЇ

Стратегічний альянс (Strategic Alliance) – угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, для отримання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів компаній

Виділяють чотири різновиди стратегічних альянсів:

- альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах;

- стратегічні альянси зі створенням нових компаній (спільних підприємств);

- консорціуми для реалізації інвестиційних проектів;

- альянси зі слабкою кооперацією.

З ТОЧКИ ЗОРУ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ УМОВНО МОЖНА ПОДІЛИТИ НА ТРИ ВИДИ:

- альянси по реалізації проектів НДДКР;

- альянси з організації спільного виробництва;

- альянси зі спільного освоєння нових ринків.

ПОЯВА ТАКОГО ТИПУ ІНТЕГРАЦІЇ, ЯК СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ, ПОЯСНЮЄТЬСЯ ТАКИМИ ПРИЧИНАМИ:

- заповнення прогалин в існуючих ринках і технологічній базі;

- переведення надлишкової виробничої потужності в прибуток;

- зниження ризиків і видатків, пов'язаних з виходом на новий ринок туристичних послуг;

- прискорення розробки й початку виробництва нової продукції й послуг;

- економія на масштабах виробництва послуг;

- подолання законодавчих і торгових бар'єрів;

- збільшення діапазону операцій;

- зниження видатків при скороченні операцій.

МОТИВАМИ, ВІДПОВІДНО ДО ЯКИХ КОМПАНІЇ ВСТУПАЮТЬ В АЛЬЯНСИ, Є:

- досягнення економії на масштабах виробництва;

- спільне використання виробничих потужностей;

- об'єднання зусиль у виробництві турпродукту;

- зниження невизначеності та посилення стабільності розвитку, оскільки в довгострокових відносинах з критичним партнером об'єднується їх досвід і ресурси;

- зниження ризиків у діяльності;

- отримання доступу на ринок, де вже існують сформовані ринкові структури і певний менталітет, просування на ринок продукції один одного;

- передача технологій, знань і ноу-хау, проведення спільних досліджень, навчання персоналу.

ПЕРЕВАГИ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ (СП):

для СП практично в усіх країнах передбачено досить ліберальний режим – зареєстровані СП користуються правами, що й національні підприємства, дольова участь у статутному капіталі СП знижує для інвестора ризик, оскільки його відповідальність обмежується часткою участі в капіталі;

організаційна форма акціонерних компаній (що переважає в СП) дозволяє залучати додаткові кошти, тобто обмежує необхідність мати великий початковий капітал;

- досить часто залучення місцевого партнера дозволяє отримати певні пільги з боку приймаючої країни: пільгові умови придбання земельної ділянки, прями державні субсидії, податкові пільги тощо.

НАЙЧАСТІШЕ СТВОРЕННЮ КЛАСТЕРІВ ПЕРЕДУЄ ПЕВНА МЕРЕЖА ПАРТНЕРІВ.

ОДНАК МІЖ МЕРЕЖЕЮ І КЛАСТЕРАМИ Є РІЗНИЦЯ:

1. На відміну від кластера, мережа може формуватися будь-де і може бути не прив'язана до певної географічної території.

2. У мережі обмежене членство, а кластер – відкрита система.

3. Мережа ґрунтується на контрактних відносинах і зобов'язаннях, а кластер – на соціальних цінностях, довірі, взаєморозумінні.

4. Мережа спрощує для учасників складний виробничий процес. Кластер створює попит і залучає компанії зі схожими і взаємодоповнюючими послугами.

5. Мережа заснована на кооперації, кластер – на кооперації та конкуренції.

6. Мережа має загальну бізнес-задачу, кластер – колективне бачення.

Кластер – більш складна система, в діяльності якої виділяється як мінімум три взаємопов'язаних «зони»:

перша | функціональна зона, де взаємодіють учасники виробничого процесу;

друга | територіальна зона, де учасники кластера взаємодіють у рамках обмеженої території (туристичної дестинації)

третя | зона стратегічного розвитку.