

УДК 338.242.2

В. Ф. Яровий

ГЛОБАЛЬНІ ЧИННИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА СИНЕРГЕТИЧНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ

Анотація. У статті виявлено 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.

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 впровадження інтернет-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 міжнародним туристичним компаніям 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 й управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми розвитку галузі туризму й управління нею знаходяться у полі зору вітчизняних та зарубіжних науковців. Їх вирішенню присвятили свої праці Л. О. Мармуль, О. А. Марченко, О. А. Сарапіна, Д. М. Стеченко, І. Ансофф та інші відомі науковці. Зокрема, у цих роботах йдеться про ресурсне

© В. Ф. Яровий, 2016

Бібліографія ДСТУ:

Яровий В. Ф. Глобальні чинники організації та синергетичні стратегії управління розвитком галузі туризму / В. Ф. Яровий // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2016. — № 2 (34). — С. 40–43.

References (APA):

Yaroviy, V. F. (2016). Hlobalni chynnyky orhanizatsii ta synerhetychni stratehii upravlinnia rozvytkom haluzi turyzmu [Global factors of the organization and synergistic management strategy development of the tourism industry]. *Visnyk Berdians'koho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 2 (34), 40–43 (in Ukr.).

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 і 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 допомагає 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 із 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 іншого боку, 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 «Гермес 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, по-

Змістовні наповнення категорії «глобальне об'єднання» (ГО) та відмінності між ними (узагальнено автором на основі [5])

Зміст визначення	Автори визначення
ГО — це діяльність у глобальному масштабі та координація усіх підрозділів і філіалів незалежно від їх місцезнаходження. Коли більшість людей вживає «глобальний», то розуміє це як «дуже інтернаціональний».	Р. Мейер — 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 всьому 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 «Буз-Аллен енд Хамільтон»
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

долання торгових бар'єрів, доступ до стратегічно важливих ринків і т. ін.

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».

«Preussag» 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 «C & 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. «C & N Touristic» купила французьку фірму «Navas Voyages». «Preussag» придбала також пакет акцій найбільшої французької мережі «Nouvelles Frontieres». А компанія «C & 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 спрямована 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 країни, що приймає (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. ін.) [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 й 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 та авторитетний туристичний бренд. Придбання 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.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М. : Экономика, 1989. — 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>.
6. Ткаченко Т. І. Сталій 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), *Stratehicheskoe upravlenye* [Strategic management], Ekonomyka, Ltd (in Ukr.).
2. Marmul', L. O. & Sarapina, O. A. (2006), *Orhanizatsijno-ekonomichnyj mekhanizm funkcionuvannia turystychno-rekreatsijnnykh pidpryemstv* [Organizational-economic mechanism of functioning of tourist-recreational enterprises], Kyiv: NNTs «In-t agrar. 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 derzhavnogo rehulivannia* [Prerequisites and prospects of effective development of tourist industry in Ukraine in the context of the policy of state regulation], *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho univertsytetu*, 164–169 (in Ukr.).