## ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ І ОРГАНІЗАЦІЯМИ ТУРИСТСЬКОЇ ІНДУСТРІЇ

### Глобалізація економіки і вибір нових організаційних форм керування суб’єктами індустрії туризму

У даний час для міжнародного туристського ринку характерні процеси жорсткої конкурентної боротьби за клієнта, ринки збуту й сфери впливу.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства значні перспек- тиви має створення нових моделей організації і управління туристською індус- трією, що ввібрали в себе останні досягнення теорії і практики глобального го- сподарювання і управління на базі стратегії синергізму. **Стратегія синергізму** – це стратегія отримання конкурентних переваг за рахунок об'єднання двох або більшого числа організацій в одних руках. Синергетична теорія, сформульована Бредлі, Десаї і Кимом у 1983 р., не втратила свою актуальність і сьогодні. Стра- тегія синергізму припускає наявність у організації конкурентної переваги за ра- хунок сумісного використання ресурсів (стратегія технологій і витрат), ринко- вої інфраструктури (сумісний збут) або сфер діяльності (синергія планування і управління). Значення стратегії синергізму полягає у тому, що вона допомагає отримати більш високу рентабельність виробництва при взаємозв'язку органі- зацій, ніж за ситуації, коли вони керуються роздільно. Проте І. Ансофф у своїх роботах зазначає, що головною небезпекою даної стратегії є недолік гнучкості, а також можливі компроміси й затримки в ухваленні рішень при створенні й функціонуванні організацій, що виникли в результаті злиття [110, с. 53–76].

Ідея формування глобальних об'єднань почала активно пропагуватися в США з середини 80-х років XX ст. Дослідження, проведені університетами й фірмами з управлінського консультування США, характеризували глобальне об'єднання як вірний засіб завоювання головних іноземних ринків і підвищення конкурентоспроможності транснаціональних компаній Америки.

Термін **“глобальний”** означає, що фірми розглядають мир як єдине ці- ле, в якому стираються національні межі й національні відмінності між спо- живачами. Глобалізація дозволяє фірмам здійснювати економію на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів, використовувати переваги світового маркетингу. Глобальний ринок – це міжнаціональний ринок, попит на якому можна задовольнити пропозицією одного базового товару, підтри- муючи цей попит інструментами продажів і маркетингу. Основна ідея глоба- лізації полягає у визначенні загальних характеристик ринків і цільових груп споживачів, не залежних від особливостей окремих країн. Для процесу гло- балізації бізнесу характерно:

* зникнення національних і регіональних переваг, поступове вирівню- вання потреб і запитів споживачів;
* економія на масштабі виробництва за рахунок стандартизації вироблюваної продукції або послуг;
* використання переваг світового маркетингу.

Інтернаціоналізація ринків привела до того, що майже в кожній країні працюють одні й ті ж компанії-конкуренти.

Глобалізація бізнесу в рамках організації сприяє формуванню сильних конкурентних позицій в порівнянні з організаціями-конкурентами. Конкурентні переваги організації залежать від можливості використання цілого ряду чинни- ків: доступ до дешевих ресурсів; національне стимулювання інвестицій; подо- лання торгових бар'єрів; доступ до стратегічно важливих ринків збуту і т. ін. Теорія конкурентної переваги стверджує, що організація отримає переваги пе- ред конкурентами при випуску тієї продукції, при виробництві якій інтенсивно використовуються чинники виробництва, що є у відносному достатку всередині країни.

### Особливості інтеграційних процесів у керуванні суб’єктами туристської індустрії

Під **інтеграцією** розуміється встановлення таких взаємостосунків між пі- дприємствами (юридичними особами), які забезпечують довгострокове збли- ження генеральної мети інтегруючого і інтегрованого підприємств і представ- ляють організаціям такі переваги: зниження рівня невизначеності в постачанні й збуті; обмеження конкуренції; спрощення впровадження технологічних но- вин; зниження витрат.

В основі інтеграції часто лежить принцип об'єднання – власності, ресур- сів, сфер діяльності. Організаційні форми об'єднань різноманітні і залежать від національної специфіки управління тієї чи іншої країни. Але при всьому різно- манітті форм об'єднань головними моментами, в яких полягає їх відмінність, є: відносини власності й виробнича і контрактна кооперація.

Для процесів глобалізації в індустрії туризму характерні такі тенденції:

* проникнення підприємств транспорту в сферу діяльності туристських

фірм;

* створення багатопрофільних галузевих концернів, що надає можли-

вість перехресного субсидування, тобто діяльність одних підприємств, що вхо- дять в концерн, фінансується з прибутку підприємств інших галузей цього ж концерну. Формування багатогалузевих концернів дозволяє уникнути розорен- ня організаціям туристської індустрії. У туризм спрямовують капітали нафто- вих компаній; торгових фірм, які є власниками мереж найбільших універмагів і розсильної торгівлі. Маючи розгалужену збутову мережу, торгові фірми без значних матеріальних витрат відкривають офіси з продажу турпродуктів, роз- ташовуючи їх у своїх універмагах;

* придбання туристськими підприємствами власних засобів розміщення;
* участь в туристській індустрії фінансових структур.

Таким чином, процеси глобалізації призводять до того, що організації ін- дустрії туризму з метою підвищення ефективності діяльності разом з викорис- танням наявних чинників виробництва туристських продуктів або послуг пови- нні також надавати увагу наступним аспектам:

* забезпечення міцних позицій організації в ціновій конкуренції в гло-

бальному масштабі, в тому числі з іноземними туристськими організаціями на національному туристському ринку;

* активна інноваційна діяльність туристських організацій, постійне вдо- сконалення продукції, збільшення переліку послуг, що надаються, використан- ня останніх досягнень в управлінні, маркетингу, фінансах і т. ін.;
* використання сучасних інформаційних технологій, отримання нових ідей щодо подальшого вдосконалення пропонованого продукту і послуг, прове- дення досліджень ринку;
* формування відомої торгової марки організації, підтримка її іміджу, завоювання визнання у споживачів.

Зростання конкуренції, процеси глобалізації у світовій економіці призво- дять до того, що підприємства, які не витримують конкуренцію, щоб не зникну- ти з туристського ринку зовсім, змушені об’єднуватися з більш великими під- приємствами, що мають стійкі позиції на ринку туристських послуг.

### Об’єднання підприємств туристської індустрії

Наслідком процесів глобалізації є створення різних об’єднань підпри- ємств індустрії туризму в масштабі регіону, країни, декількох держав.

Об’єднання підприємств можливо у формі глобальних об’єднань або стратегічних альянсів.

Розглянемо кожну з них детальніше.

**Глобальні об'єднання** утворюються шляхом злиття, придбань і погли- нань організацій. У багатьох європейських країнах (Великобританія, Німеччи- на, Франція, Іспанія) відбувається глобальний поділ ринку шляхом придбання компанії. Для індустрії туризму, як і для інших галузей, характерний вихід про- цесу концентрації підприємств за межі національних меж шляхом створення транснаціональних корпорацій.

Для проведення ефективної політики зарубіжного інвестування турист- ські організації повинні враховувати можливості й рівень конкурентоспро- можності пропонованих туристських послуг, наявність управлінського досві- ду, ефективність виробництва, розмір фірми і рівень концентрації, інвести- ційний клімат приймаючої країни (політичну й соціально-економічну стабі- льність, стан і перспективи розвитку економіки в цілому і галузей, що цікав- лять інвестора, відношення до іноземних інвестицій, господарське й подат- кове законодавство і т. ін.).

Поставлені організацією мета і перелік факторів, що характеризують її, дозволяють вибрати той напрям діяльності, який при більш низьких витратах виробництва приносить додатковий прибуток.

При створенні глобальних об'єднань особлива увага надається вибору ор- ганізаційної форми зарубіжного підприємництва:

* створення нової туристської організації за кордоном;
* придбання діючої іноземної організації індустрії туризму;
* придбання частки участі в капіталі іноземної туристської організації,

що дає право контролю;

* придбання цінних паперів іноземних організацій індустрії туризму, що не дає права контролю;
* надання позик і кредитів іноземним філіалам на розширення їх діяль- ності або іноземним фірмам.

Кожна з цих форм вимагає для їх здійснення певних умов і має свої пере- ваги й недоліки.

Створення нової організації сфери туристських послуг – одна з найдоро- жчих і складних форм, пов'язана з чималим ризиком, оскільки при цьому дово- диться діяти в незнайомій обстановці. Необхідне добре знання місцевих умов і особливостей ринку, бажано мати відому й авторитетну торгову марку.

Придбання іноземної організації, яка працює в індустрії туризму, дає мо- жливість інвестору відразу включитися в місцеві структури, використовувати зв'язки і авторитет організації, що придбавалася. Гідність цієї форми інвесту- вання в тому, що можна набагато прискорити функціонування поглиненої орга- нізації, відпадає необхідність у здійсненні операцій, пов'язаних з організацією нового підприємства.

Операції придбання іноземного капіталу як повністю, так і частки участі в капіталі зарубіжної компанії пов'язані з наступними проблемами:

1. існування у багатьох країнах дуже високих (заборонних) цін на при- дбання організацій;
2. збільшення витрат на проведення операції через докладне вивчення фі- нансового положення туристської організації, що придбавалася, що припускає обов'язкове звернення до спеціалізованих організацій і фірм з перевірки рахун- ків, до консультацій банків і т. ін. Оскільки нове керівництво організації відпо- відає за всіма її минулими зобов'язаннями, рекомендується придбавати не всю організацію, а тільки її нерухоме майно;
3. модернізація або організаційна перебудова організації сфери туристсь- ких послуг, що придбавалася.

У розвинутих країнах контроль над компаніями частіш за все встановлю- ється шляхом скупки їх акцій, що обертаються на біржі або в позабіржовому обороті. Це можуть бути як “дружні придбання”, так і “агресивні захоплення”. Для операцій із скупки акцій в кожній країні розроблені й діють особливі пра- вила і процедури.

Фахівці вважають, що створення і управління глобальним об'єднанням – це складний процес, що вимагає чимало часу і ресурсів, тому багато компаній за кордоном звертаються до іншої форми організації міжнародної співпраці - **стратегічним альянсам.**

Широке розповсюдження такого типу господарських об'єднань, як стра- тегічні альянси, пояснюється наступними причинами:

* заповнення пустих ніш в існуючих ринках і технологічній базі;
* перетворення надмірної виробничої потужності в прибуток;
* зниження ризиків і витрат, пов'язаних з виходом на новий ринок;
* прискорення розробки і початку виробництва нової продукції;
* економія на масштабах виробництва;
* подолання законодавчих і торгових бар'єрів;
* збільшення діапазону операцій;
* зниження витрат при скороченні операцій.

Своєрідність цих зв'язків полягає в тому, що вони безпосередньо не зачі- пають відношення власності в компаніях, оскільки компанії, що співробітнича- ють, зберігають свою автономію, а також нішу в сферах національного, регіо- нального і локального ринків. Ці союзи припускають партнерські відносини в якій-небудь окремій сфері, наприклад маркетингова діяльність. Частіше за все стратегічні альянси є формою горизонтального об'єднання організацій в межах однієї галузі, хоча можливі й міжгалузеві альянси.

У США стратегічні альянси отримали назву віртуальних корпорацій.

Суть стратегічних альянсів визначається такими поняттями, як “дружні союзи”, “конкуренція”, “форми сумісного підприємництва з юридичним офор- мленням договорів, координацією дій партнерів”.

До видів міжфірмового обміну в стратегічних альянсах, що активно вико- ристовуються в туристському бізнесі, відносяться: угоди про франчайзинг; кон- тракти на управління; контракти з маркетингу; спільні підприємства.

Вибір того чи іншого виду міжфірмового обміну в стратегічних альянсах обумовлений рядом чинників, серед яких: бажаний ступінь гнучкості у взаємо- стосунках партнерів; розміри витрат і ризиків, пов'язані з організацією співпра- ці; необхідність отримання швидких результатів; стратегічна мета партнерів і т. ін. Як правило, різні види міжфірмового обміну рідко існують в чистому ви- гляді, частіш за все вони здійснюються в різних поєднаннях, взаємно доповню- ючи і обумовлюючи один одного.

**Суть угод про франчайзинг** полягає в тому, що головна фірма укладає договір з організацією про надання їй виняткового права на реалізацію послуг під торговою маркою головної компанії, тобто невелика і маловідома туристсь- ка організація (фірма або готель) включається в збутову мережу відомої турист- ської компанії, що розширює можливості останньої контролювати ринки з мі- німальними витратами.

Франчайзодавець створює повну концепцію організації або методів робо- ти, а франчайзоодержувач купує право використовувати наявні напрацювання.

Широкий розвиток франчайзинг отримав у туристських фірмах. До таких фірм відносяться американська мережа туроператорів “Саrlson Wagonlit” (об'- єднує близько 3,5 тис. компаній), “Thomas Соок”, “ТUI”, “Nekkerman” та ін.

Окремі турагентства реальну силу представляти не можуть, тому вони тяжіють до вступу до різних альянсів (у більшості випадків це франчайзингові договори). Франчайзинговий пакет, пропонований для користування партнерам компаній, включає: систему спеціальних знижок; рекламну підтримку; забезпе- чення продажу авіаквитків; використання товарного знака, ноу-хау в організації бізнесу, маркетингової концепції; сумісне використання сучасних інформацій- них технологій бронювання і резервування; консалтинг і навчання персоналу. Участь в подібних союзах дозволяє турфірмам скорочувати витрати на управ- лінський апарат, рекламну діяльність, просування торгової марки, оскільки ці витрати фірми, з'єднані в союз, несуть колективно. Багато мереж агентств вва-

жають за краще також вести єдину продуктову політику, тобто організовану і контрольовану “з координаційного центру” систему закупівлі туристського продукту. Це дозволяє мережі агентств виступати на ринку у якості великого оптовика і одержувати від туроператорів відповідні ціни й умови співпраці. Си- стема взаємостосунків між координаційним центром і “периферією” повинна будуватися на основі контролю (наприклад, незалежний аудит).

Не менш широке розповсюдження франчайзинг отримав і в готельному бізнесі.

Найбільшими експортерами, які здійснюють торгівлю за угодами про франчайзинг, вважаються США, Канада, Японія, Австралія, Франція, Німеччи- на і Великобританія.

**Контракти на управління** припускають передачу оперативного конт- ролю над туристською організацією або якоюсь фазою її діяльності фахівцям іншої компанії за певну плату. Такі угоди можуть торкатися управління вироб- ництвом туристських послуг або кадрами, маркетингу або фінансового управ- ління. Оплата послуг має різні форми: відсотки від обсягу продажів або прибу- тку, разові винагороди і т. ін.

**Контракти з маркетингу** схожі на угоди про надання управлінських послуг: туристська організація, що тільки починає, делегує крупній компанії індустрії туризму відповідальність за всі види діяльності, пов'язані із збутом всього або частини її туристського продукту за певну плату.

До стратегічних альянсів відноситься також створення і функціонування

**спільних підприємств (СП)**, що дає інвестору такі переваги:

* для СП практично у всіх країнах передбачений досить ліберальний режим: будучи зареєстрованими, вони користуються тими ж правами, що і чис- то національні підприємства, пайова участь в статутному капіталі СП знижує для інвестора ризик, оскільки припускає, що його відповідальність обмежується часткою його участі в капіталі;
* організаційна форма акціонерних компаній (переважаюча у СП) до- зволяє привертати додаткові (позикові) засоби, тобто обмежує необхідність ма- ти достатньо високий обсяг початкового капіталу;
* нерідко залучення місцевого партнера дозволяє отримати певні пільги зі сторони приймаючої держави: пільгові умови придбання земельної ділянки, прямі державні субсидії, податкові пільги і т. ін.

У перспективі кількість туристських компаній, які виконують агентські функції, збільшуватиметься (цьому сприятиме окреме ліцензування турагентів і туроператорів), що приведе до загострення конкуренції між ними. Це можна подолати шляхом консолідації вітчизняних турфірм, створення об'єднань і кон- сорціумів. Об’єднання у формі консорціумів знайшло широке застосування се- ред готельних підприємств.

Фахівці виділяють чотири види консорціумів:

* повні консорціуми, що забезпечують не тільки маркетингові дослі- дження і обслуговування, але й допомагають в управлінні персоналом, прове- денні закупівель;
* маркетингові консорціуми, які забезпечують маркетингові дослідження;
* консорціуми системи бронювання, що забезпечують центральну сис- тему бронювання, що базується звичайно на спеціально виділених телефонних лініях;
* спрямовані консорціуми, що представляють об'єднання готелів з авіа- компаніями і їх системами бронювання.

Об'єднання організацій індустрії туризму може приймати вид асоціації – об'єднуючої організації, що відповідає певним вимогам. Асоціації жорстко кон- тролюють дотримання своїх стандартів, не втручаючись в управління організа- ції, але залишаючи за собою право виключення її з членів у разі грубих пору- шень корпоративних норм. Оплата послуг асоціацій складається з щорічного членського внеску.

У цілому можна виділити наступні характерні особливості стратегічних альянсів:

1. Кооперація у рамках послідовних програм приводить до концентрації, тобто злиття, перехресної участі або іншої форми перегруповування власності учасників стратегічних альянсів. У цьому випадку союз є тільки перехідним етапом на шляху до концентрації.
2. Кооперація має епізодичний характер і припиняється, не торкнувшись стратегічних позицій учасників, незалежно від результатів співпраці. Після за- вершення проекту кожний учасник знов стає автономним, хоча союз міняє умо- ви конкуренції між партнерами.
3. Стратегічні альянси розвиваються в часі, виходячи за рамки первинної мети, але це не приводить до вертикальної інтеграції. Кожний партнер зберігає самостійність в області ухвалення рішень і право вийти з союзу. Існування та- ких “незакінчених союзів” свідчить про прагнення фірм-партнерів скористатися досвідом спільної роботи для підвищення ефективності кооперації.
4. Структури, створювані для виконання спільної діяльності або коопера- тивних програм, поступово виходять з-під контролю партнерів і починають дія- ти як самостійні підприємства, логіка розвитку яких вступає в конфлікт з інте- ресами партнерів.
5. Посилення стратегічних позицій одного з партнерів у збиток іншим за- вдяки участі в стратегічних союзах. Слабкі партнери користуються союзами, щоб подолати технологічне відставання, а сильні – для нейтралізації більш сла- бих, перешкоджаючи їх перетворенню у конкурентів.

У туристській сфері у стратегічні альянси об’єднуються багато туропера- торських і турагентських підприємств. Але слід зазначити, що найширше роз- повсюдження стратегічні альянси отримали в готельному бізнесі.

Таким чином, стратегічний альянс є об'єднанням зусиль декількох компа- ній із сумісного збуту продукції і послуг, розподілу між собою ринків збуту і збутової мережі, проведення сумісного маркетингу, науково-дослідних робіт і фінансових вкладень. Основний мотив такого об'єднання полягає в тому, щоб покупка продукції або послуг однієї організації стимулювала б придбання про- дукції в іншій. Стратегічні альянси дозволяють організаціям індустрії туризму вступити в безпосередній контакт зі споживачами їх послуг, організувати їх об- слуговування на більш високому рівні і тим самим підвищити імідж торгової

марки організації сфери туристських послуг. У рамках стратегічних союзів продукція однієї компанії відкриває можливість іншої вийти на ринок і шляхом розділення фінансового ризику допомагає їм уникнути від банкрутства при несприятливому попиті.

Створення стратегічних альянсів дозволяє організаціям індустрії туризму підвищувати якість туристського продукту, вкладати кошти в “екологічно чисте туристське виробництво”, виявляти існуючі ніші туристського ринку, диверсифікувати пропоновані послуги в рамках вибраної ніші або сегменту ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів.

Можна стверджувати, що стратегічні альянси мають ряд переваг у порівнянні з глобальними об'єднаннями: не вимагають значних капіталовкладень для розвитку діяльності; дозволяють подолати бар'єри антимонопольного законодавства; використовують для здійснення координації міжнародної діяльності прості в керуванні організаційні структури.

Велике значення для розвитку туризму мають об’єднання туристів: клуби, асоціації, союзи та ін. Усі вони діють на основі статуту, не переслідують отримання прибутку, є добровільними об’єднаннями. В Україні такого роду структури створюються і функціонують на основі Закону “Про громадські об’єднання”.

Під **громадським об’єднанням** розуміють добровільне, самокероване, некомерційне формування, що створене з ініціативи громадян, які об’єдналися на основі спільності інтересів для реалізації загальних цілей, вказаних у статуті громадських об'єднань. Фінансування таких об'єднань здійснюється за рахунок грошових внесків їх членів та інших джерел фінансування. У закордонних країнах діяльність суспільних об'єднань туристів підтримується суспільними фондами у вигляді асигнувань на різні цілі.