



## ВЫЗОВЫ XXI ВЕКА И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

**И.А. ГАЛИЦА, И.Л. МЕЛЬНИК, С.Ю. БОНИСЛАВСКИЙ,  
А.В. ГУРИН, А.В. ЧЕРУХА**

---

### **ЭФФЕКТИВНЫЕ ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ\***

---

Современная конкурентная среда нуждается в разработке и внедрении разнообразных механизмов повышения прибыльности для каждого субъекта хозяйственной деятельности. Независимые предприятия стремятся найти собственную рыночную нишу и создать продукт, максимально приближенный к требованиям потребителя. Процессы информатизации, экологизации производства создают предпосылки для развития новых направлений ведения бизнеса.

В индустриально развитых странах функционируют разнообразные кооперационные формы управления бизнесом, одной из которых являются предпринимательские сети. Указанные сети — форма управления и организации производства, которая позволяет объединить преимущества больших и малых предприятий, избежав значительной части их недостатков. Это долгосрочные, целенаправленные кооперационные соглашения между взаимосвязанными малыми и средними коммерческими фирмами, которые дают возможность последним завоевать и сохранить конкурентные преимущества по отношению к предприятиям, не входящим в данную сеть.

Отдельные фирмы, входящие в предпринимательскую сеть, — члены предпринимательской сети — взаимодействуют между собой и с внешней

---

*Игорь Александрович ГАЛИЦА, доктор экономических наук, научный советник по инновационным вопросам Международной ассоциации хозяйственного права, академик Украинской технологической академии, зав. кафедрой менеджмента предприятий туристической индустрии Киевского университета туризма, экономики и права;*

*Ирина Леонидовна МЕЛЬНИК, ст. преподаватель кафедры менеджмента предприятий туристической индустрии Киевского университета туризма, экономики и права;*

*Станислав Юрьевич БОНИСЛАВСКИЙ, Алина Валентиновна ГУРИН, Анна Викторовна ЧЕРУХА, специалисты по специальности «Менеджмент организаций» Киевского университета туризма, экономики и права.*

\*Статья написана с использованием материалов интеллектуально-конкурентной игры «Научно-технический суд над идеей «Стратегия и перспективы создания предпринимательских сетей в туристической индустрии», которая была проведена в Киевском университете туризма, экономики и права (свидетельство Государственного департамента интеллектуальной собственности МОН Украины от 31.08. 2010 г., № 34742).

средой на принципах коммерческого расчета и конкурируют как внутри сети, так и вне ее.

Значительным преимуществом предпринимательских сетей является возможность формирования корпоративно-конкурентной среды. В самом общем виде корпоративно-конкурентная среда — это среда, в которой за ее субъектами сохраняется степень свободы, позволяющая им быть независимыми в своей деятельности от корпоративного окружения. В то же время субъекты корпоративно-конкурентной среды добровольно кооперируются и передают на корпоративный уровень решение тех вопросов, реализация которых на уровне отдельного субъекта является невозможной или нерациональной.

Весомым преимуществом корпоративно-конкурентной среды по сравнению с другими формами организации хозяйственной деятельности является возможность соединить в одном механизме значительную концентрацию производства (и на ее основе обеспечить возможность для применения методов индикативного, а в некоторых случаях и директивного планирования) с внутренней и внешней конкуренцией субъектов, входящих в данную среду. Причем в корпоративно-конкурентной среде гибко и сбалансировано сочетаются корпоративные интересы с индивидуальными интересами ее субъектов.

Необходимо отметить, что в предпринимательских сетях централизованное управление производственной деятельностью отсутствует. Фирма-лидер выделяется в процессе взаимодействия всех членов предпринимательской сети на основе консенсуса. Она обеспечивает координацию планов и текущую деятельность членов, а также обмен информацией между ними, т. е. в предпринимательских сетях до некоторой степени присутствует возможность соединить в одном механизме конкуренцию и кооперацию.

Создание предпринимательских сетей в туристической индустрии позволило бы улучшить организацию предоставления туристических услуг, уменьшить затраты на их реализацию и, в конечном счете, снизить себестоимость продукта. Прежде всего речь идет о возможности организации предпринимательских сетей двух основных типов — производственных и комплексных.

В производственные предпринимательские сети должны входить преимущественно туристические операторы и туристические агенты. К комплексным предпринимательским сетям, кроме отмеченных субъектов, привлекаются также гостиничные и транспортные предприятия, предприятия связи, экскурсионные бюро и другие организации, относящиеся к туристической инфраструктуре. Создание комбинированных (вертикальных) предпринимательских сетей в туристической индустрии должно происходить при поддержке местных органов самоуправления, ведь именно такая форма ведения бизнеса в наибольшей мере способствует наращиванию туристического потенциала области (региона). Участники предпринимательских сетей имеют больше рычагов для обеспечения экономической устойчивости в условиях чрезвычайно переменной рыночной конъюнктуры и больше возможностей наладить действенное сотрудничество с органами местного самоуправления.

Однако членам производственных и комплексных предпринимательских сетей целесообразно добровольно делегировать на корпоративный уровень решения определенных общих вопросов, к которым, с нашей точки зрения, относятся в первую очередь следующие.

**1. Вопросы финансирования деятельности предпринимательских сетей.** Каждый член предпринимательской сети должен отчислять по твердым ставкам определенную часть средств в общий фонд предпринимательской сети, который будет использоваться для решения общекорпоративных вопросов, в частности, организации менеджмента, финансирова-

ния деятельности юридической службы, формирования фонда развития науки, формирования фонда внедрения инноваций и т.д.

**2. Вопросы, связанные с представительством и защитой интересов предпринимательских сетей в целом (и ее отдельных членов) в пределах сети и вне ее.** В структуре предпринимательских сетей целесообразно сформировать единственную юридическую службу, а также независимый третейский суд. Юридическая служба создается для обеспечения защиты и представительства интересов предпринимательских сетей и ее членов в пределах сети и вне ее. Эта служба, в частности: ведет дела, которые касаются предпринимательских сетей и ее членов в судах; проводит юридическую экспертизу коммерческих проектов; разрабатывает проекты договоров и следит за соответствием их законодательству; отслеживает правильность выполнения договоров и т.д.

**3. Вопросы кредитования, резервирования и страхования деятельности членов предпринимательской сети.** В кооперационном соглашении о создании предпринимательской сети необходимо предусматривать, что ее члены одновременно создают кредитный союз и кредитный банк предпринимательской сети. Согласно условиям кредитного союза, все его члены должны выступать соучредителями кредитного банка и вносить из своих средств определенную, четко обусловленную, долю в уставный фонд банка. Во время основания союза определяются и те условия, при которых члены сети могут получить внутренний кредит в данном банке.

В пределах кооперационного соглашения целесообразно также создавать союзы (фонды) по страхованию и резервированию предпринимательской деятельности, соучредителями которых будут члены предпринимательских сетей, отчисляя в эти фонды определенную часть от прибыли за каждый период деятельности. В соглашениях о страховании и резервировании предпринимательской деятельности необходимо четко определить условия, при которых члены сети могут обращаться в эти фонды для получения ресурсов.

В пределах предпринимательских сетей, кроме изложенных основных общекопоративных функций, может выполняться также целый ряд других, например: организация маркетинговой службы, разработка и тиражирование инноваций среди членов сети, организация консалтинговой деятельности и т. д.

Таким образом, создание предпринимательских сетей в туристической индустрии позволит соединить в одном механизме концентрацию производства с развитием внутренней и внешней конкуренции между членами предпринимательских сетей, что будет способствовать повышению их коммерческой эффективности (о предпринимательских сетях подробнее см. [1, 87—89; 2, 29—32]).

В Киевском университете туризма, экономики и права была проведена интеллектуально-конкурентная игра «Научно-технический суд над идеей «Стратегия и перспективы создания предпринимательских сетей в туристической индустрии», результаты которой представлены в таблице (об общем механизме интеллектуально-конкурентной игры «Научно-технический суд над идеей» подробнее см. [3, 22—24]). Студентам было предложено сформировать систему доказательств в «защиту» и «обвинение» идеи, относительно создания предпринимательских сетей в туристической индустрии. Как видно из таблицы, ни одного «обвинения» не было выдвинуто. Доказательств в «защиту» выдвинуто восемь, среди них: использование новейших информационных технологий и программ, разработка и внедрение инноваций, исследование рынка, использование высококлассных юридических, аудиторских и консультационных услуг, улучшение работы персонала, закрепление имиджа.

Все доказательства в «защиту» создания предпринимательских сетей указывают на улучшение деятельности как каждого отдельного участника, так и всего объединения, что в результате приводит к улучшению качест-

ва туристического продукта. В настоящее время в условиях жесткой конкуренции, гибкость в управлении туристическими предприятиями становится главным принципом хозяйственной деятельности. Расширенная информационная база данных партнеров и поставщиков услуг, постоянный анализ поведения потребителей, мониторинг законодательства и другие преимущества предпринимательских сетей определяют направления долгосрочного успеха на рынке отдельного субъекта хозяйственной деятельности — члена сети. Работа в сети дает туристическим предприятиям дополнительные юридические и финансовые гарантии, которые влияют как на персонал, так и на клиентов за счет улучшения имиджа на рынке. В то же время актуальным является создание жестких корпоративных стандартов сети (турпродукт — это комплекс услуг), которым бы следовали все ее члены. Создание и внедрение таких стандартов одно из основных направлений для завоевания лидерских позиций на рынке, что является основной целью деятельности предпринимательских сетей в туристической индустрии.

**Система доказательств, полученная во время проведения интеллектуально-конкурентной игры «Научно-технический суд над идеей «Стратегия и перспективы создания предпринимательских сетей в туристической индустрии»**

Доказательства в «защиту» создания предпринимательских сетей		Доказательства по «обвинению» создания предпринимательских сетей
Доказательство	Характеристика	
Использование высококлассных юридических услуг	а) консалтинговые услуги, б) защита интересов участников перед третьими лицами	Доказательств по «обвинению» создания предпринимательских сетей не поступило
Возможность проводить тренинги, семинары, конференции по улучшению работы персонала	а) комплексная программа повышения квалификации, б) разработка и внедрение тренингов по решению типовых конфликтных ситуаций	
Использование новейших информационных технологий и программ	а) программы по он-лайн бронированию авиабилетов, гостиниц, железнодорожных билетов, услуг круизных компаний, автотранспорта и т.д.; б) программы по бронированию полного спектра туристических услуг по всему миру; в) создание общего сайта предприятий, входящих в предпринимательскую сеть; г) создание общей базы данных клиентов	
Разработка и внедрение инноваций	а) разработка новых направлений работы в туристической сфере, б) разработка новых видов туризма, в) разработка или усовершенствование основных и дополнительных услуг в туризме	
Исследование туристического рынка	а) изучение новых потребностей потребителей, б) изучение сильных и слабых сторон конкурентов, в) изучение мирового туристического рынка с целью определения своих возможностей на этом рынке	
Возможность использования услуг аудиторских и консалтинговых компаний	а) проверка работы каждого участника сети и поиск «сильных сторон» и «узких мест», б) сравнение работы участников сети	
Создание и закрепление имиджа компаний, входящих в предпринимательскую сеть	а) общая реклама (на сайте, стендах, в средствах массовой информации и т.д.); б) общий стандарт качества услуг, предлагаемых клиентам	
Создание организационно-информационной системы, позволяющей передавать информацию между сотрудниками, занимающимися разными видами туризма	а) оптимизация документооборота, б) создание системы оценки современных потребностей и желаний потребителей	

Как известно, в туристической индустрии Украины уже функционируют предпринимательские сети производственного типа, которые объединяют независимые туристические агентства на принципах франчайзинга (например, «Сеть агентств "горящих" путевок»). Основной целью данных сетей является предоставление комплекса услуг по продаже туристического продукта.

Сбытовая функция лежит в основе каждой предпринимательской сети в туризме. Исходя из этого, туристическое предприятие может присоединиться к объединению при условии обеспечения определенного объема сбыта на конкретной территории (зоне проживания потенциальных и реальных потребителей).

Работа в предпринимательской сети дает возможность не только предоставить комплексный продукт с фиксированным качеством, но и охватить определенную долю рынка (перспективный сегмент), изучить запросы потребителей в данном сегменте и модифицировать свой продукт под их потребности.

Туристический продукт по своим свойствам не является продуктом первой необходимости, поэтому конкурентные преимущества, которые предоставляет предпринимательская сеть для туристического предприятия, не ограничиваются только экономическими, финансовыми, правовыми аспектами, а формируются и за счет гудвилла (марочного капитала). Именно это дает возможность планировать деятельность по расширению туристического предложения.

Фирмы, которые входят в предпринимательские сети, имеют существенные преимущества на каждом этапе жизненного цикла предприятия.

*Этап становления и выведения комплексного туристического продукта на рынок* совпадает с формированием миссии, определением структуры и условий работы сети. Если турфирма вступает в сеть на этом этапе, то она существенно экономит время на определении целевого рынка потребителей, выборе оптимального ассортимента туристических услуг, решении организационных заданий, т. е. стратегия участника сети уже разработана и апробирована на рынке. Как следствие, адаптация без существенных затрат, распределение функций между участниками сети.

*Этап роста* для участника сети открывает больше возможностей, чем для отдельного предприятия за счет доступа к ключевым ресурсам — поставщикам услуг размещения, питания, перевозки и т. д.

*Этап зрелости* у отдельного туристического предприятия почти всегда совмещен с этапом выведения новых продуктов на рынок, параллельно менеджеры работают на текущую прибыль и долгосрочную перспективу. В то же время работа в сети дает возможность осуществлять обмен данными между ее участниками и работать со всеми реальными и потенциальными потребителями (реализовывать уже сформированные турпродукты и с первого дня работать над новыми предложениями).

На всех этапах жизненного цикла участники предпринимательской сети имеют больше ресурсов для адаптации к условиям реальной рыночной ситуации. Значительным их преимуществом является возможность использовать как собственные ресурсы, так и общекорпоративные сетевые, при одновременном снижении и распределении риска.

Причем необходимо учитывать, что стремительное развитие информационно-коммуникационных технологий позволяет создавать виртуальные предпринимательские сети, члены которых могут находиться на значительном расстоянии друг от друга (в разных странах и даже на разных континентах). Однако эффективность деятельности таких сетей в значительной степени зависит от уровня информационной безопасности в информационно-коммуникативных системах.

Участие в работе предпринимательской сети — это в первую очередь стабильность для туристического предприятия. Независимость в управлении и распределении финансовых ресурсов делает такую форму хозяйственной деятельности привлекательной для отдельной бизнес-единицы.

Создание комбинированных предпринимательских сетей в туристической индустрии — это перспективное направление, которое позволит улучшить эффективность деятельности многих предприятий. Ведь с созданием сетей появляются новые возможности для развития, которые недоступны отдельным туристическим предприятиям. В условиях усиления конкуренции функционирование туристических фирм будет усложняться и это создаст предпосылки для формирования новых предпринимательских сетей. В стратегической перспективе очень выгодно будет создавать диверсифицированные предпринимательские сети в туристической индустрии. Повышение конкурентных позиций туристического продукта как предпринимательской сети в целом, так и отдельных ее субъектов, создаст все условия для развития туристической индустрии постсоциалистических стран.

#### Литература

1. Галица, И.А. Предпринимательские сети и подходы к их формированию в сельскохозяйственном производстве / И.А. Галица // Экономика Украины. — 1996. — № 4.
2. Галица, И.А. Потенциал инноваторов: механизмы использования / И.А. Галица; под ред. Б.В. Буркинського. — Одесса: ПРРЕД НАН Украины, 2005.
3. Галица, И.А. Креативные механизмы оценки результатов интеллектуальной деятельности / И.А. Галица, А.С. Галица // Вестн. НАН Украины. — 2010. — № 11.

Статья поступила  
в редакцию 29.11. 2011 г.

**Н.Г. ЗАБРОДСКАЯ**

### **ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ**

В Республике Беларусь основное внимание уделяется государственным крупным валлообразующим предприятиям, а доля частных предприятий составляет только 30 % ВВП. Сохраняющаяся с советских времен структура экономики, базирующаяся на импорте сырья, материалов, энергоносителей, невосприимчивость крупных предприятий к инновациям, неэффективный менеджмент препятствуют устойчивому развитию страны, не позволяют ликвидировать отрицательное внешнеторговое сальдо.

Инновационное развитие страны, провозглашенное в стратегических программных документах, предполагает формирование инновационных рыночных систем, кластеров, предприятий, нацеленных на внедрение но-

Наталья Георгиевна ЗАБРОДСКАЯ, кандидат экономических наук, докторант  
Института экономики НАН Беларуси.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.