

**Яровий В.Ф.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри туризму  
Херсонського державного університету

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ НА ЗАСАДАХ ІНТЕГРАЦІЇ

У статті розглянуто можливості формування організаційно-економічного механізму підприємств галузі туризму на засадах інтеграції. Інтеграційні процеси визначено як вертикально та горизонтально встановлювані взаємовідносини туристичних підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності на засадах спільного використання ресурсів. Зазначено, що формою їх прояву є організаційно-економічний механізм об'єднання туристичних та/або готельних підприємств. Обґрунтовано, що потенціал інтеграції полягає в спільному використанні ресурсів, зменшенні вартості послуг, покращенні їх якості. Визначено конкурентні переваги організаційно-економічного механізму функціонування підприємств галузі туризму та управління ними на основі інтеграційних процесів.

**Ключові слова:** галузь туризму, організаційно-економічний механізм, туристичні підприємства, інтеграційні процеси, об'єднання, франчайзинг, конкурентні переваги, управління.

В статье рассмотрены возможности формирования организационно-экономического механизма предприятий отрасли туризма на основе интеграции. Интеграционные процессы определены как вертикально и горизонтально устанавливаемые взаимоотношения туристических предприятий с целью повышения эффективности их функционирования и конкурентоспособности на основе совместного использования ресурсов. Указано, что формой их проявления является организационно-экономический механизм объединения туристических и/или гостиничных предприятий. Обосновано, что потенциал интеграции заключается в совместном использовании ресурсов, уменьшении стоимости услуг, улучшении их качества. Определены конкурентные преимущества организационно-экономического механизма функционирования предприятий отрасли туризма и управления ими на основе интеграционных процессов.

**Ключевые слова:** отрасль туризма, организационно-экономический механизм, туристические предприятия, интеграционные процессы, объединение, франчайзинг, конкурентные преимущества, управление.

**Постановка проблеми.** Інтеграція в туристичній галузі визначається як встановлення взаємовідносин між туристичними та суміжними підприємствами (юридичними особами), які забезпечують довгострокове зближення генеральних цілей інтегруючого та інтегрованого підприємств і надають їм такі переваги, як зниження рівня ризиків невизначеності у забезпеченні та реалізації послуг, обмеження конкуренції, спрощення впровадження нововведень, зниження бізнесових витрат загалом.

В основі інтеграції також лежать принципи об'єднання власності, ресурсів, сфер діяльності. Організаційні форми об'єднання різноманітні та залежать від національної специфіки управління туризмом у тій чи іншій країні. Але за всього розмаїття форм об'єднань основними відмінностями є відносини власності і виробничої та контрактної кооперації. Необхідно зазначити, що відповідні процеси (щоправда, дещо в менших масштабах) відбуваються в туристичній галузі України. Проте їх

обґрунтування та подальша розробка пропозицій щодо оцінки та діагностики, поширення та вдосконалення не набули належного розвитку та потребують подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку галузі туризму та управління нею висвітлювалися в працях відомих українських та зарубіжних науковців. Питання оцінки регіональних ресурсів та ефективності туристичної діяльності висвітлювалися в працях Л. Мармоль, О. Сарапіної, Д. Стеценка; розвитку туризму в умовах глобальних впливів та євроінтеграції – О. Марченко; у контексті зайнятості та соціальної відповідальності – М. Ігнатенка, І. Романюк; управління корпоративними підприємствами загалом – Н. Рунчевої. Водночас інтеграційні процеси у туристичній галузі та організаційно-економічний механізм управління її розвитком на основі їх врахування вивчені ще не достатньо.

**Метою дослідження** є виявлення особливостей інтеграційних процесів у галузі туризму та обґрунтування організаційно-економічного

механізму її розвитку з урахуванням інтеграційного потенціалу та ефекту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтеграційні процеси в галузі туризму виявляються в різних горизонтальних та вертикальних об'єднаннях її підприємств. Останніми десятиріччями особливого розвитку та значного поширення в галузі туризму набув такий тип господарських об'єднань, як стратегічні альянси [1, с. 18]. Є певні причини цього, серед яких слід назвати заповнення прогалів туристичного ринку і технологічної бази; перетворення надлишкових ресурсних можливостей на прибуток; зниження ризиків і витрат, пов'язаних з виходом на нові ринки; прискорення та початок виробництва розробки нової продукції; економія на масштабах діяльності; подолання законодавчих та торгових бар'єрів; збільшення діапазону діяльності; зниження витрат за скорочення нераціональних бізнес-операцій.

Своєрідність цих спілок полягає в тому, що вони безпосередньо не зачіпають відносини власності в туристичних підприємствах та компаніях. Поки компанії співпрацюють, вони зберігають свою автономію, а також місце у сферах національного, регіонального та локального туристичних ринків. Спілки припускають партнерські відносини в будь-якій окремій сфері, наприклад у сфері маркетингової діяльності. Найчастіше стратегічні альянси є формою горизонтального об'єднання туристичних організацій у межах однієї галузі, хоча можливі й міжгалузеві альянси [2]. Дослідження ролі та цілей стратегічних альянсів дали змогу виділити різні точки зору на це поняття. У США стратегічні альянси отримали назву «віртуальні корпорації».

Сутність стратегічних альянсів у туризмі визначається такими поняттями, як «дружні союзи», «конкуренція», «форми спільного підприємництва з юридичним оформленням договорів, координації дій партнерів». До видів міжфірмового обміну у стратегічних альянсах, яким активно користуються у туристичному бізнесі, належать угоди про франчайзинг, контракти на управління, контракти з маркетингу, спільні підприємства.

Вибір будь-якого виду міжфірмового обміну у стратегічних альянсах зумовлюється такими чинниками, як, зокрема, бажаний рівень взаєморозуміння партнерів; розміри витрат і ризиків, пов'язаних з організацією співробітництва; необхідність отримання швидких результатів; стратегічні цілі партнерів. Як правило, різні види міжфірмового обміну рідко існують в «чистому вигляді», найчастіше вони здійснюються в різних поєднаннях, взаємно доповнюючи і зумовлюючи один одного [3].

Сутність угод про франчайзинг полягає в тому, що головне підприємство укладає договір з організацією про надання їй виключного права на реалізацію послуг під торговою маркою головної компанії, тобто невелика і маловідома туристична організація (фірма або готель) долучається до маркетингової мережі відомої туристичної компанії, що розширює можливості останньої контролювати туристичні ринки з мінімальними витратами. Механізм франчайзингу, як правило, здійснюється на регіональному та національному рівнях управління.

Нами встановлено, що саме на глобальному рівні господарювання здійснюються формування та діяльність стратегічних альянсів. Вони мають спільні та різнопланові характеристики порівняно з іншими глобальними організаціями. Так, найчастіше вони діють як об'єднання в межах однієї галузі, складники яких об'єднані горизонтальними зв'язками та зберігають юридичну та майнову самостійність. Сутність стратегічних альянсів визначається такими поняттями, як дружні союзи, конкуренція, форми партнерства або підприємництва. До видів міжфірмового обміну, якими часто користуються у стратегічних альянсах на регіональному рівні, належать угоди про франчайзинг, контракти на управління, контракти з маркетингу, спільні підприємства. У туристичній галузі це дає можливість стабільного завантаження чартерних авіарейсів та готельних мереж, формування якісних туристичних послуг на основі певних стандартів, удосконалення професійної підготовки персоналу, що позитивно впливає на дохідність галузі туризму загалом.

Контракти на управління припускають передачу оперативного контролю над туристичною організацією або якоюсь фазою її діяльності фахівцям іншої компанії за певну плату [4, с. 253]. Такі угоди можуть стосуватися управління наданням туристичних послуг або кадрами, маркетингу або фінансового управління. Оплата послуг набуває різних форм, зокрема відсотки від обсягу продажу або прибутків, разові винагороди. Контракти з маркетингу схожі на угоди про надання управлінських послуг, адже туристична організація-початківець делегує великій компанії відповідальність за всі види діяльності, пов'язані з реалізацією всього або частини її туристичного продукту за певну плату.

До стратегічних альянсів належить також створення та функціонування спільних підприємств (СП), що дає інвестору певні переваги. Так, для СП практично в усіх країнах передбачено досить ліберальний режим: вони зареєстровані та мають ті ж права, що й національні підприємства. Частина у статутному капіталі СП

знижує для інвестора ризик, оскільки його відповідальність обмежується часткою в капіталі. Організаційна форма акціонерних компаній як СП дає змогу залучати додаткові (позикові) кошти, тобто обмежує необхідність мати досить високий обсяг початкового капіталу. Нарешті, залучення місцевого партнера дає змогу отримати певні пільги з боку приймаючої держави, зокрема пільгові умови придбання земельної ділянки, прямі державні субсидії, податкові пільги [5, с. 167].

У туристичному бізнесі найбільшого поширення стратегічні альянси набули у світових готельних мережах. Інтеграційні процеси у сфері готельного господарства викликані такою об'єктивною необхідністю.

1) Забезпечення стабільного завантаження готелів. Отже, в основі кожної готельної мережі лежить власна система бронювання, орієнтована на першочергове завантаження готелів, що входять у мережу. Слід, однак, підкреслити, що система готельного бронювання схильна до інтеграційних процесів (системи бронювання готелів, що належать великим авіакомпаніям, а також системи бронювання номерного фонду готелів, що належать незалежним консорціумам). Включення в такі системи електронного резервування коштує дорого, і незалежному готелю це практично не під силу.

2) Формування якісних готельних послуг, що залежить від цілої низки чинників, а саме оформлення інтер'єру, якості обладнання, кваліфікації персоналу та гарантування безпеки клієнтів та їх майна. Отже, провідні готельні об'єднання мають власні нормативи та стандарти оснащення всіх приміщень готелю, а також технологію та стандарти обслуговування. Для того щоб забезпечити відповідність прийнятним нормативам та стандартам оснащення, готелі йдуть на створення не тільки потужних централізованих постачальницьких організацій, але й спеціалізованих підприємств з виробництва та ремонту устаткування і меблів. Дозволити собі це можуть також тільки великі готельні об'єднання.

3) Прагнення до підвищення завантаження готелю. Пошук нової клієнттури та утримання старої змушують готелі проводити глибокий аналіз ринку, клієнттури, готелів-конкурентів, постачальників тощо, вести активну рекламну та збутову політику, що вимагає використання більших фінансових, інформаційних та людських ресурсів.

4) Удосконалення професіоналізму персоналу готелів, що істотно впливає на якість обслуговування в готелі. Більшість великих готелів вважає підготовку кадрів у державних валютних або комерційних навчальних закла-

дах недостатньою, тому вони створюють свою власну систему підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, витрачаючи на це значні кошти.

Загалом основні характеристики готельних мереж однакові. Це схожість в територіальному розміщенні; єдність стилю (архітектура та інтер'єр); єдність позначень і зовнішньої інформації; просторий і функціональний хол; єдність і швидкість реєстрації клієнтів; номери, продумані для «приватних мандрівників»; сніданок «шведський стіл»; наявність конференц-залу; гнучка система тарифів; єдине управління, маркетинг і служба комунікацій [6, с. 48].

Процес зростання ролі готельних мереж в управлінні світовим готельним господарством характеризується істотною суперечністю: з одного боку, укрупнюються провідні готельні мережі, які оперують у багатьох країнах; з іншого боку, все більша кількість країн створює власні готельні мережі, що успішно конкурують з транснаціональними корпораціями. Так, 195 штаб-квартир готельних мереж знаходяться у США, 17 – у Великобританії, 14 – в Японії, 11 – у Німеччині, 8 – у Гонконгу, по 6 – у Франції й Сінгапурі. Готельні мережі об'єднують не тільки ті готелі, які є власністю певної мережі, але й ті, які входять до них на умовах франшизи (нині приблизно 80% готелів входить у мережі саме на правах франчайзингу).

Франчайзинг як метод організації та ведення бізнесу значно поширився за останні десятиліття ХХ ст. – на початку ХХІ ст. у країнах з різними рівнями економічного розвитку. Економіка багатьох країн сьогодні значною мірою залежить від стабільної та успішної роботи фірм, що входять у різні франчайзингові мережі. Практично в усіх провідних видах бізнесу тією чи іншою мірою використовується франчайзинг, який дає змогу компаніям вести бізнес самостійно, але не бути в ньому самотніми; ефективно розширюватися без великих витрат; перетворювати свою мережу на ефективний сильний бізнес [7, с. 57].

Отже, на основі інтеграційних процесів у галузі туризму формуються стратегічні альянси туристичних підприємств, глобальні об'єднання, готельні мережі, франчайзингові мережі, партнерства тощо. Вони сприяють оптимізації бізнес-процесів у галузі, оптимізації витрат та надання туристичних послуг. В Україні прояви інтеграції у галузі туризму мають дві форми, а саме представництва відомих світових мереж та формування готельних мереж вітчизняного бізнесу, значно менших за масштабами.

**Висновки з проведеного дослідження.** Інтеграційні процеси в галузі туризму викликані необхідністю здобуття конкурентних переваг на туристичному ринку через його

значну динаміку, інноваційність розвитку та загострення конкуренції в умовах певних ресурсних обмежень та необхідність підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг і продуктів. Їх формою є створення інтегрованих туристичних підприємств корпоративного типу. В Україні певне обмеження кількості національних стратегічних туристичних

альянсів, готельних мереж, франчайзингових туристичних організацій пов'язане з порівняно невисоким розвитком внутрішнього туризму. Їх збільшення вимагає всебічного державного регулювання та підтримки на засадах інституційного забезпечення, державно-приватної підтримки, бюджетування пріоритетних інноваційно-інвестиційних проектів і програм у галузі.

#### Список використаних джерел:

1. Гудзь М. Механізм формування та реалізації еколого-економічних стратегій розвитку туризму. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2012. № 3 (15). С. 16–21.
2. Біль М. Організаційно-управлінський механізм забезпечення розвитку туристичної галузі країни. Державне будівництво. 2008. № 1. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/bil.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/bil.htm).
3. Гостева Н. Адміністративний механізм державного регулювання туристичної галузі України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 12. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gostjeva3.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/gostjeva3.htm).
4. Ігнатенко М. Проблеми та перспективи розвитку сільського туризму в Україні. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького. Серія «Економічні науки». 2012. Т. 12. № 1 (43). С. 252–255.
5. Марченко О. Трансформації та удосконалення регіональної структури туристичної галузі: монографія. Херсон: Айлант, 2014. 362 с.
6. Мармуль Л., Романюк І. Потенціал конкурентоспроможності підприємницької діяльності у галузі сільського зеленого туризму. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 1 (37). С. 47–50.
7. Стеченко Д., Безуглий І. Організаційно-економічний механізм регулювання сфери надання рекреаційно-туристичних послуг. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2014. № 2 (26). С. 55–60.

Yarovyi V.F.

## FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF OPERATION OF TOURISM ENTERPRISES ON THE BASIS OF INTEGRATION

The article considers possibilities of forming an organizational and economic mechanism of enterprises of the tourism industry on the basis of integration. Integration in the tourism sector is defined as the establishment of the relationship between tourism and related enterprises (legal entities) that ensure the long-term convergence of general goals of the integrating and integrated enterprises and give them such advantages as: reducing the level of uncertainty risks in the provision and implementation of services, restriction of competition, simplification of introducing innovations, reduction of business expenses in general.

The form of their manifestation is the organizational and economic mechanism of the association of tourist and/or hotel enterprises. It is substantiated that the potential of integration is to share resources, reduce the cost of services, and improve their quality. The competitive advantages of the organizational and economic mechanism of operation of the tourism industry enterprises and their management on the basis of integration processes are determined.

Integration processes in the field of tourism are caused by the need to gain competitive advantages in the tourism market due to its significant dynamics, innovation development and increased competition in the conditions of certain resource constraints and the need to increase the competitiveness of tourist services and products. Their form is the creation of integrated tourist enterprises of a corporate type. In Ukraine, a certain constraint on a number of national strategic tourist alliances, hotel chains, franchising tourism organizations is due to the relatively low development of domestic tourism. Their increase requires comprehensive state regulation and support on the basis of institutional support, public-private support, budgeting of priority innovation-investment projects and programs in the field.

**Key words:** tourism industry, organizational and economic mechanism, tourism enterprises, integration processes, association, franchising, competitive advantages, management.