Наукові повідомлення

УДК 338.48

І. О. Галиця, І. Л. Мельник

Нові аспекти управління в туристичній індустрії*

Розглядається форма організації бізнесу – підприємницькі мережі. Описані основні характерні ознаки цих мереж, а також їх переваги та недоліки. Розглянуті результати інтелектуально-конкурентної гри щодо перспектив широкого застосування підприємницьких мереж у туристичній індустрії. Показано, що створення таких мереж надасть значні конкурентні переваги туристичним фірмам, що увійдуть до їх складу.
Ключові слова: підприємницькі мережі, корпоративно-конкурентне середовище, туристична індустрія, інтелектуально-конкурентна гра.

Сучасне конкурентне середовище потребує розробки та впровадження різноманітних механізмів підвищення прибутковості для кожного суб'єкта господарювання. Незалежні підприємства прагнуть знайти власну ринкову нішу та створити продукт, максимально наближений до потреб споживача. Процеси інформатизації, екологізації виробництва створюють передумови для розвитку нових напрямів ведення бізнесу.

В індустріально розвинених країнах використовують різноманітні кооперацийні форми управління бізнесом, одною з яких є підприємницькі мережі. Питанням розвитку цих мереж присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних економістів [див. зокрема 1-4 та ін.]. Однак на сьогодні системно не досліджені особливості та перспективи створення таких мереж у туристичній індустрії

Підприємницькі мережі – форми управління та організації виробництва, які до певної міри дозволяють поєднати переваги великих та малих підприємств, уникнувши значної частини їх недоліків. Це довгострокові, цілеспрямовані кооперацийні угоди між взаємопов'язаними малими й середніми комерційними фірмами, що дають змогу останнім завоювати та зберегти конкурентні переваги щодо підприємств, які не входять до даної мережі.

Окремі фірми, що входять до підприємницьких мереж, – члени підприємницької мережі – взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем на принципах комерційного розрахунку і включені до конкуренції всередині мережі та поза її межами.

Значною перевагою підприємницьких мереж є те, що в них можна сформувати корпоративно-конкурентне середовище. У найзагальнішому вигляді корпоративно-

© *І. О. Галиця, І. Л. Мельник*, 2012.

* Стаття написана за матеріалами інтелектуально-конкурентної гри «Науково-технічний суд над ідеєю. Стратегія та перспективи створення підприємницьких мереж в туристичній індустрії», проведеної в Київському університеті туризму, економіки та права (свідоцтво Державного департаменту інтелектуальної власності МОН України від 31.08.2010 р. №34742). При підготовці статті використані матеріали фахівців зі спеціальності «Менеджмент організацій» Київського університету туризму, економіки і права С. Ю. Бонславського, А. В. Гурін, А. В Черухи, які брали активну участь у зазначеній грі.

конкурентне середовище – це середовище, де за його суб'єктами зберігається такий ступінь свободи, за яким вони можуть бути незалежними у своїй діяльності від корпоративного оточення. Водночас суб'єкти корпоративно-конкурентного середовища добровільно кооперуються і передають на корпоративний рівень вирішення тих питань, розв'язання яких на рівні окремого суб'єкта неможливе або недоцільне.

Значною перевагою корпоративно-конкурентного середовища перед іншими формами організації виробництва є те, що воно дає змогу поєднати в одному механізмі значну концентрацію виробництва (і на її основі забезпечити можливість для застосування методів індикативного, а в деяких випадках і директивного планування) з внутрішньою і зовнішньою конкуренцією суб'єктів, що входять до означеного середовища. Причому, в корпоративно-конкурентному середовищі гнучко і збалансовано поєднуються корпоративні інтереси з індивідуальними інтересами його суб'єктів.

Необхідно зазначити, що в підприємницьких мережах централізоване управління виробничою діяльністю відсутнє. Фірма-лідер виділяється у процесі взаємодії всіх членів підприємницької мережі на основі консенсусу між ними. Вона забезпечує координацію планів та поточної діяльності членів, а також обмін інформацією між ними. Тобто в підприємницьких мережах до деякої міри присутня змога поєднати в одному механізмі конкуренцію та кооперацію.

Створення підприємницьких мереж у туристичній індустрії дозволило б поліпшити організацію надання туристичних послуг, зменшити витрати на їх реалізацію і в кінцевому підсумку знизити собівартість продукту. Насамперед йдеться про можливість організації підприємницьких мереж двох основних типів – виробничих і комплексних.

До виробничих підприємницьких мереж повинні входити переважно туристичні оператори та туристичні агенти. До комплексних підприємницьких мереж, крім вищезазначених суб'єктів, залучаються також готельні та транспортні підприємства, підприємства зв'язку, екскурсійні бюро та інші організації, що належать до туристичної інфраструктури. Створення комбінованих (вертикальних) підприємницьких мереж у туристичній індустрії повинно відбуватися за підтримки місцевих органів самоврядування, адже саме така форма ведення бізнесу найбільшою мірою сприяє нарощуванню туристичного потенціалу області (регіону). Учасники підприємницьких мереж мають більше важелів забезпечити економічну стійкість в умовах надзвичайно мінливої ринкової кон'юнктури та більше можливостей налагодити дієве співробітництво з органами місцевого самоврядування.

Однак і у виробничих, і в комплексних підприємницьких мережах членам доцільно добровільно делегувати на корпоративний рівень вирішення певних загальних питань, до яких, з нашої точки зору, належать у першу чергу такі.

1. ***Питання фінансування діяльності підприємницьких мереж***. Кожен член підприємницької мережі повинен відраховувати за твердими ставками певну частину коштів до загального фонду підприємницької мережі, який використовуватиметься для вирішення загальнокорпоративних питань, зокрема: організації менеджменту; утримання юридичної служби; формування фонду розвитку науки; формування фонду впровадження інновацій і т. д.
2. ***Питання, пов'язані з представництвом та захистом інтересів підприємницьких мереж у цілому*** (та її окремих членів) у межах мережі та поза нею. У структурі підприємницьких мереж доцільно сформувати єдину юридичну

службу, а також незалежний третейський суд. Юридична служба створюється для забезпечення захисту і представництва інтересів підприємницьких мереж та її членів у межах мережі і поза нею. Ця служба, зокрема: веде справи, що стосуються підприємницьких мереж та її членів у судах; проводить юридичну експертизу комерційних проектів; розробляє проекти угод і стежить за їх відповідністю чинному законодавству; стежить за правильністю виконання угод і т. д.

3. ***Питання кредитування, резервування і страхування діяльності членів підприємницької мережі.*** У кооперaційній угоді про створення підприємницьких мереж необхідно передбачати, що члени підприємницької мережі одночасно засновують кредитний союз і створюють кредитний банк підприємницької мережі. Згідно з умовами кредитного союзу всі його члени повинні виступати співзасновниками кредитного банку і вносити з своїх коштів певну, чітко обумовлену частку до статутного фонду банку. При заснуванні союзу визначаються умови, за яких члени можуть отримати внутрішній кредит у банку підприємницької мережі.

У межах кооперaційної угоди членам підприємницьких мереж доцільно також засновувати союзи зі страхування і резервування підприємницької діяльності, згідно з якими вони є співзасновниками страхового та резервного фондів підприємницьких мереж і повинні відраховувати до цих фондів певну частку від своїх прибутків за кожний період діяльності. В угодах про страхування та резервування підприємницької діяльності необхідно чітко встановити умови, за яких члени мережі можуть звертатися до цих фондів для отримання коштів.

У межах підприємницьких мереж, крім викладених вище основних загальнокорпоративних функцій, може виконуватися також цілий ряд інших, наприклад: організація маркетингової служби, розробка та тиражування інновацій серед членів мережі, організація консалтингової діяльності і т. д.[1]

Таким чином, створення підприємницьких мереж у туристичній індустрії дозволить до деякої міри поєднати в одному механізмі концентрацію виробництва з розвитком внутрішньої та зовнішньої конкуренції між членами підприємницьких мереж, що сприятиме підвищенню їх комерційної ефективності.

У Київському університеті туризму, економіки та права була проведена інтелектуально-конкурентна гра «Науково-технічний суд над ідеєю «Стратегія та перспективи створення підприємницьких мереж у туристичній індустрії»[2], результати якої представлені в таблиці 1. Студентам було запропоновано сформувати систему доказів на «захист» та «обвинувачення» ідеї, щодо створення підприємницьких мереж у туристичній індустрії. Як видно з таблиці, жодного «обвинувачення» не було висунуто. Доказів на «захист» висунуто вісім, серед них: використання новітніх інформаційних технологій та програм, розробка та впровадження інновацій, дослідження ринку, використання висококласних юридичних, аудиторських та консультаційних послуг, покращення роботи персоналу, закріплення іміджу.

Усі докази на «захист» створення підприємницьких мереж вказують на поліпшення діяльності як кожного окремого учасника, так і всього об'єднання, що в результаті призводить до покращення якості туристичного продукту. Сьо-

---

[1] Про підприємницькі мережі детальніше див. [5-6].

[2] Загальний механізм інтелектуально-конкурентної гри «Науково-технічний суд над ідеєю» див. [7].

Таблиця 1

Система доказів, отримана під час проведення інтелектуально-конкурентної гри «Науково-технічний суд над ідеєю «Стратегія та перспективи створення підприємницьких мереж у туристичній індустрії»

Докази на «захист» створення підприємницьких мереж		Докази на «обвинувачення» створення підприємницьких мереж
Доказ	Зміст доказу	Доказів на «обвинувачення» створення підприємницьких мереж не надійшло
Використання новітніх інформаційних технологій та програм	а) програми з он-лайн бронювання авіаквитків, готелів, залізничних квитків, послуг круїзних компаній, автотранспорту та ін.; б) програми з бронювання повного спектра туристичних послуг по всьому світу; в) створення спільного сайту підприємств, що входять у підприємницьку мережу; г) створення спільної бази даних клієнтів.	
Розробка та впровадження інновацій	а) розробка нових напрямків роботи в туристичній сфері; б) розробка нових видів туризму; в) розробка або вдосконалення основних та додаткових послуг у туризмі.	
Дослідження туристичного ринку	а) вивчення нових потреб споживачів; б) вивчення слабких та сильних сторін конкурентів; в) вивчення світового туристичного ринку з метою усвідомлення своїх можливостей виходу на цей ринок.	
Використання висококласних юридичних послуг	а) надання консультативних послуг; б) захист інтересів учасників перед третіми особами.	
Можливість проводити тренінги, семінари, конференції з покращення роботи персоналу	а) комплексна програма підвищення кваліфікації; б) розробка та впровадження тренінгів з розв'язку типових конфліктних ситуацій.	
Можливість використання послуг аудиторських та консалтингових компаній	а) перевірка роботи кожного учасника мережі та пошук «сильних сторін» та «вузьких місць»; б) порівняння роботи учасників мережі.	
Створення і закріплення іміджу компаній, що входять у підприємницьку мережу	а) спільна реклама (на сайті, стендах, в засобах масової інформації і т.д.); б) спільний стандарт якості послуг, що пропонуються клієнтам.	
Створення такої організаційно-інформаційної системи, що буде дозволяти обмін інформацією між співробітниками, які займаються різними видами туризму	а) оптимізація документообігу; б) створення системи оцінки сучасних потреб та побажань споживачів.	

годні, в умовах жорсткої конкуренції, гнучкість в управлінні туристичними підприємствами стає головними принципом господарської діяльності. Розширена інформаційна база даних партнерів та постачальників послуг, постійний аналіз поведінки споживачів, моніторинг законодавства та інші переваги підприємницьких мереж визначають напрямки довгострокового успіху окремого суб'єкта господарювання на ринку, що входить до їх складу. Робота в мережі дає туристичним підприємствам додаткові юридичні та фінансові гарантії, які впливають як на персонал, так і на клієнтів за рахунок поліпшення іміджу на ринку. Водночас актуальним є створення жорстких корпоративних стандартів мережі (адже турпродукт – це комплекс послуг), яких би неухильно дотримувались усі члени мережі.

Створення та запровадження таких стандартів – один з основних кроків завоювання лідерських позицій на ринку, що є основною метою діяльності підприємницьких мереж у туристичній індустрії.

Як відомо, в туристичній індустрії України вже функціонують підприємницькі мережі виробничого типу, які об'єднують незалежні туристичні агентства у мережу на засадах франчайзингу (наприклад, «Галопом по Європах» /TUI Ukraine, «Мережа агентств «палаючих» путівок»). Основною метою даних мереж є надання комплексу послуг із продажу туристичного продукту.

Збутова функція лежить в основі кожної підприємницької мережі в туризмі. Виходячи з цього, приєднатися до об'єднання туристичне підприємство може за умови забезпечення певного обсягу збуту на певній території (зоні проживання потенційних та реальних споживачів). Для оптимальної організації ведення бізнесу та зменшення підприємницького ризику підприємства туристичного бізнесу як невиробничої галузі копіюють досвід роботи підприємницьких мереж у виробничих галузях.

Робота в підприємницькій мережі дає можливість не тільки надати комплексний продукт з фіксованою якістю, але й охопити певну частку ринку (перспективний сегмент), вивчити потреби споживачів на даному сегменті та модифікувати свій продукт під їхні потреби.

Туристичний продукт за своїми властивостями не є продуктом першої необхідності, тому конкурентні переваги, які надає підприємницька мережа для туристичного підприємства, не обмежуються лише економічними, фінансовими, правовими аспектами, а формуються й за рахунок гудвілу (марочного капіталу). Саме це дає можливість планувати діяльність із розширення туристичної пропозиції.

Фірми, що входять до підприємницьких мереж, мають суттєві переваги на кожному етапі життєвого циклу підприємства.

Етап становленням та введення комплексного туристичного продукту на ринок співпадає із формуванням місії, визначенням структури та умов роботи мережі, а також вступом перших фірм. Якщо турфірма вступає до мережі на цьому етапі, то вона суттєво заощаджує час на визначенні цільового ринку споживачів, виборі оптимального асортименту туристичних послуг, розв'язку оргзавдань. Тобто стратегія учасника мережі вже розроблена та апробована на ринку – як наслідок адаптація без суттєвих витрат, розподіл функцій між учасниками мережі.

Етап зростання для учасника мережі відкриває більше можливостей, ніж для окремого підприємства за рахунок доступу до ключових ресурсів – постачальників послуг розміщення, харчування, перевезення тощо.

Етап зрілості в окремого туристичного підприємства майже завжди суміщено з етапом введення нових продуктів на ринок, паралельно менеджери працюють на поточний прибуток та довгострокову перспективу. В той же час робота в мережі дає змогу здійснювати обмін даними між її учасниками та працювати зі всіма реальними та потенційними споживачами (реалізовувати всі сформовані турпродукти та з першого дня працювати над новими пропозиціями).

На всіх етапах життєвого циклу учасники мережі мають більше ресурсів для адаптації до умов реальної ринкової ситуації. Значною їх перевагою є те, що вони можуть використовувати як власні ресурси, так і загальнокорпоративні ресурси мережі при одночасному зниженні та розподілі ризику.

Причому необхідно враховувати, що стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє створювати віртуальні підприємницькі мережі, члени яких можуть перебувати на значній відстані один від одного (в різних країнах і навіть на різних континентах). Але ефективність діяльності таких мереж значною мірою залежить від рівня інформаційної безпеки в інформаційно-комунікативних системах.

Участь у роботі підприємницької мережі – це насамперед стабільність для туристичного підприємства. Незалежність в управлінні та розподілі фінансових ресурсів робить таку форму господарювання привабливою для окремої бізнес одиниці.

Створення комбінованих підприємницьких мереж у туристичній індустрії – це перспективна справа, яка дозволить покращити ефективність діяльності багатьох підприємств. Адже зі створенням мереж з'являється багато можливостей, які не доступні окремим туристичним підприємствам. В умовах посилення конкуренції функціонування туристичних фірм буде ускладнюватися, і це створить умови для формування нових підприємницьких мереж. У стратегічній перспективі дуже вигідно буде створювати диверсифіковані підприємницькі мережі в туристичній індустрії. Підвищення конкурентних позицій туристичного продукту як підприємницьких мереж у цілому, так і окремих виробництв, що входять до їх складу, створить умови для розвитку України як туристичної країни.

Підводячи підсумок даної статті можна констатувати, що підприємницькі мережі – це доволі прогресивна форма організації бізнесу, яка дозволяє до певної міри поєднати в одному механізмі переваги великого та малого бізнесу з точки зору економічної ефективності і при цьому уникнути значної частини їх недоліків. Підприємства, що об'єднуються в мережі, набувають значних конкурентних переваг за рахунок того, що вони можуть передавати на корпоративний рівень виконання тих функцій, які їм самим виконувати недоцільно або економічно не вигідно.

Створення підприємницьких мереж у туристичній індустрії має широкі перспективи, бо турфірми, які об'єднуються в мережу, набувають суттєвих конкурентних переваг у галузі використання новітніх інформаційних технологій, розробки та впровадження інновацій, дослідження туристичного ринку, використання висококласних юридичних послуг, використання загальнокорпоративної системи підвищення і перекваліфікації кадрів, отримання високоякісних консалтингових послуг, створення й закріплення іміджу компаній, що входять у підприємницьку мережу, формування загальнокорпоративних інформаційно-комунікативних систем.

Подальші розробки в цьому напрямку слід зосередити на дослідженні вдосконалення механізмів функціонування підприємницьких мереж у туристичній індустрії.

Список використаних джерел

1. Ардишвили А. Предпринимательские сети – форма сотрудничества малых фирм / А. Ардишвили // Проблемы теории и практики управления. – 1990. – №4.
2. Ермошенко Н. Н., Борсученко Э. И. Основные тенденции предпринимательства в странах с развитой рыночной экономикой / Н. Н. Ермошенко, Э. И. Борсученко. – К. : УкрИНТЭИ, 1992. – 56 с.
3. Масленников В. В. Предпринимательские сети в бизнесе / В. В. Масленников. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1997. – 168 с.
4. Современные инновационные структуры и коммерциализация науки / под. ред. А. А. Мазура. – Харьков : ТП ИЭ им. Е.О. Патона, 2000. – 256 с.
5. Галица И. Предпринимательские сети и подходы к их формированию в сельскохозяйственном производстве / И. Галица // Экономика Украины. – 1996. – №4. – С. 87-89.
6. Галиця І. О. Потенціал інноваторів: механізми використання / І. О. Галиця ; за ред. Б. В. Буркинського. – Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2005. – С. 29-32.
7. Галиця І. О. Креативні механізми оцінення результатів інтелектуальної діяльності / І. О. Галиця, О. С. Галиця // Вісник НАН України. – 2010. – №11. – С. 22 –24.

Галица И. А., Мельник И. Л. Новые аспекты управления в туристической индустрии.

Рассматривается форма организации бизнеса – предпринимательские сети. Описаны основные характерные признаки этих сетей, а также их преимущества и недостатки. Рассмотрены результаты интелектуально-конкурентной игры относительно перспектив широкого использования предпринимательских сетей в туристической индустрии. Показано, что создание таких сетей предоставит значительные конкурентные преимущества туристическим фирмам, входящим в их состав.

Ключевые слова: предпринимательские сети, корпоративно-конкурентная среда, туристическая индустрия, интелектуально-конкурентная игра.

Halytsya I. O., Melnyk I. L. New Aspects of Management in the Tourism Industry.

Business nets as a form of business organization is considered. The essential characteristics of these nets, as well as their advantages and disadvantages are described. The results of intellectual competitive game about the prospects for wider use of business nets in the tourism industry are outlined. It is shown that the creation of such nets provides significant competitive advantages to travel companies within their structure.

Key words: business nets, corporate competition environment, tourism industry, intellectual competitive game.

Надійшло 27.12.2011 р.