

ГЛОБАЛЬНІ ЧИННИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИНЕРГЕТИЧНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

Анотація. У статті виявлені проблеми і тенденції організації та розвитку галузі туризму, які формуються під впливом глобальних чинників. Обґрунтовано синергетичну стратегію управління цими процесами на засадах об'єднання, придбання, злиття туристичних підприємств; спільного використання ресурсів і капіталів; освоєння ринків; реклами туристичних брендів та послуг. Здійснено визначення ефекту синергії у туристичній діяльності, показано його приклади у вітчизняній туристичній галузі. Виявлено конкурентні переваги глобальних туристичних організацій. Визначено форми і методи об'єднання туристичних підприємств у процесі здійснення синергетичної стратегії, показано їх проблеми й недоліки та перспективи впровадження.

Ключові слова: туристична галузь, організація, розвиток, синергія, стратегія, механізм, об'єднання, придбання, ресурси, капітал, ринки, маркетинг, управління.

Аннотация. В статье выявлены проблемы и тенденции организации и развития отрасли туризма, которые формируются под влиянием глобальных факторов. Обоснованно синергетическую стратегию управления этими процессами на основе объединения, приобретения, слияния туристических предприятий; совместного использования ресурсов и капиталов; освоение рынков; рекламы туристических брендов и услуг. Осуществлено определение эффекта синергии в туристической деятельности, показаны его примеры в отечественной туристической отрасли. Выявлены конкурентные преимущества глобальных туристических организаций. Определены формы и

методи об'єднання туристических підприємств в процесі здійснення синергетическої стратегії, показані їх проблеми і недоліки і перспективи впровадження.

Ключеві слова: туристическа отрасль, організація, розвиток, синергія, стратегія, механізм, об'єднання, придбання, ресурси, капітал, ринки, маркетинг, управління.

Summary. *In the article the problems and trends of organization and development of the tourism industry, which are influenced by global factors. Reasonably synergistic strategy to manage these processes on the basis of Association, acquisition, merger, tourism enterprises; sharing of resources and capital; development of markets; advertising travel brands and services. Carried out the definition of synergy effect in tourism is shown by the examples in the domestic tourism industry. Identified competitive advantages in the global tourism organizations. Determine the forms and methods of integration of tourism enterprises in the implementation of synergetic strategies shown their problems and shortcomings and prospects of implementation.*

Key words: *tourist industry, organization, development, synergy, strategy, mechanism, merger, acquisition, resources, capital, markets, marketing, management.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування та розвитку туристичної галузі характеризуються загостренням конкурентної боротьби за клієнтів, ринки надання послуг і сфери впливу. Цьому сприяє всебічне задіяння інтрнет-технологій у туристичному бізнесі, удосконалення комунікацій, зростання віртуального сегменту туристичного бізнесу, транспортної доступності туристичних ресурсів та атракцій. На вітчизняному ринку збільшується кількість міжнародних туристичних компаній, готельних мереж, авіаперевізників. Це неминуче призводить до того, що більша частина прибутку від міжнародного туризму вивозиться з країни.

Однак українські організації галузі туризму через відсутність достатнього досвіду, знань, фінансових можливостей, підтримки з боку держави відчувають значні труднощі у протистоянні конкуренції відомим на міжнародним туристичним компаній та мережам. Змінити несприятливу ситуацію можна, застосовуючи стратегію створення нових моделей і застосування нових методів організації й управління туристичною галуззю з урахуванням останніх досягнень теорії та практики глобального господарювання та управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми розвитку галузі туризму та управління нею знаходяться у полі зору вітчизняних та зарубіжних науковців. Їх вирішенню присвятили свої праці Мармуль Л.О., Марченко О.А., Сарапіна О.А., Стеченко Д.М., Ансофф І. та ін. відомі науковці. Зокрема, у цих роботах йдеться про ресурсне забезпечення галузі та управління ним, розвиток та управління туристичних підприємств і організацій, функціонування зеленого екологічного туризму, державну підтримку галузі. Проте стратегія організації й розвитку туристичної галузі та управління ними на основі обґрунтування механізмів злиття та/або об'єднання туристичних організацій (синергізму) вимагає подальших розробок.

Метою статті є обґрунтування синергетичної стратегії організації й розвитку галузі туризму в Україні та управління ними на основі організаційно-економічного механізму об'єднання її суб'єктів й створення, таким чином, конкурентних переваг в умовах посилення глобальних впливів та гострої конкуренції на туристичних ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія синергізму – це стратегія створення конкурентних переваг через об'єднання двох або кількох організацій в єдине ціле. Вона припускає наявність в організації або на підприємстві конкурентної переваги за рахунок спільного використання ресурсів (стратегія технологій і витрат), ринкової інфраструктури (спільний збут) або сфер діяльності (синергія планування, прогнозування й управління). Отже, пропонується стратегія допомагати отримати більш високу рентабельність виробництва або послуг при взаємозв'язку організацій, ніж при їх окремому

функціонуванні. Можливим недоліком цієї стратегії є недостатня гнучкість, а також можливе уповільнення прийняття управлінських рішень [1, с. 257].

Ідея формування глобальних об'єднань почала активно пропагуватися у США з середини 1980-х рр. Дослідження, проведені університетами і фірмами з управлінського консультування, характеризували глобальне об'єднання як можливий засіб завоювання основних іноземних ринків і підвищення конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій. Термін “глобальний” означає, що вони розглядають світ як єдине ціле, в якому між споживачами стираються національні кордони і національні відмінності.

Отже, чинник глобалізації дозволяє підприємствам галузі туризму здійснювати економію на масштабі виробництва за рахунок стандартизації товарів та послуг, використовувати переваги світового маркетингу [2, с. 68]. Глобальний туристичний ринок – це міжнаціональний та міждержавний ринок, попит на якому можна задовольнити інструментами реклами, продажу і маркетингу туристичних продуктів та послуг. Основна ідея глобалізації полягає у визначенні загальних характеристик ринків, їх сегментів і відповідних цільових груп споживачів, що не залежать від особливостей окремих країн. Для процесу глобалізації туристичного бізнесу характерні:

- зменшення національних і регіональних переваг в організації та наданні туристичних послуг, поступове вирівнювання потреб і запитів споживачів;

- економія на масштабі виробництва за рахунок стандартизації й уніфікації туристичних продуктів або послуг;

- використання переваг світового маркетингу, тому що майже в кожній країні функціонують одні й ті ж компанії-конкуренти.

У сучасних умовах господарювання у туристичній галузі утворюються нові форми господарювання та види туристичної діяльності. Так, на регіональних туристичних ринках все більшою мірою представлені глобальні організації або об'єднання (ГО). Мова йде про всесвітньо відомі готельні мережі, а також глобальні туристичні групи [3, с. 134]. Разом з тим

спостерігається тенденція утворення інтегрованих багатопрофільних структур, які також відзначені на туристичних ринках багатьох країн світу.

Ці процеси представлені проникненням підприємств транспорту, особливо авіаційного, морського та автомобільного у сферу туризму, формуванням багатопрофільних концернів на основі капіталів нафтових корпорацій, фінансових груп тощо. Відбувається також придбання туристичними компаніями власних засобів розміщення або ретейлерами туристичних організацій. З іншої сторони, вказані процеси капіталізації та інтеграції у галузі сприяють зміцненню її позицій у цінній конкуренції на інших ринках (національному та глобальному), активній інноваційній діяльності, використанню інформаційних технологій з метою удосконалення туристичних продуктів і послуг [4, с. 8].

Так, транспортна корпорація “УкрАвто” у 2004 р. стала засновником туристичної фірми “Термес тревел груп”. У галузі туризму працюють відома авіаційна компанія МАУ, фінансово-страхова група ТАС та ін. На засадах синергізму ефективно функціонують відомі туристичні компанії САМ, Поїхали з нами, Туі, Вояж-експрес, туристичні готельні мережі “Ібіс” та ін.

Серед науковців і практиків з менеджменту немає єдності поглядів на сутність глобальних об'єднань, їх переваги, недоліки та перспективи. Поняття “глобальне об'єднання” трактується досить широко і суперечливо (табл. 1). Глобалізація туристичного бізнесу в рамках таких організацій сприяє формуванню сильних конкурентних позицій серед організацій-конкурентів. Загалом конкурентні переваги туристичних підприємств залежать від цілої низки чинників. Серед них доступ до туристичних ресурсів, національне стимулювання інвестицій та інновацій у галузі, подолання торгових бар'єрів, доступ до стратегічно важливих ринків і т.д.

Глобальні об'єднання формуються шляхом злиття, придбання, поглинання інших організацій. У багатьох європейських країнах (Великобританія, Німеччина, Франція, Іспанія) відбувається глобальний поділ ринку шляхом придбання компаній [6, с. 347]. Для туризму, як і для інших

галузей, характерний вихід процесу концентрації підприємств за межі національних кордонів через створення транснаціональних корпорацій. Як приклад, можна навести німецький концерн “Preussag”, що володіє провідною туристичною групою “TUI Group”.

Таблиця 1

Змістовні наповнення категорії “глобальне об’єднання” (ГО) та відмінності між ними*

Зміст визначення	Автори визначення
ГО – це діяльність у глобальному масштабі та координація усіх підрозділів та філіалій незалежно від їх місцезнаходження. Коли більшість людей вживає “глобальний”, то розуміє це як “дуже інтернаціональний”.	Р. Мейєр— асистент-професор стратегічного менеджменту в Роттердамській школі менеджменту Ерзамуського університету, Нідерланди
ГО — єдине, цілісне утворення, де жодна з країн не має переваг. Це корпорація без батьківщини.	Ш. Уейніг — засновник і директор корпорації із досліджень матеріалів філії фірми Соні Інк, США
ГО — це сильні позиції на усіх найважливіших для корпорації ринках, наявність глобальної системи інформації, адаптивність і збалансованість із потребами системи поставок.	Дж. Стапфорд — професор Міжнародного бізнесу в Лондонській школі бізнесу
ГО — особливий тип стратегічного та організаційного підходів.	С. Гошел — професор стратегії та менеджменту INSEAD, Фонтенебло, Франція
ГО — володіння величезними ресурсами по всьму світу, глобальне мислення і локальні дії, розробка продукції, необхідної для всіх з урахуванням специфічних потреб клієнтів окремих регіонів, робота менеджерів як “громадян світу”	Дж. Фрейдхейм — віце-президент компанії «БузАллен енд Камільтон»
ГО — координація та інтеграція діяльності підприємств у світовому вимірі з метою отримання економії від збільшення обсягів виробництва або набуття досвіду (навчання), використання переваг своєї торгової марки та обслуговування міжнародного постачання і клієнтів.	М. Портер — професор Гарвардського університету

* Узагальнено автором на основі [5]

“Preussag” і є безперечним лідером у сфері туризму як у Німеччині, так і в Європі. Його дочірнє туристичне підприємство “TUI Group” приносить більше половини річного обігу групи. Загальний обіг діяльності “Preussag” в 2014 р. склав 21,8 млрд. євро (з них 10,6 млрд. євро припадає на туризм).

“Preussag” придбав у 2000 р. у власність за 2,8 млн. євро одну з найбільших британських туристичних компаній “Thomson Travel Group”. Інша німецька велика компанія “С &N Touristic” – головний конкурент “TUI”, утворена в 1999 р. після злиття чартерної авіакомпанії “Condor” і групи “Neckermann Reisen”, є європейським туроператором № 2 з річним обігом 15,1 млрд. євро. “С &N Touristic” купила французьку фірму “Havas Voyages”. “Preussag” придбала також пакет акцій найбільшої французької мережі “Nouvelles Frontieres”. А компанія “С &N Touristic”, для того, щоб мати вплив на англійському ринку, придбала найбільшу у Великобританії компанію “Thomas Cook”.

Синергетична стратегія організації та управління розвитком туристичної галузі в Україні направлена також на залучення закордонних інвестицій у діяльність її підприємств [7, с. 106]. При цьому туристичні організації та можливі інвестори повинні враховувати конкурентні переваги і рівень конкурентоспроможності пропонованих туристичних послуг, наявність управлінського досвіду, ефективність бізнесу, розмір фірм і рівень концентрації власного капіталу. Важливе значення має інвестиційний клімат приймаючої країни (політична й соціально-економічна стабільність, стан і перспективи розвитку економіки в цілому і суміжних галузей, ставлення до іноземних інвестицій, господарське та податкове законодавство і т.д.) [8, с. 247].

При створенні глобальних об'єднань у синергетичній стратегії особлива увага приділяється вибору організаційних форм туристичних підприємств або партнерств. Це може бути створення нової туристичної організації у межах вітчизняного ринку або за кордоном; придбання діючої вітчизняної або іноземної туристичної організації; придбання частки участі в капіталі іноземної туристичної організації, яка дає право контролю; придбання цінних паперів туристичних організацій, що не дають права контролю; надання позик і кредитів туристичним філіям або фірмам на розширення та диверсифікацію діяльності [9, с. 166].

Висновки. Синергетична стратегія організації та управління розвитком галузі туризму в умовах глобальних впливів має ефект та позитивне значення.

Вона характеризується певними формами та методами здійснення. Кожна з цих форм вимагає для здійснення певних умов і має свої переваги і недоліки. Створення нової організації сфери туристичних послуг – це одна з найбільш дорогих і складних форм, має ризики, тому що при цьому доводиться діяти в незнайомій обстановці. Необхідно добре знати місцеві умови і особливості ринку, бажано мати відомий й авторитетний туристичний бренд. Придбання і туристичної організації дає можливість інвестору відразу увійти в бізнес, використовувати зв'язки та авторитет придбаної організації. Переваги цієї форми інвестування полягають у тому, що можна значно прискорити функціонування поглиненої організації, відпадає необхідність у здійсненні заходів для організації нового підприємства. Однак операції з придбання як усього капіталу, так і частки участі в капіталі супроводжуються певними проблемами. Це можуть бути як “дружні” приєднання, так і «агресивні захоплення». Для операцій з купівлі акцій у кожній країні розроблені і діють особливі правила і процедури.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Экономика. – 1999. – 519 с.
2. Мармуль Л.О. Організаційно-економічний механізм функціонування туристично-рекреаційних підприємств: [монографія] / Л.О. Мармуль, О.А. Сарапіна. – К.: ННЦ «Ін-т аграр. екон.», 2006. – 180 с.
3. Марченко О.А. Вплив глобальних та регіональних чинників суспільно-економічного розвитку на структуру туристичного ринку / О.А. Марченко // Україна-Польща: діалог культур в контексті євроінтеграції: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25-27 вересня 2014 р.). Т. 1. Запоріжжя: ЗДІА, 2014. – С. 133-135.
4. Стеченко Д.М. Передумови і напрямки формування туристичного ринку України / Д.М. Стеченко // Туризм: теорія і практика. – 2009. - № 1. – С. 5-11.

5. <http://tourlib.net> [Електронний ресурс]
6. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: [монографія] / Т.І. Ткаченко. – К. : КНТЕУ, 2006. – 537 с.
7. Фен Я.О. Дослідження туристичної галузі в Україні / Я.О. Фен // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук пр. / Мін-во економіки України, Науково-дослід. економ. ін-т. – К., 2006. – Вип. 10 (65). – С. 104-109.
8. William F. Theobald. Global Tourism. Third Edition. / F.William. – Publisher: Butterworth-Heinemann. – 2010. – 588 p.
9. Пробоїв А. Передумови та перспективи ефективного розвитку туристичної галузі України в контексті політики державного регулювання / А.Пробоїв, Г. Станіславська // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2011. – С. 164-169.

References

1. Ansoff, Y. (1999), *Stratehycheskoe upravlenye* [Strategic management], Ekonomyka, Ltd (in Ukr.).
2. Marmul', L.O. & Sarapina, O.A. (2006), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm funktsionuvannia turystychno-rekreatsijnykh pidpriemstv* [Organizational-economic mechanism of functioning of tourist-recreational enterprises], Kyiv: NNTs «In-t ahrar. ekon.», Ltd (in Ukr.).
3. Marchenko, O.A. (2014, September 25-27), *Vplyv hlobal'nykh ta rehional'nykh chynnykiv suspil'no-ekonomichnoho rozvytku na strukturu turystychnoho rynku* [Influence of global and regional factors in social-economic development on the structure of the tourism market], Paper presented at Intern. Science and Practical Conf. «Ukraine-Poland: cultural dialogue in the context of European integration» (133-135). Zaporizhzhia: ZDIA, (in Ukr.).
4. Stechenko, D.M. (2009), *Peredumovy i napriamky formuvannia turystychnoho rynku Ukrainy* [Preconditions and directions of formation of the tourist market of Ukraine], *Turyzm: teoriia i praktyka*, 1, 5-11 (in Ukr.).
5. <http://tourlib.net>

6. Tkachenko, T.I. (2006), *Stalyj rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu* [Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities], Kyiv: KNTEU, Ltd (in Ukr.).
7. Fen, Ya.O. (2006), *Doslidzhennia turystychnoi haluzi v Ukraini* [Study of tourism industry in Ukraine], *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 10 (65), 104-109 (in Ukr.).
8. William, F. (2010), *Theobald. Global Tourism. Third Edition*. Publisher: Butterworth-Heinemann.
9. Proboiv, A. & Stanislavs'ka, H. (2011), *Peredumovy ta perspektyvy efektyvnoho rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy v konteksti polityky derzhavnoho rehuliuвання* [Prerequisites and prospects of effective development of tourist industry in Ukraine in the context of the policy of state regulation], *Naukovyj visnyk Uzhorods'koho universytetu*, 164-169 (in Ukr.).

Abstract

V.F. Yarovyj

GLOBAL FACTORS OF THE ORGANIZATION AND SYNERGISTIC MANAGEMENT STRATEGY DEVELOPMENT OF THE TOURISM INDUSTRY

Introduction. Modern conditions of functioning and development of the tourism industry are characterized by intense competition for customers, markets, services and sphere of influence. This is facilitated by fully leveraging Internet technologies in the tourism business, the improvement of communications, the growth of the virtual segment of the tourist business, transport accessibility and tourism resources and attractions. In the domestic market, an increasing number of international tourism companies, hotel chains, airlines. This inevitably leads to the fact that most of the profits from international tourism is out of the country.

However, the Ukrainian organization of the tourism industry due to the lack of experience, knowledge, financial capacity, support from the state are experiencing significant difficulties in opposition to the competition well-known international travel companies and networks. To change the unfavorable situation, applying the strategy of creating new models and applying new methods of organization and management of the tourism industry with the latest achievements of the theory and practice of global economic governance.

Purpose. The rationale for a synergistic strategy of the organization and development of the tourism industry in Ukraine and manage on the basis of the organizational-economic mechanism of enterprises of its subjects and creating, thus, competitive advantages in the face of increasing global influences and intense competition on the tourism markets.

Results. Strategy synergy is a strategy of creating competitive advantages by combining two or more organizations into a single unit. It presupposes the existence in the organization or enterprise a competitive advantage through sharing of resources

(strategy, technology and costs), market infrastructure (joint marketing) or spheres (synergy planning, forecasting and management). So, the proposed strategy helps to get a higher profitability of production or services when there is interaction between organizations than their separate functioning. A potential drawback of this strategy is the lack of flexibility and slow down managerial decision-making.

In modern conditions of managing of the tourism industry created new forms of management and types of tourism activities. So, the regional tourism markets are increasingly global organizations or enterprises. We are talking about a world famous hotel chain and global travel group. However, there is a trend of creating integrated multidisciplinary structures, which are also marked on the tourist markets in many countries of the world.

The globalization of tourism in the framework of such organizations contributes to the formation of a strong competitive position among the organizations of competitors. In General, competitive advantages of tourism enterprises depend on a number of factors. Among them, the access to tourism resources, the national investment promotion and innovation in the industry, overcoming trade barriers, access to strategically important markets, etc.

Conclusion. The synergistic strategy of the organization and management of the development of the tourism industry in the context of global influences has an effect and a positive value. It is characterized by defined forms and methods of implementation. Each of these forms requires certain conditions and has its own advantages and disadvantages. To establish a new sphere of tourist services is one of the most expensive and complex forms, has risks, because it has to operate in an unfamiliar environment. Must have good knowledge of local conditions and market characteristics, it is desirable to have well-known and respected tourism brand. Acquisition and tourism organization enables the investor to immediately enter the business, the use of communication and authority of the acquired organization. The advantages of this form of investment is that much can be done to speed up the functioning of the merged organization, there is no need to implement measures for the organization of the new company. However, operations with the acquisition of the

whole capital and the participation capital are accompanied by certain problems. It can be as "friendly" takeover, and "hostile takeover". For transactions on purchase of shares in each country are developed and there are special rules and procedures.