

## ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

І. М. Шамара,

старший викладач

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

sorokotyaga82@gmail.com

У статті розглядаються основні теоретичні підходи до формування інтеграційних процесів в управлінні підприємств туристичної галузі. Виявлено актуальність завдань щодо формування й впровадження новітніх організаційно-управлінських засад в управлінні підприємств туристичної галузі у зв'язку з входженням України до високорозвиненого соціально-економічного, культурного й правового поля Європи й світу.

Проаналізовані економічні переваги консолідування діяльності та формування інтеграційних структур, а саме: узгодження економічних інтересів учасників інтеграції та підвищення ефективності їхньої діяльності. Розкрито сутність, причини виникнення існуючих моделей інтеграції в туристичній галузі – вертикальної та горизонтальної. Розглянуто вертикальну інтеграцію «вперед» та «назад». Також розглянуто форми інтеграції, такі як: концентрація та кооперування. Проаналізовано інтеграційні процеси в управлінні підприємств, що охопили туристичний ринок України. Особливу увагу приділено франчайзинговій формі ведення бізнесу в Україні.

Розглянуто конкурентні переваги від розробки та впровадження стратегії інтеграції в управлінні підприємств туристичної галузі, а саме: використання єдиного маркетингу; допомога в навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу; використання загальноновизнаної марки, бренду, іміджу; систематичне застосування гнучкої цінової політики; функціонування єдиної системи бронювання послуг; забезпечення високої якості обслуговування.

**Ключові слова:** туризм, стратегія інтеграції, інтеграційні процеси, туристичні підприємства, франчайзинг, готельні мережі, ресторанный бізнес.

### ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

В статье рассматриваются основные теоретические подходы к формированию интеграционных процессов в управлении предприятий туристической отрасли. Выявлена актуальность задач по формированию и внедрению современных организационно-управленческих методов в управлении предприятий в туристической отрасли в связи с входением Украины к высокоразвитому экономическому, культурному и правовому полю Европы и мира.

Проанализированы экономические преимущества от консолидации деятельности и формирования интеграционных структур, а именно: согласование экономических интересов участников интеграции и повышения эффективности их деятельности. Раскрыты сущность, причины возникновения существующих моделей интеграции в туристической отрасли – вертикальной и горизонтальной. Рассмотрена вертикальная интеграция «вперед» и «назад». Также рассмотрены формы интеграции, такие как концентрация и кооперирование. Проанализированы интеграционные процессы в управлении предприятий, которые охватили туристический рынок Украины. Особенное внимание уделено франчайзинговой форме ведения бизнеса в Украине.

Рассмотрены конкурентные преимущества от разработки и применения стратегии интеграции в управлении предприятий туристической отрасли, а именно: использование единого маркетинга; помощь в обучении и повышении квалификации персонала; использование общеизвестной марки, бренда, имиджа; систематическое использование гибкой ценовой политики; функционирование единой системы бронирования услуг; обеспечение высокого качества обслуживания.

**Ключевые слова:** туризм, стратегия интеграции, интеграционные процессы, туристические предприятия, франчайзинг, гостиничные сети, ресторанный бизнес.

### INTEGRATION PROCESSES IN THE ENTERPRISES MANAGEMENT OF TOURISM INDUSTRY

This article considers the main theoretical approaches to the formation of the integration processes in the enterprises management of tourism industry. The article reveals priorities of the objectives for the formation and implementation of modern organizational and management practices in the management of enterprises in the tourism industry in connection with the entry of Ukraine to a highly economic, cultural and legal field in Europe and the world.

The article analyzes economic benefits of the consolidation activities and the integration structures formation, such as: harmonization of the economic integration and interests of the participants to improve their performance. The essence, the cause of the existing models of integration in the tourism industry – both vertical and horizontal were revealed. The vertical integration of the «forward» and «backward» was considered. The forms of integration, such as the concentration and co-operation were considered too. The integration processes in the management of the enterprises, which covered the tourist market of Ukraine were analyzed. The author pays attention to the form of the franchise business in Ukraine.

The article considers that the competitive advantage from the development and implementation of the integration strategy in the management of enterprises of the tourism industry, such as: the usage of the single marketing; the assistance in training and staff development; the usage of well-known brand, image; the systematic usage of the flexible pricing policy; the operation of the single reservation system services; the ensuring of the high quality service.

**Key words:** tourism, integration strategy, integration processes, tourism enterprises, franchising, hotel chains, restaurant business.

**Постановка проблеми.** Швидкий процес трансформацій як в Україні так і в світовому економічному просторі, активізація економічних процесів призводять до істотних змін та актуалізують проблему пошуку нових моделей та методів управління підприємствами.

В умовах посилення інтернаціоналізації та глобалізації бізнесу, конкуренції в підприємницькому середовищі виникає необхідність пошуку перспективних напрямків розвитку підприємств, які полягають у необхідності консолідації діяльності, запровадження інноваційних організаційно-управлінських структур, форм і методів функціонування підприємств, оптимізації й вироблення ефективних механізмів управління та розвитку інтегрованими структурами, налагодження результативної економічної взаємодії та стратегічного партнерства, розбудови інтеграційних процесів.

Актуальність завдань щодо формування й впровадження новітніх організаційно-управлінських засад зростає з поглибленням процесів входження України до високорозвинутого соціально-економічного, культурного й правового поля Європи й світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Істотний внесок у дослідження розвитку інтеграційних концепцій в туризмі внесли М. Біржаков, М. Жукова, М. Кабушкін, В. Квартальнов, Дж. Р. Уокер та ін. Численні наукові доробки є свідченням багатогранності інтеграційних концепцій, які на принципах системності потребують узагальнення, уточнення й поглиблення. Але сучасні процеси трансформації суспільства обумовлюють необхідність розгляду класичних концепцій інтеграції та методів активізації інтеграційних процесів адаптації з урахуванням національних особливостей та умов ведення туристичного бізнесу.

**Постановка завдання.** Основною метою даного дослідження є виявлення інтеграційних процесів в управлінні туристичних підприємств та аналіз основних економічних та конкурентних переваг від застосування стратегії інтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Завдяки стрімким темпам зростання вже наприкінці минулого та на початку XXI ст. туристична галузь стала лідером світової економіки. За даними ЮНВТО, кількість міжнародних туристичних прибуттів у 2013 році збільшилась більше ніж на 5 % порівняно з 2012 роком та склала 1 млрд 087 млн прибуттів, а загальні експортні надходження від міжнародного туризму склали 1,4 трлн дол. [5].

Туризм відіграє інтегруючу роль у забезпеченні позитивної динаміки кількісних та якісних параметрів розвитку світової економіки, інших галузей і видів економічної діяльності, таких як транспорт, торгівля, виробництво сувенірів та ін.

Україна значно поступається світовим та європейським тенденціям розвитку туристичного ринку. Проблема багатьох вітчизняних туристичних підприємств полягає в тому, що вони воліють розширю-

ватися шляхом нарощування виробництва на своєму одному підприємстві, замість того, щоб створювати ланцюг господарюючих одиниць. Та необхідно розуміти, що в існуючих ринкових умовах туристичним підприємствам буде важко «вижити» поодиночі.

Економічна інтеграція створює нові можливості й перспективи діяльності на ринку. Підприємство матиме більше економічних переваг за рахунок економії від масштабу виробництва, якщо буде взаємодіяти з безліччю ринкових та інституціональних соціально-економічних агентів, від дій яких значній мірі залежить успіх роботи підприємства. Консолідування діяльності та формування інтеграційних структур сприяє узгодженню економічних інтересів учасників інтеграції та підвищенню ефективності їхньої діяльності та є пріоритетним орієнтиром розвитку й розбудови територій, галузей, національної та міжнародної економіки в цілому. Формування дієвих механізмів та інструментів управління підприємств, що об'єдналися, забезпечує максимізацію їхніх прибутків, оптимізацію напрямів діяльності, стійке функціонування, підвищує їхню безпеку при зміні зовнішніх умов, оскільки саме ефект масштабу може виявитися не тільки в традиційній формі – у площині удосконалення якості послуг, інтеграції ресурсів та окремих напрямів спільної діяльності, але й у руслі створення позитивного іміджу, формування корпоративної культури й соціальної відповідальності, отримання конкурентних переваг на ринку [1].

Розрізняють дві моделі інтеграції: вертикальну та горизонтальну. Вертикальна інтеграція дає можливість туристичній організації отримати владу на всіх етапах створення та дистрибуції продукту, стандартизувати процеси надання послуг та контролювати рівень цін і якості, забезпечити високе завантаження власних потужностей.

Вертикальна інтеграція поділяється на вертикальну інтеграцію «вперед» та «назад». Вертикальна інтеграція «вперед» охоплює інтеграцію підприємства з усіма підприємствами, послуги яких необхідні для формування пакета туристичних послуг. Вертикальна інтеграція «назад» охоплює інтеграцію туроператора з усіма підприємствами, що беруть участь у збуті туристичного продукту [2].

Крім вертикальної інтеграції, в туризмі набула поширення горизонтальна інтеграція – інтегрування однотипних підприємств, що належать до одного рівня в ланцюгу створення вартості і є між собою конкурентами. Дана конкуренція проявляється у тому, що підприємства пропонують однакові або подібні продукти, однак працюють на різних географічних ринках. Це, наприклад, готельні мережі, мережі туристичних агенцій тощо. До горизонтальної інтеграції туристичні підприємства спонукають такі причини, як ефективне об'єднання зусиль, маркетингові переваги, зниження ризику, використання ефекту масштабу або економії, зумовленої зростанням обсягів виробництва. Перш за все, така економія досягається через централізацію функцій

управління, спільне постачання тощо. Також правові ринкові обмеження щодо зростання підприємства всередині країни призводять до необхідності горизонтальної інтернаціоналізації [2].

Інтеграція не завжди означає участь в капіталі або об'єднання капіталу. Вона здійснюється у двох формах [2]:

- 1) концентрація (участь в капіталі інших підприємств, злиття капіталу купівля підприємства);
- 2) кооперування (кооперації, франчайзингові системи, стратегічні альянси).

У випадку кооперування підприємство залишається незалежним у правовому відношенні, але співпрацює з іншими для об'єднання зусиль і покращання результатів своєї діяльності.

В останні роки інтеграційні процеси охопили як міжнародний туристичний ринок, так і ринок України. Розвиток як національного, так і міжнародного туристичного бізнесу характеризується укрупненням провідних суб'єктів, що відбувається переважно за рахунок активізації процесів інтеграції: злиття й поглинання; розвитку сучасних форм управління – укладання франчайзингових контрактів, контрактів на управління, договорів оренди, лізингу, концесії; встановлення й підтримки моделей партнерської взаємодії; формування стратегічних альянсів тощо.

Ще з кінця 1990-х рр. в Україні з'явилися туристичні мережі різних форм і типів. Найбільш відомою франчайзинговою організацією в галузі туризму виступає «TUI Ukraine», яка працює на ринку з 1997 р. під торговими марками «Вояж-Київ» і «Галопом по Європах»; об'єднує 75 турагентств по Україні та входить до міжнародної групи компаній «TUI Travel PLC», яка об'єднує понад 3500 туристичних агентств у 180 країнах світу; має власні авіакомпанії (150 літаків), нараховує понад 50 тис. співробітників, обслуговує на рік понад 30 млн клієнтів. Активну інтеграційну стратегію займають і такі туристичні оператори: «Куда угодно», «Join UP», «Tez Tour» (об'єднує понад 20 міжнародних компаній: туристичні оператори, агенти, готелі, авіакомпанії; в Україні – 32 туристичні агентства); «Travel Professional Agency» (8 власних представництв, 6 агентств на умовах франчайзингу) тощо [1].

У готельному господарстві розвиток інтеграційних процесів розпочався з появою двох національних готельних мереж: «Прем'єр Готелі (Premier Hotels)» (функціонує з 2003 р.) та «7 днів».

Ресторанним мережам у світі на цей час належать близько 20 % обсягів ринку, що свідчить про наявні переваги й широкі горизонти використання таких моделей стратегічної поведінки й розвитку. В Україні найвідомішими з них є: «Козирна карта», «Світова карта», «Eric's family», «Happy days», «Конкорд груп», «Пивкофф» тощо.

Одним із першопрохідців франчайзингу в Україні стала львівська компанія «Системи швидкого харчування» (FFS), що запустила мережу ресторанів швидкого обслуговування «Піца Челентано» ще в 1998 році. Пізніше вона стала розвивати ще три франчайзингові мережі закладів швидкого обслуговування: «Картопляна хата» (2001), «Кафе-пункт» (2002) і демократичні ресторани японської кухні «Япі» (2005).

За останні п'ять років спостерігається суттєва активізація діяльності як національних, так і міжнародних інтеграційних формувань на туристичному ринку України, проте вони знаходяться на етапі формування, їхній розвиток потребує теоретичного обґрунтування організаційно – економічних засад і адаптації до українських реалій світових схем і моделей інтеграційних відносин.

**Висновки.** Інтеграція в туризмі надає значні конкурентні переваги підприємствам і забезпечує домінуюче положення на ринку, а саме: використання єдиного маркетингу, що дозволяє суттєво заощаджувати кошти на проведенні самостійних глобальних досліджень; навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, можливість обміну професійним досвідом, здійснення централізованої підготовки кадрів, що значно скорочує витрати кожного учасника; доступність консалтингових та інших послуг фахівців-експертів у певних сферах; використання загально-визнаної марки, бренду, іміджу; систематичне застосування гнучкої цінової політики; функціонування єдиної об'єднаної системи бронювання послуг; застосування централізованої системи постачання й збуту; забезпечення високої якості обслуговування завдяки доступу до інноваційних технологій і наявності систем якості; використання мережевих принципів і стандартів роботи; надання інформаційної підтримки [1].

Для відновлення туристичного потенціалу України, подальшого розвитку туристичної галузі, створення конкурентного національного туристичного продукту необхідно на державному рівні забезпечити сприятливі умови формування та розвитку інтеграційних проектів туристичних підприємств.

## Література

1. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: теорія та практика розвитку [Електронний ресурс] / М. В. Босовська / Київський національний торговельно-економічний університет. – Режим доступу : <http://irbis-nbuv.gov.ua/>
2. Гайдук А. Інтегрований туристичний концерн сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / А. Гайдук / Регіональна економіка. – 2006. – №2. – С.204–211 – Режим доступу : [http://tourlib.net/statti\\_ukr/gajduk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/gajduk.htm)
3. Гировец С. О состоянии франчайзинга в Украине / С. Гировец // Маркетинг и реклама, 2006. – № 2. – С. 54 – 55.
4. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу [Електронний ресурс] / Л. П. Дядечко К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с. – Режим доступу : [http://tourlib.net/books\\_ukr/dyadechko.htm](http://tourlib.net/books_ukr/dyadechko.htm)
5. Офіційний сайт ЮНВТО [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://media.unwto.org/>