

УДК 338.482.22

## СОЗДАНИЕ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ ТУРИСТСКИХ СТРУКТУР КАК ФАКТОР УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

**Бетилгириев М.А., Гайрбеков М.С.**

*ГОУ ВПО «Грозненский государственный нефтяной технический университет им. акад. М.Д. Миллионщикова», Грозный, e-mail: ggni@mail.ru*

Целью данной работы является обоснование необходимости создания отечественных вертикально-интегрированных организаций в индустрии туризма для усиления конкурентоспособности российского туристского бизнеса. Эволюция туристских организаций предполагает их укрупнение посредством интеграции. В деле развития отрасли туризма в перспективных рекреационных зонах первостепенную роль призвано играть государство. Посредством научного обзора трудов исследователей в области экономической интеграции и организационных структур определена необходимость создания в современной российской индустрии туризма вертикально-интегрированных организаций для усиления конкурентоспособности региональных отраслей туризма. Выработан вариант распределения функций между различными отделами и службами вертикально-интегрированной туристской организации.

**Ключевые слова:** вертикально-интегрированные структуры в туризме

## THE FOUNDATION OF VERTICAL-INTEGRATED TOURISM STRUCTURES AS A FACTOR OF THE DEVELOPMENT OF COMPETITION IN TOURISM INDUSTRY

**Betilgiriev M.A., Gairbekov M.S.**

*Grozny State Petroleum Technical University, Grozny, e-mail: ggni@mail.ru*

The aim of the represented work is the substantiation of the necessity of the foundation of state vertical-integrated organizations in tourism industry for the development of competition in tourism business in Russia. The evolution of tourist organizations suggests their growth by means of integration. In prospective recreation zones the main part play state governmental structures. By the review of the scientific researches of economic integration and organized structures the necessity of creation of vertical-integrated organizations in Russian tourism industry is evident. This will be helpful in competition on regional branches. Worked out is the option for the distribution of functions among different departments within the vertical-integrated tourist organization.

**Keywords:** vertical-integrated structures in tourism

Складывающиеся рыночные отношения в российской экономике требуют создания системы эффективных алгоритмов принятия управленческих решений с учетом изменения рыночной конъюнктуры. Особую актуальность в настоящее время приобрела проблема вертикальной интеграции и совершенствования структуры организаций путем образования вертикально-интегрированных структур, объединяющих в единое целое всю технологическую цепочку индустрии туризма. Объединение предприятий позволяет перейти на качественно новый уровень управления, который дает возможность применения различных форм координации действий, интересов и управленческих мотиваций участников объединения, открывая тем самым реальные перспективы повышения эффективности производства.

### Материал и методы исследования

Данная теоретическая научная статья содержит в себе результаты исследований, выполненных с помощью таких методов познания, как абстрагирование, синтез, анализ, индукция, дедукция, идеализация, моделирование. В работе использовались теория синергизма Бредли М., Десаи А., Ким Е., гипотеза Й.А. Шумпетера, исследования Дж. Гелбрей-

та в области проектирования организации, формула В.А. Грэйкюнаса, методы стимулирования международного туризма Годфри Харриса и Кеннета М. Кац.

### Результаты исследования и их обсуждение

В 1983 году Бредли, Десаи и Ким окончательно сформировали теорию синергизма. Значение стратегии синергизма заключается в том, что она помогает получить более высокую рентабельность производства при взаимосвязи организаций, чем в ситуации, когда они управляются отдельно. Для индустрии туризма, как и для других отраслей, характерен выход процесса концентрации предприятий за пределы национальных границ путём создания транснациональных корпораций (далее ТНК). Исследования, проведённые университетами и фирмами по управленческому консультированию США, характеризовали глобальное объединение как верное средство завоевания главных иностранных рынков и повышения конкурентоспособности ТНК Америки [13, с. 54].

Появление ТНК в туристском секторе, особенно в слаборазвитых государствах, приводит к контролю извне над структу-

рой местного туристского рынка и развитием индустрии туризма. ТНК оказывают влияние на экономику страны-реципиента посредством контроля над туристскими потоками. Широкие туристские потоки, организуемые и направляемые ТНК, заключают в себе угрозу для местной культуры и окружающей природной среды. В руках компании оказывается механизм, который обеспечивает курсирование прибылей внутри одной большой империи, подчиняясь стратегическим целям ее деятельности. Использование механизма трансфертного ценообразования в целях уклонения от уплаты налогов оборачивается огромными потерями для государственных бюджетов многих стран.

К примеру, для германского рынка туризма характерна высокая доля перекрестной собственности, образующей так называемые блоки. Наиболее сложный по структуре и самый влиятельный блок на германском рынке туризма сформировался вокруг банка «Вестдойче Ландесбанк» и авиакомпании ЛТУ. В его рамках действует крупнейший туроператор ТУИ и ряд средних – «Тьереборг», «Майерс Вельтрайзен» и другие, турагентские цепочки – «Ферст Райзебюро», «Томас Кук» и пр., а также гостиничные предприятия и круизная фирма. Одной из целей банка является создание своеобразной туристской империи, далеко выходящей за пределы Германии [11]. Холдинг Rewe Trading Group объединяет шесть туроператорских компаний: ITS Reisen, Jahn Reisen, Tjaereborg, ADAC Reisen, Dertour, Meier's Weltreisen. В 2002 г. в составе холдинга была организована компания Rewe Touristik Hotels & Investments GmbH, которая занимается гостиничным бизнесом. В нее включены три международных сети отелей Calimera, PrimaSol и LTI [8].

В настоящее время на внутренних национальных рынках увеличивается число компаний, занимающихся туризмом. Это неизбежно приводит к тому, что большая часть прибыли от международного туризма достается иностранным компаниям. Изменить неблагоприятную ситуацию можно с помощью стратегии синергизма, т.е. путем создания новых моделей организации и управления туристской индустрией, вобравших в себя последние достижения теории и практики глобального хозяйствования и управления. Значение этой стратегии заключается в том, что она помогает получить большую рентабельность производства при взаимосвязи организации, чем в ситуации, когда управляются раздельно [9].

Как показывает опыт зарубежных туристических индустрий, эволюция сектора

туроперейтинга на рынке туристических услуг состоит из следующих фаз:

– стихийная фаза (на рынке присутствуют сотни и тысячи мелких туроператоров, предлагающих свой уникальный турпродукт);

– фаза укрупнения (из массы туроператоров выделяются десятки безусловных лидеров, обладающих самыми большими объемами продаж и максимальной известностью)

– фаза диверсификации (лидеры превращаются в многопрофильных туроператоров).

Объективная необходимость создания в отечественном бизнесе крупных компаний обусловливается крайней раздробленностью организаций турбизнеса в России. Процесс централизации капитала в туризме развитых стран набирает силу. Чем мощнее фирма, тем в большей степени она может рассчитывать на более благоприятные условия реализации туристского продукта. Если опереться в анализе на существующий опыт европейских стран, то можно констатировать, что на тех национальных рынках, где господствуют несколько крупных объединенных туристских фирм, обеспечивается более низкий уровень цен для туристов [1].

Одним из заметных изменений в организации туристских фирм является направленность на укрепление и расширение масштабов деятельности. Существуют туристские фирмы-гиганты (корпорации), транснациональные по форме и монополии, по сути. Их создание происходит на добровольной основе, на условиях долевого участия в деятельности или путем поглощения, слияния крупных и мелких фирм-операторов и туристских агентств. Помимо оказания туристских услуг, фирмы-гиганты расширяют свою деятельность в других сопутствующих областях. Они становятся владельцами транспортных предприятий, предприятий питания, сети магазинов, банков, страховых обществ и др. [11].

О жизнеспособности данной идеи говорит практика. «Создать первую национальную туристическую компанию, которая бы объединяла все этапы организации отдыха, – вот цель группы компаний «Интурист», сообщил на пресс-конференции президент ВАО «Интурист» Александр Арутюнов. Все дочерние компании «Интуриста», по замыслу руководителей, должны трансформироваться в четыре дивизиона: «Туроперирование», «Розничные продажи», «Транспортные услуги», и «Гостиничный бизнес».

Экономический эффект концентрации заключается в улучшении технико-экономических показателей изготовления продукции в результате увеличения размеров

производства и предприятий. Сосредоточение больших производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов на одном предприятии позволяет более эффективно и экономично использовать все основные элементы производства и на этой основе снизить себестоимость продукции. Крупные предприятия обеспечивают более высокую эффективность производства (поэтому гостиничные предприятия, например, стремятся к объединению в гостиничные цепи). Структура туристского рынка также в значительной мере определяется масштабами производства (концентрацией производства) [4].

В туризме вертикально интегрированные маркетинговые каналы получили широкое распространение. Инициатива их создания часто исходит от крупных туроператоров, которые открывают собственные агентские представительства, или от поставщиков туристских услуг. Повышенную активность здесь проявляют авиакомпании. Они проникают в смежные области, раздвигая рамки производственно-сбытового процесса в «прямом направлении», к рынку потребителей (приобретение туроператора или турагентства), или в «обратном направлении» к источникам сырья (покупка поставщиком продуктов питания для авиапассажиров). В конечном счете, авиакомпании сосредоточивают в своих руках управление всем технологическим процессом производства и реализации туристского продукта. В высшей степени интегрированными являются такие компании, как туроператоры «Томсон» (Великобритания) и «Средиземноморский клуб» (Франция), авиакомпании «Канадиан Пасифик» (Канада), «Ол Нипон Эйрвейз» (Япония) или «Ансет» (Австралия) [2].

Высокие уровни концентрации отмечают именно в туроператорском секторе. Пять ведущих французских туроператоров, включая «Средиземноморский клуб», контролируют половину рынка пэкидж-туров, а десять доминирующих фирм – 67%. Близкие значения коэффициент рыночной концентрации принимает в других развитых туристских странах. На два первых туроператора приходится в Японии 30% совокупного объема продаж пэкидж-туров, в Бельгии 60%, в Нидерландах 70%. Рыночная доля трех первых туроператоров составляет в ФРГ 42%, в Швейцарии более 60%, в Великобритании 75%. В основе процесса концентрации в туризме лежат те же причины, что и в других отраслях экономики, прежде всего эффект масштаба производства. Толчком к монополизации туристского рынка служит недолговечность туристских пред-

приятий, вследствие утяжеленной структуры издержек. Их частые банкротства и поглощения становятся массовыми в периоды экономических кризисов. Другой, вытекающий из первого, фактор – высокие коммерческие риски операций на рынках путешествий. Туристские компании страхуют риски, расширяя географию своего представительства, а также спектр предлагаемых продуктов. Они выходят на внешние рынки стран, лидирующих по отправке или приему международных туристских потоков, открывают в них свои филиалы, создают транснациональные цепи. Для большей устойчивости они проникают в смежные секторы туризма. Кроме них, прямой интерес в туризме часто обнаруживают фирмы других отраслей и сфер экономики: от пищевой и текстильной промышленности до черной металлургии, а также банковского сектора. Эти компании также получают прибыль от реализации туристских продуктов. Концентрация производства в туристской индустрии осуществляется двумя путями: внутренним и внешним. В первом случае укрупнение происходит в рамках отдельной хозяйствующей единицы вследствие капитализации прибыли (внутреннего роста). Во втором случае экономическая власть у монополистического образования сосредоточивается в результате сотрудничества (кооперации) или объединения (слияния) широкого круга предприятий. Специалисты различают три формы объединения: интеграцию, диверсификацию и конгломерацию [2].

Многие последователи «инновационной теории предпринимательства» вывели положение о взаимосвязи между структурой рынка, наличием монополий и уровнем инновационной деятельности, которое часто называют «гипотезой Шумпетера»: «монопольное положение фирмы является ключевым условием для успешной инновации». Й.А. Шумпетер доказал, что с точки зрения динамической эффективности, создания условий для крупных инноваций, большой монополистический бизнес имеет большие преимущества над компанией, работающей в условиях совершенной конкуренции. Экономическая история инновационной деятельности, закономерности появления и смены отраслей – лидеров технического прогресса показывают, что каждый новый товар, формирующий отрасль, как правило, связан с деятельностью той или иной крупной корпорации. Автомобили – «Форд», нейлон – «Дюпон», полупроводники – «Белл», компьютеры – «ИБМ», программное обеспечение – «Майкрософт», процессоры – «Интел» – образуют далеко не полный ряд примеров из истории XX века [6].

В своих рекомендациях ВТО отмечает, что на нынешнем этапе развития туризма только государство и правительство играют в нем первостепеннейшую, если не единственную роль, а частнопредпринимательский сектор участвует в этом лишь частично. Последний никогда не сможет покрыть потребности в крупных инвестициях для развития курортных, гостиничных и иных туристских предприятий, как и основных элементов туристской инфраструктуры. Необходимо отказаться от мысли, что частный сектор способен выполнять отдельные функции НТА (Национальной Туристской Администрации) [3].

Функция стимулирования международного туризма, по мнению Годфри Харриса и Кеннета М. Кац, должна быть передана новому, самостоятельному отделу, некоммерческому субъекту или автономному ведомству. Предполагается создание некоммерческой корпорации, учрежденной с участием местной общины, которая, вероятнее всего, выиграет от притока иностранных туристов. Для того чтобы обеспечить широкое участие, должна быть установлена номинальная цена одной акции или членский взнос. По той же причине управление деятельностью корпорации должно быть передано небольшому Совету директоров, в основном состоящему из лиц, являющихся представителями субъектов, которые могут способствовать существенному оживлению и повышению динамизма в деятельности новой корпорации или ее финансированию. Финансы являются решающим фактором в запуске и поддержании программы международного туризма. Без соответствующего финансирования наиболее хорошо продуманные мероприятия по стимулированию туризма потерпят неудачу [12].

Связь между социальной политикой и туризмом заключается в том, что государство управляет туризмом, а туристская активность требует вмешательства со стороны государства [10]. Политика туризма – это целенаправленное содействие развитию туризма и его формированию путём влияния на важные для этой отрасли особенности [5].

Туризм должен планироваться государственными властями, а также местной администрацией и туристскими организациями на комплексной и последовательной основе [7].

Исходя из вышесказанного, в деле создания вертикально интегрированных структур основную инициативную и организаторскую роль должно сыграть государство.

### Выводы

Таким образом, стратегическим обоснованием выбора вертикальной интеграции

являются: экономия от масштаба, экономия от совмещения, снижение себестоимости, конкурентоспособность (рынок не сформирован окончательно и рискован), уменьшение угрозы со стороны влиятельных поставщиков, улучшение контроля качества. Центральным пунктом развития индустрии в Чеченской Республике должно стать создание вертикально-интегрированной туристской организации. Создание данной организации должно отвечать требованиям статьи 27 Федерального закона Российской Федерации от 26.07.2006 г. № 135 ФЗ «О защите конкуренции».

В условиях создания качественно новой туристской индустрии Чеченской Республике для реализации проекта необходима поддержка государства. Условно назовём вертикально интегрированную туристскую организацию национальной туристской организацией (далее «НТО»).

Один из видных экономистов-теоретиков XX века, последователь институционального течения, Дж. Гелбрейт определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, как показали многочисленные исследования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы ситуационных факторов: внешняя среда (все то, что окружает организацию), технология работы в организации, стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей, поведение работников.

«НТО» объединяет все четыре вида предпринимательства в туризме: производственное, коммерческое, финансовое и консультативное.

«НТО» – организация, объединяющая деятельность туроператоров: делового и религиозного туризма, этнического и познавательного, лечебного и рекреационного. Каждый из трёх туроператоров специализируется на определённом типе туристов и предлагает соответствующую программу. Они действуют на правах основных производственных подразделений «НТО». Отдельно от них под руководством заместителя директора действуют общие службы, обеспечивающие деятельность менеджеров-туроператоров.

Принцип ограничения нормы управляемости состоит в том, что одному руководителю целесообразно подчинять лишь определённое число сотрудников, которыми он может успешно управлять. В противном случае возрастает число перекрестных связей между подчиненными, что порождает либо поверхностное рассмотрение руково-



дирителем отдельных вопросов, либо вообще бесконтрольность выполнения некоторых функций.

В предлагаемом авторами варианте соблюдается принцип ограничения нормы управляемости, при котором руководителю целесообразно подчинять 5–6 человек в соответствии с формулой В.А. Грэйкю-

наса, математически определяющей обоснованные нормы управляемости. При этом руководитель может иметь не более 12 непосредственных контактов и не более 28 косвенных, т.е. общим числом 40.

Можно предложить следующий вариант распределения функций между различными отделами и службами «НТО» (рисунок).



Структура «НТО»

Фактическое управление «НТО» возлагается на директора. Им осуществляется контроль за деятельностью и взаимодействием структурных подразделений (линейная связь), ведение переговоров с крупными поставщиками и клиентами. Заместитель директора (функциональный руководитель) обеспечивает деятельность трёх основных менеджеров и объединяет деятельность общих отделов (линейная связь): административной службы, ресторанной службы, технической службы, хозяйственной службы, службы безопасности и отдела снабжения. Другим функциональным руководителем является директор аэропорта. Менеджеры получают задания напрямую от директора. За необходимыми производственными ресурсами менеджеры обращаются к заместителю директора (функциональная связь). Сами менеджеры являются руководителями обособленных подразделений. На них лежит обязанность организации и выполнения производственных работ. Каждый менеджер имеет свой отдел маркетинга и транспортный отдел, службу размещения

и обслуживания, что объясняется обособленностью подразделений в связи со спецификой производимых услуг.

С развитием Интернета меняются не только место и роль участников туристского бизнеса, взаимоотношения между ними, но пересматривается вся философия хозяйствования – туристский маркетинг. Вот почему в предлагаемой схеме отсутствуют турагенты-посредники. Каждый туроператор имеет сеть мелких дилеров-агентов по продаже в зарубежных странах, специалистов в области Web-дизайна и IT-специалистов, работающих в сети Интернет в режиме онлайн, и осуществляющих прямые продажи туров конечным потребителем. Туры в иностранных дестинациях можно успешно реализовывать через сеть представителей. Society of International Travel Representatives (Общество международных туристских представителей) может обеспечить ориентиры для менеджеров-туроператоров при реализации турпродукта «НТО».

Аналитическая служба, состоящая из специалиста по финансам и специалиста по

маркетингу, призвана выполнять следующие задачи:

1. Повышение научно экономической обоснованности бизнес-планов и нормативов.

2. Объективное и всестороннее изучение по данным учета и отчетности, выполнения установленных бизнес-планов и соблюдение нормативов по количеству, структуре и качеству выполненных работ и услуг.

3. Определение экономической эффективности использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

4. Контроль над осуществлением требований коммерческого расчета и оценка конечных финансовых результатов.

5. Выявление и измерение внутренних резервов предприятия.

6. Обоснование и испытание оптимальности управленческих решений.

В процессе работы аналитическая служба находится в постоянном контакте с другими отделами и службами, собирая необходимую для проведения комплексного анализа информацию, разрабатывая программы проведения исследований в соответствующих отделах и давая рекомендации по итогам проведения анализа.

Все искусство хозяйственной деятельности современного туризма как раз и состоит в том, чтобы органично соединить два начала – рыночное и институциональное, регулируемое [11].

#### Список литературы

1. Азар В. И. Очевидные проблемы туризма в России // Труды Академии туризма. – СПб.: Невский Фонд, 2000. – Вып. 3. – С. 21–28.
2. Александрова А.Ю. Международный туризм: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд. – М.: Аспект Пресс, 2010. – 464 с.
3. Бессонова В.Б. Государственная политика в сфере туризма: правовой аспект // Туризм и культурное наследие: межвуз. сб. науч. тр. Саратов, 2004. – Выпуск 1.
4. Боголюбов В.С., Экономика туризма: учебник. – М.: Академия, 2005. – 192 с.
5. Карпова Г.А. Социальный туризм в зонах с курортной специализацией // Регионы и глобализация: тезисы докл. Международ. конф. (Санкт-Петербург, 2002). – СПб., 2002. – С. 118–119.
6. Кондратьева Е.В. Национальная инновационная система: теоретическая концепция [Электронный ресурс] // Всё о Шумпетере: сайт. – URL: <http://www.schumpeter.ru/article.php?id=5&book=concept> (дата обращения: 05.01.12).
7. Маринин М. Какие нужны меры по защите отечественного туризма // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – М., 1998. – № 2. – С. 12.
8. Новиков В.С. Инновации в туризме: учеб. пособие для вузов. – М.: ИЦ Академия, 2007. – 208 с.
9. Тихонова Н.И., Калькова Н.Н. Влияние факторов глобализации в международном туризме на организационные формы управления // Культура народов Причерноморья. – 2003 – № 45. – С. 87–90.
10. Ушаков Д.С. Стратегическое планирование в туризме: учеб. пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 288 с.
11. Фролова Т.А. Экономика и предпринимательство в сфере социально-культурного сервиса и туризма [Электронный ресурс] // Всё о туризме: туристическая библиотека: сайт. – URL: [http://tourlib.net/books\\_tourism/frolova1.htm](http://tourlib.net/books_tourism/frolova1.htm) (дата обращения: 05.01.12).
12. Харрис Г., Катц К.М. Стимулирование международного туризма в XXI веке. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 244 с.
13. Чудновский А.Д., Жукова М.А., Сенин В.С. Управление индустрией туризма: учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: КНОРУС, 2007. – 437 с.

#### References

1. Azar V. I. *Trudy Akademii turizma – The tourism academy works*. St.-Petersburg, 2000, no. 3, pp. 21-28.
2. Aleksandrova A.Ju. *Mezhdunarodnyj turizm: ucheb. posobie dlja vuzov* [The international tourism]. Moscow, *Aspekt Press*, 2010. 464 p.
3. Bessonova V.B. *Turizm i kul'turnoe nasledie – Turizm i kul'turnoe nasledie*. Saratov, 2004, no. 1.
4. Bogoljubov V.S. *Jekonomika turizma* [Tourism economy]. Moscow, *Akademija*, 2005. 192 p.
5. Karpova G.A. *Social'nyj turizm v zonah s kurortnoj specializacijej. Tezisy dokladov Mezhdunarodnoj konferentsii Regiony i globalizacija* (Theses Int. Conf. «Regions and globalization») St.-Petersburg, 2002, pp. 118–119.
6. Kondrat'eva E.V. *Nacional'naja innovacionnaja sistema: teoreticheskaja koncepcija* (National innovative system: the theoretical concept) Available at: <http://www.schumpeter.ru/article.php?id=5&book=concept> (accessed 05 January 2012).
7. Marinin M. *Turizm: praktika, problemy, perspektivy – Tourism: practice, problems, prospects*. Moscow, 1998, no. 2, p. 12.
8. Novikov V.S. *Innovacii v turizme* [Innovations in tourism]. Moscow, *IC Akademija*, 2007. 208 p.
9. Tihonova N.I., Kal'kova N.N. *Kul'tura narodov Prichernomor'ja*, 2003, no. 45, pp. 87–90.
10. Ushakov D.S. *Strategicheskoe planirovanie v turizme* [Strategic planning in tourism]. Rostov-on-Don, *Feniks*, 2007. 288 p.
11. Frolova T.A. *Jekonomika i predprinimatel'stvo v sfere social'no-kul'turnogo servisa i turizma* (Economy and business in sphere of welfare service and tourism) Available at: [http://tourlib.net/books\\_tourism/frolova1.htm](http://tourlib.net/books_tourism/frolova1.htm) (accessed 05 January 2012).
12. Harris G., Katz K.M. *Promoting international tourism to the year 2000 and beyond*. Moscow, *Finansy i statistika*, 2000. 244 p.
13. Chudnovskij A.D., Zhukova M.A., Senin V.S. *Upravlenie industrij turizma* [The tourism industry management]. Moscow, *KNORUS*, 2007. 437 p.

#### Рецензенты:

Магомадов М.М., д.э.н., профессор, преподаватель кафедры экономической теории Грозненского государственного нефтяного технического университета им. акад. М.Д. Миллионщикова, г. Грозный;

Асхабов Р.Ю., д.э.н., профессор, зав. кафедрой экономика и социология труда Грозненского государственного нефтяного технического университета им. акад. М.Д. Миллионщикова, г. Грозный.

Работа поступила в редакцию 18.01.2012.