

Лекція 3 Інноваційні процеси в туризмі

3.1 Структура і стадії інноваційних процесів при створенні туристичного продукту

3.2 Транснаціоналізація процесу туристичного виробництва

3.3 Інновації в управлінні туристичними підприємствами

3.1 Структура і стадії інноваційних процесів при створенні туристичного продукту

Існує розподіл наукової праці за стадіями інноваційного циклу. Інноваційний процес поділяється на окремі етапи, види діяльності та стадії, зокрема: фундаментальні та прикладні дослідження, проектно-конструкторські розробки, освоєння нововведення у виробництві й експлуатації. Це призводить до дискретності інноваційного циклу, коли окремі результати не знаходять довгий час свого застосування на наступних стадіях.

Слід зазначити, що, на відміну від виробничого процесу, **інноваційний процес характеризується:**

- високим ризиком і невизначеністю шляхів досягнення цілей;
- неможливістю детального планування та орієнтації на прогнозні оцінки;
- необхідністю переборювати опір як у сфері економічних відносин, так і інтересів учасників інноваційного процесу;
- залежністю від соціально-економічного середовища, в якому він функціонує і розвивається.

Потреба в інноваційному процесі формується під впливом такої суперечності, як співвідношення між реальною і бажаною ситуацією в розвитку суспільства. Започатковує інноваційний процес настанова на зміну ситуації або її вдосконалення. Розрізняють **три види інноваційного процесу:**

- простий внутрішньоорганізаційний (натуральна форма). Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес передбачає створення і використання нововведення в рамках однієї організації. Нововведення при цьому не набирає безпосередньо товарної форми.

- простий міжорганізаційний (товарна форма). У разі простого міжорганізаційного інноваційного процесу нововведення стають предметом купівлі-продажу у відносинах між виробниками та споживачами.

- розширений інноваційний процес виникає з появою нових виробників нововведення, порушуючи монополію виробника-піонера, що сприяє через конкуренцію удосконаленню властивостей нововведення.

Вирізняють такі **форми трансферту інновацій** на світовому ринку:

- передавання, продаж або надання за ліцензією всіх форм промислової власності (за винятком товарних і фірмових знаків);
- торгівля високотехнологічною продукцією;
- передавання технологічного знання, необхідного для придбання,

монтажу і використання обладнання, машин, напівфабрикатів і матеріалів, одержаних за рахунок оренди, закупки, лізингу або будь-яким іншим шляхом;

- промислове і технічне співробітництво в тій частині, що стосується технічного утримання обладнання й устаткування, напівфабрикатів і матеріалів;

- надання консалтингових послуг та інжиніринг;

- передавання технологій у рамках інвестиційного;

- співробітництва.

На риунку 3.1 показано послідовність і взаємозалежність стадій інноваційного процесуна підприємстві.



Рисунок 3.1 – Структура інноваційного процесу

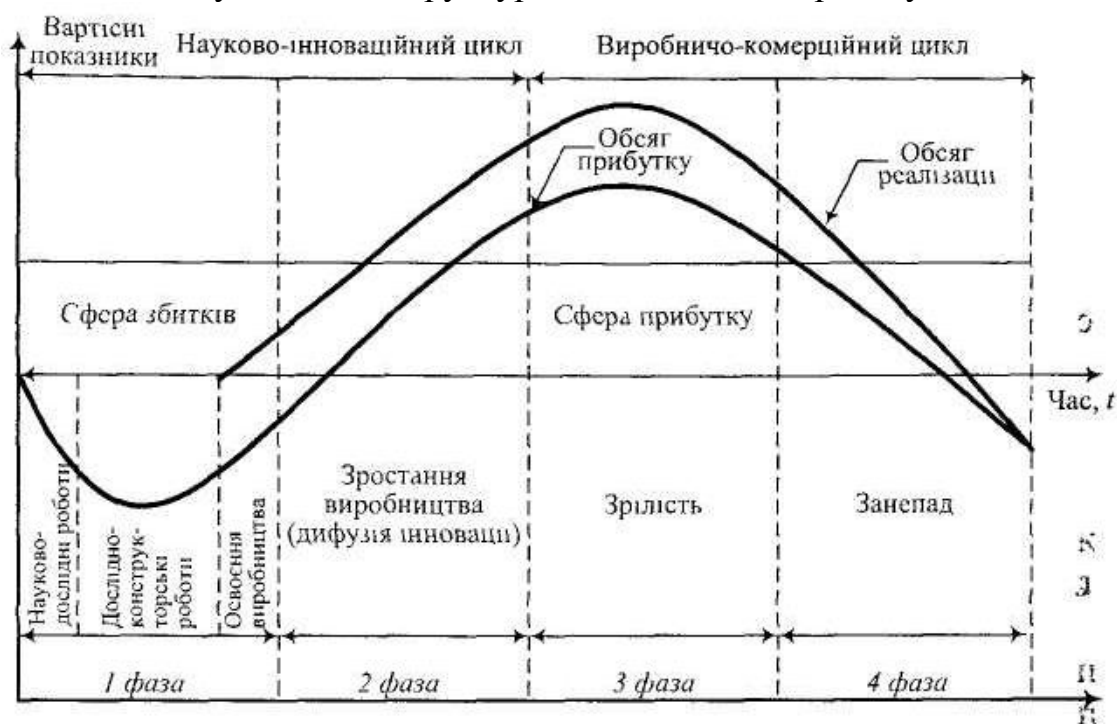


Рисунок 3.2 – Структура життєвого циклу інноваційного процесу

З метою розуміння сутності життєвого циклу розглянемо його складові детальніше.

Сутність першої фази - створення новинки - складається з комплексу робіт, спрямованих на перетворення результатів науково-дослідних розробок у зразки нових виробів, їх адаптацію до ринку та оцінювання умов включення в економічний обіг. Комплексність цих робіт полягає в тому, що вони поєднують одночасно створення чи пристосування існуючого виробничого апарату для організації виробництва нового товару. На цій фазі також починаються маркетингові дослідження під час продажу перших дослідних партій (зразків), що має велике значення для введення інновації на ринок. Ця фаза є виключно збитковою.

Друга фаза пов'язана з освоєнням виробництва та зростанням обсягів продажу, досягненням запланованого рівня рентабельності. Припадаючи на сферу виробництва, цей етап є найважливішим у всьому життєвому циклі продукції, бо саме тут реалізується матеріально-речова основа інноваційного циклу. На даній фазі споживачі відкривають для себе новизну й оцінюють її як споживчу вартість.

Третя фаза - фаза зрілості. Вона характеризується зменшенням темпів зростання виробництва, стабілізацією. Слід зазначити, що довготривалість масового випуску нового продукту спричиняє подвійний вплив на ефективність. З одного боку тривале виробництво нової продукції забезпечує високі економічні результати, задовольняючи попит та забезпечуючи накопичення для відтворення; з іншого - виникає необхідність оновлення продукції, бо це є обов'язковою умовою утримання місця на товарному ринку і підвищення конкурентоспроможності. Усе це потребує оптимізації часу виробництва з урахуванням змін темпів зростання його економічної ефективності. На цій фазі збільшується конкуренція внаслідок дифузії та тиражування нововведення.

Четверта фаза - фаза занепаду: моральне старіння продукту. Попит спадає, нововведення стає неконкурентоспроможним і витісняється іншими новаціями. Тому ще до настання цієї фази фірми прагнуть модернізувати продукт або створити новий. Для забезпечення постійного розвитку це робиться одночасно. Можна продовжити життєвий цикл інновації, якщо активно працювати в маркетинговій сфері, підтримуючи попит на дану продукцію шляхом зниження цін, через рекламу або інші канали збуту.

Моделі поширення інновацій. Можна виокремити дві основні моделі інноваційного процесу. **Перша** - це модель дифузії нововведення на макрорівні в межах усієї економіки. Нагадаємо, що дифузія - це поширення вже колись опанованої і використовуваної інновації в нових умовах або нових галузях виробництва, у нових країнах. Унаслідок дифузії зростає кількість як виробників, так і споживачів.

Таким чином, **модель дифузії нововведень на макрорівні** безпосередньо залежить від створення державою економічних, організаційно-правових та соціальних умов, через певну фінансово-кредитну, податкову, патентну, амортизаційну та іншу політику, яка стимулює як створення, так і впровадження, швидке поширення новацій. Звичайно, до різних товарів, технологій, соціально-економічних умов застосовуються різні варіанти інноваційної політики з точки зору її спрямованості і впливу на соціально-економічні процеси. До того ж під час дифузії нововведень необхідно брати до уваги можливість адаптації соціально-економічного середовища до певних циклічних змін.

Друга модель поширення інновацій характеризує внутрішньоорганізаційний шлях нововведення в окремо взятій фірмі (підприємстві) чи організації.

Основу інноваційної політики на промислових підприємствах різних галузей становлять саме інновації продукту. Вони є вирішальними з точки зору призначення підприємства - забезпечувати певні потреби суспільства. Але необхідно враховувати при цьому зв'язок з іншими видами інноваційної діяльності, бо продуктові інновації спричиняють нововведення технологічні, персоналу та управлінської діяльності. Останні, у свою чергу, забезпечують успішну та ефективну реалізацію продуктових інновацій.

Інновації продукції можуть розглядатися з погляду:

- нового використання вже відомого продукту;
- зміни зовнішнього вигляду вже відомого продукту;
- фундаментальної зміни вже відомого продукту;
- (поліпшення певних характеристик, підвищення якості, зниження витрат виробництва в результаті використання нових матеріалів або нових технологічних засобів);
- винаходу справді нового продукту.

У свою чергу, кожний новий продукт може характеризуватися:

- наявністю в нього нових технічних рішень, їх значущістю (науково-технічний аспект);
- впливом на ринок, тобто ринковою новизною (економічний аспект).

Якщо нова модель продукту краще від існуючої за техніко-економічними характеристиками (за рахунок застосування нових наукових рекомендацій, винаходів і технічних рішень) і витрати на її освоєння невеликі, а ринкова новизна в продукті відсутня, то його впровадження навряд чи забезпечить прибуток виробнику. Разом з тим ринкова новизна продукту може бути досягнута і без науково-технічних рішень - завдяки змінам у зовнішньому вигляді, розмірі, формах і т. ін.

Одним з першочергових напрямів модернізації, сферою появи інновацій в туристичній діяльності став процес туристичного виробництва, що є створенням туристичних послуг і туристичного продукту на базі **факторів (туристичні ресурси, капітал і трудові ресурси), із застосуванням засобів (інфраструктура і супраструктура) і технологій туристичного виробництва.**

Процес туристичного виробництва:		
Фактори	Засоби виробництва	Технології
<ul style="list-style-type: none"> - туристичні ресурси - капітал - трудові ресурси 	<ul style="list-style-type: none"> - інфраструктура - супраструктура (суміжні галузі) - інформаційне поле 	<ul style="list-style-type: none"> - виробничі - організаційні - маркетингові

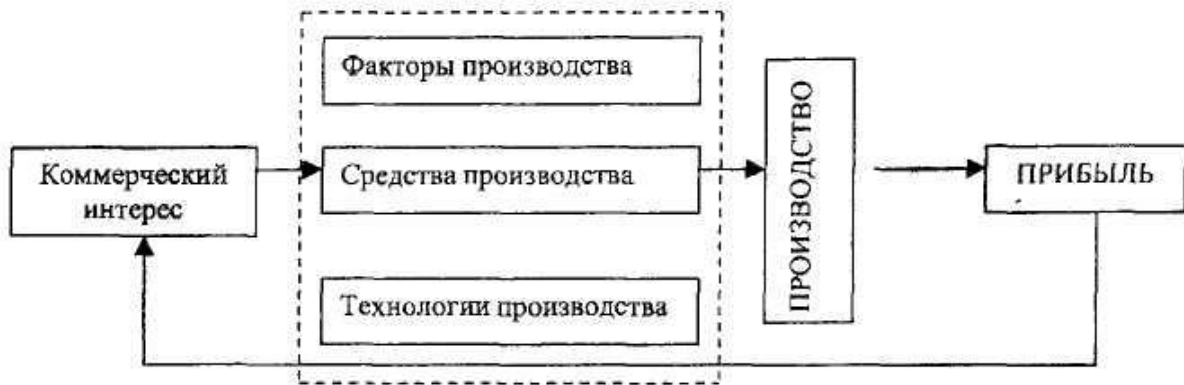


Рисунок 3.3 – Процес виробництва і його компоненти

Виробництво туристичного продукту можливе тільки за наявності **трьох основних факторів:**

- туристичних ресурсів;
- капіталу;
- праці.

До туристичних ресурсів можна віднести практично будь-який об'єкт, комплекс об'єктів, образ або ідею, здатні викликати туристичний інтерес, тобто усвідомлене прагнення індивіда до безпосереднього ознайомлення.

Як чинник виробництва капітал — це сукупність матеріальних або нематеріальних благ, використання яких у виробництві дозволяє створення більшої кількості і іншої якості матеріальних або нематеріальних благ.

Праця — є доцільна діяльність людини, за допомогою якої вона перетворює природу і пристосовує її для задоволення своїх потреб.

Засоби виробництва туристичного продукту є предмети матеріального або нематеріального світу, організації або інформація, які дозволяють ефективно здійснювати виробництво туристичного продукту.

До складу засобів виробництва туристичного продукту можна віднести три основні складові:

- інфраструктуру;
- супраструктуру туристичної індустрії;
- інформаційне поле.

Інфраструктура туризму - це складова частина економічної системи, яка забезпечує нормальну і ефективну діяльність туристичної індустрії, призначена безпосередньо для використання в процесі виробництва,

просування і продажу туристичного продукту і безпосередньо залежна від стану туризму в регіоні.

Елементами інфраструктури туризму виступають:

- матеріальна база спеціалізованих суб'єктів господарювання (туристичних операторів, агентів, виробників товарів туристського споживання, екскурсійні бюро);

- система державних органів, сприяючих створенню правової бази, контролю і регулюванню туризму в регіоні (відповідні державні підприємства, організації, установи);

- система некомерційних і комерційних організацій, підприємств і установ, які функціонують в цілях підтримки і розвитку туризму в регіоні (туристичні біржі, виставки, ярмарки і т. ін.).

Супраструктура туризму (суміжні галузі) — це частина економічної системи, яка також забезпечує ефективне функціонування туристичної індустрії, виробництво якісного і привабливого туристичного продукту, але спочатку призначена для задоволення потреб як туристів, так і інших споживачів на ринку, побічно залежна від стану туризму в регіоні.

Елементами супраструктури туристичної індустрії є:

- матеріально-технічна база ряду суб'єктів господарювання;

- (готелі, транспортні компанії, житлово-комунальний комплекс, підприємства громадського харчування і т. д.);

- державні структури або організації (зв'язок, пошта, телеграф, дороги);

- іноземні державні установи, представництва (консульські служби).

Інформаційне поле як засіб виробництва туристичного продукту є **сукупністю засобів і способів передачі туристичної або ділової інформації на відстані**. Інформація нині є як виробничим ресурсом, що дозволяє певні коригування при створенні максимально привабливого туристичного продукту, так і єдиним способом просування туристичного продукту на світовому туристичному ринку.

Для того, щоб стати максимально ефективним засобом виробництва туристичного продукту, інформаційне поле повинне відповідати ряду вимог;

- бути максимально мобільним і оперативним;

- бути надійним і таким, що виключає можливі перешкоди в комунікаціях;

- відрізнятися широтою охоплення;

- бути доступним для максимальної кількості користувачів.

Технології виробництва туристичного продукту являють собою сукупність знань, досвіду і методик, систематизованих і алгоритмізованих для використання в процесі виробництва туристичного продукту.

По сфері застосування технології виробництва туристичного продукту можна розділити на:

- безпосередньо виробничі (наприклад, схеми взаємодії туроператорів з постачальниками туристичних послуг, консульськими службами іноземних держав);

- організаційні (організація і розподіл праці);

- маркетингові (рекламна стратегія, брендінг, методика проведення маркетингових досліджень).

Залежно від авторства технології можуть бути власними (авторськими, фірмовими) або запозиченими (у результаті обміну досвідом, навчання або стажування).

Також технології можуть бути стандартними (популярними і поширеними) і креативними (оригінальними).

3.2 Транснаціоналізація процесу туристичного виробництва

Чому ми так детально розглядали процес виробництва туристичного продукту? Для того, щоб зрозуміти, на які його складові здійснювався вплив інноваційних процесів на різних етапах розвитку туризму.

Перш за все, хотілося б конкретизувати поняття глобалізації і транснаціоналізації, оскільки їх часто вживають як синоніми, хоча це далеко не одне і теж. **Глобалізація і транснаціоналізація співвідносяться як процес і сучасна його стадія (форма).**

Вивчення еволюції ринку міжнародних поїздок дозволяє виділити **ряд історичних етапів**, пройдених туристичним ринком на шляху побудови глобальних економічних зв'язків. **Перехід до кожного наступного етапу супроводжувався посиленням міжнародної економічної інтеграції.**

Розглянемо більш детально фази (історичні етапи) глобалізації, які пройшов туристичний ринок.

1-й історичний етап. До середини 20 століття міжнародний туризм носив характер **класичної світової торгівлі**, при якій функціонуючі національні туристичні оператори вступали в торгові взаємовідносини з іноземними туристичними постачальниками (готелями, перевізниками, підприємствами громадського харчування), формували туристичний продукт. Невисокі об'єми міжнародних туристичних обмінів, а також недосконалість транспорту і засобів комунікації стримували зростання туризму у всьому світі, виключали виникнення ефекту масштабу в туристичному бізнесі.

2-й історичний етап. Стрімкий розвиток технологій, поширення авіатранспорту, здешевлення міжнародного телефонного зв'язку і поява електронних засобів зв'язку на фоні соціально-економічних змін, які відбувалися в другій половині ХХ століття, привели до популяризації міжнародних поїздок і зростання туристичних потоків в країнах Заходу. Зростання **рентабельності туристичного бізнесу, що підштовхується ефектом масштабу** і невисокими вхідними бар'єрами, привело до загострення конкурентної боротьби на туристичних ринках.

3-й історичний етап. Гонитва за мінімізацією собівартості турів вимагала від туроператорів скорочення транзакційних витрат, що на фоні необхідності підвищення гарантій надання туристичних послуг певної якості на зарубіжних курортах і забезпечення вільного від конкурентів «поля діяльності» веде до появи і поширення **іноземних інвестицій в туристичні індустрії «слабких» туристичних країн.**

4-й історичний етап. Зростання іноземних інвестицій ознаменувало інтернаціоналізацію, що означає поширення стійких туристичних зв'язків (часто односторонніх — «країна-донор — країна-реципієнт»), а також тісну взаємодію процесів туристичного виробництва двох (чи більше) країн, в результаті якої національна приналежність туристичної послуги у складі турпродукту або розмита, або втрачається зовсім.

5-й історичний етап. Міжнародна економічної інтеграція: зближення і взаємноприспосовування національних економік. До включення їх в єдиний відтворювальний процес в інтернаціональних масштабах призвели:

- міжнародний розподіл праці;
- інтернаціоналізація капіталу;
- НТП глобального характеру;
- зростання мобільності робочої сили;
- підвищення міри відкритості національних економік.

Міжнародний туризм у рамках інтегрованих економічних систем відрізняє повне єднання процесів туристичного виробництва інтегрованих країн, забезпечений зовнішньополітичними і зовнішньоекономічними пріоритетами влади.

6-й історичний етап. Країна-донор вільно бере участь в умовах монополістичної або олігополістичної конкуренції в туристичному виробництві країни-реципієнта, забезпечуючи не лише зростання завантаженості її туристичних потужностей, але і якості її національного туристичного продукту. Паралельні зусилля інвесторів з країни — туристичного донора по просуванню турпродукту країни-реципієнта на власному ринку поглиблюють міжнародний розподіл праці, все сильніше позиціонуючи одну країну як місце для роботи, іншу — як популярну туристичну дестинацію, що істотно позначається на підвищенні інвестиційної привабливості туристичної індустрії країни-реципієнта.

7-й історичний етап. Транснаціоналізація - новий етап процесу інтернаціоналізації туристичної діяльності, який відрізняється від попередніх: коли світовий туристичний ринок практично диктує стандарти якості і економічні показники продукту, який випускається як материнською компанією, так і її філіями і дочірніми підприємствами. Сучасний етап транснаціоналізації туристичного бізнесу відрізняється зростаючою роллю в нім туроператорів, володіючих як власним запасом фінансової міцності, так і доступом до фінансових ресурсів найбільших банків, а також укрупненням туристичних і готельних ТНК в результаті процесів злиття і поглинань. Провідна роль на світовому туристичному ринку належить американським і європейським туристичним ТНК.

Під транснаціоналізацією туристичного бізнесу мають на увазі:

- зростання числа і активності туристичних ТНК, міцно пов'язаних з транснаціональним фінансовим, банківським сектором;
- розширення масштабів діяльності туристичних ТНК, пов'язаний з їх перетворенням на реальних суб'єктів світової економіки.

Аналіз історичних форм туристичного бізнесу дозволяє виділити **основні умови його транснаціоналізації**. Як вже було відмічено вище, перехід на транснаціональний рівень господарювання є своєрідним рішенням проблем недосконалості ринкових відносин. Туристичний ринок, як і будь-який інший, не може бути досконалим з ряду причин, зміст яких, незважаючи на трансформацію форми, практично незмінний упродовж останніх п'ятдесяти років. До умов транснаціоналізації сучасного туристичного ринку можна віднести наступні.

1. Обмеження розвитку міжнародної туристичної діяльності відмінностями між регіональними ринками і між державами, залученими в туристичне виробництво. Туризм вимагає уніфікації умов (комфорт, сервіс, мовне середовище, стандарти якості), в яких знаходяться під час поїздки мандрівники. Таку уніфікацію можуть забезпечити лише потужні міжнародні структури: мережі, картелі, синдикати, ТНК.

2. Неможливість організації процесу туристичного виробництва у рамках окремих національних держав і за рахунок засобів одного національного виробника вимагає підключення в виробничий процес іноземних корпорацій. Враховуючи нерівноцінність вкладів в загальну справу — з боку приймаючої держави тільки туристичні ресурси (часто навіть і не унікальні) і дешева робоча сила, з боку батьківщини майбутньої ТНК — усе інше, логічно припустити спрямованість вертикальних зв'язків, а також бажання іноземного інвестора їх закріпити юридично.

3. Протекціоністські заходи на туристичному ринку країн-донорів (країн базування майбутніх ТНК). Вихід на ці ринки, які мають істотно більш високий рівень споживчого попиту і місткість, — заповітна мрія будь-кого, хто намагається розвивати в'їзний міжнародний туризм держави, яка розвивається. Проте цей ринок наглухо закритий для іноземних виробників за допомогою інструментів державного регулювання (наприклад, умов ліцензування і сертифікації туристичних послуг, вимоги високих фінансових гарантій підприємств туристичної сфери), а також суто економічних і маркетингових бар'єрів (наявність сильних туристичних брендів і агентських мереж, висока вартість ділової нерухомості, реклами, рівень конкуренції в туристичному секторі і так далі).

4. Великі розміри інвестицій у просування туристичного продукту країн-реципієнтів на ринку країн-донорів. Не лише виробник туристичного продукту з країни-реципієнта (наприклад, готель або інкамінговий туроператор), але і сама влада, здатна закумуляувати на просуванні національного туристичного продукту хоч увесь державний бюджет, не зможуть ефективно організувати збут на туристичних ринках країн-донорів. Ця недосконалість світового туристичного ринку також формує умову для його транснаціоналізації.

6. Існуючі бар'єри на шляху вільного переміщення валютних коштів між державами можна також розглядати як бар'єри на шляху міжнародних туристичних обмінів. Транснаціональне туристичне підприємство здатне обійти існуючі обмеження, перетворив міжнародні валютні обміни у

внутрішньо корпоративні, а отже, істотно підвищити ефективність міжнародного туристичного виробництва.

7. Відмінності в податковому законодавстві країн також створюють сприятливе середовище для транснаціоналізації туристичного бізнесу. ТНК здатні здійснювати ефективне податкове планування, прибігати до допомоги трансфертного ціноутворення, і показувати прибуток в територіях, які володіють більш пільговими податковими режимами.

8. Недосконалість міжнародного туристичного ринку, його нестабільність. Стабільності у світовому туризмі не було ніколи, її немає і сьогодні. Туристичний бізнес відчуває на собі дію великого числа чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які відносяться економічного, політичного, демографічного, екологічного, культурного, соціального, технологічного середовищ.

9. Нездатність «малих» країн здійснювати одночасний розвиток суміжних галузей, які забезпечують туристів (супраструктури). Динамічний розвиток туристичного ринку вимагає ефективної організації переміщення фінансових ресурсів між окремими видами діяльності (наприклад, з одного готельного ланцюга в інший, з круїзного бізнесу в авіаперевезення і так далі), і при цьому забезпечувати стійке зростання туристичного виробництва. Для більшості ж малих держав, які пропонують спеціалізовані (найчастіше на пляжному відпочинку) туристичні послуги, можливість реструктуризації інвестицій в туристичній індустрії навряд чи має сенс.

10. Бажання досягти максимального ефекту масштабу. Ефект масштабу в туризмі суттєвий, зважаючи на можливості отримання істотних знижок і комісійної винагороди, передусім, від постачальників, в результаті реалізації ризикових схем співпраці між компаніями, які мають гарантовано високий об'єм продажів. Ефект масштабу в туризмі пояснюється також і низьким ступенем залежності зростання туристичного бізнесу від зростання споживання непоновлюваних ресурсів. З огляду на те, що основним споживаним в туристичному виробництві ресурсом є кваліфікована праця (поновлюваний ресурс), а туристичні ресурси споживаються туристами обмежено, більше того їх перелік не є обмеженим — туристичний ресурс можна «зробити» за наявності певного капіталу і оригінальності мислення.

Безпосереднє управління іноземними підприємствами — постачальниками дозволяє ТНК:

- **знижувати вартість послуг, які включаються в туристичний пакет, за рахунок**, наприклад, отримання підвищеної комісійної винагороди (дуже традиційної для туристичного бізнесу), повернення частини переведених за обслуговування туристів коштів у вигляді дивідендів по акціях, власником яких виступає ТНК;

- **отримувати конкурентні переваги перед іншими туроператорами** за допомогою дискримінаційної цінової політики відносно не-материнських ТНК з різних держав, що дозволяє концентрувати туристичні потоки, монополізувати ринки збуту туристичного продукту окремої дестинації,

реструктуризацію усталених переваг туристичних агентів і так далі;

- **знижувати транзакційні витрати** за рахунок активного використання трансфертного ціноутворення і податкового планування;

- **оптимізувати виробничий процес за рахунок універсалізації технологій виробництва**, створення адекватної вимогам ринку організаційної структури ТНК, виключення дублюючих функцій;

- **економити на організації міжнародних фінансових розрахунків**, що можливо завдяки перетворенню міждержавних переказів коштів на перекази валюти між окремими підрозділами однієї транснаціональної компанії.

Висновок: Транснаціональні корпорації акумулюють величезні кошти, які потім спрямовують на розробку і впровадження інновації, часто у світовому масштабі. Інноваційні процеси в сучасних умовах нерозривно пов'язані з глобалізаційними процесами, створюючи з ними циклічний процес взаємодії.

3.3 Інновації в управлінні туристичними підприємствами

Функціонування туристичних компаній (ТК) має відповідати наступним вимогам:

- можливість прогнозування власну поведінку в конкретних виникаючих умовах;

- здатність протистояти руйнуючим зовнішнім і внутрішнім тенденціям;

- змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки;

- прагнення формувати цілі усередині системи.

Створення ефективного управління і організаційної структури корпорації на туристичному ринку повинно враховувати безліч специфічних умов, серед яких особливо можна виділити наступні найбільш важливі:

1. Глобалізація. Діяльність ТК, як вже було позначено вище, стала наслідком глобальних тенденцій на туристичному ринку. ТК набули рис сучасної еволюційної форми завдяки наданим глобалізацією можливостям ведення діяльності в глобальних масштабах.

2. Відкритість економічної системи для діяльності ТК. Міжнародні туристичні корпорації, незважаючи на тиск зовнішнього середовища, повинні завжди залишатися відкритими системами, формувати нові і підтримувати ефективність функціонування існуючих каналів зв'язку з представниками глобального зовнішнього середовища.

3. Створення доданої вартості і підтримка стандартів якості роботи. Максимізація економічної ефективності зусиль в тих сферах, де компанія має конкурентні переваги і можливість робити турпродукт максимальної якості з мінімальними витратами. Це вимагає не лише оптимізації розподілу ресурсів компанії, але і перманентного моніторингу зовнішнього середовища, особливо, споживчих переваг на усіх охоплених і перспективних регіональних ринках.

4. Провідна роль клієнта. Чим сильніше ТК підтримує свою клієнт-орієнтованість, тим міцніше її ринкові позиції і глобальна конкурентна

перевага. Збільшення ринкової присутності, капіталізації або сили торгової марки корпорації не повинні означати її відриву від потреб простих споживачів. Зростання практично будь-якої туристичної компанії у напрямі споживчого ринку також невід'ємна умова її функціонування.

5. Інтеграція і перехрещення функцій. При такому підході до управління організаційні структури з пірамідальних повинні перетворюватися на плоскі (матричні) з мінімальним числом рівнів між вищим менеджментом туристичної ТНК і безпосередніми виконавцями.

6. Гнучкість. Однією з відмітних властивостей корпорації у сфері туризму має бути постійне пристосування до динамічного зовнішнього середовища за рахунок, передусім, прихильності індивідуумам, переважного використання проектних команд і прагнення до диверсифікації.

Узагальнюючи приведені вимоги і умови, яким повинна відповідати сучасна організаційна структура управління ТК, слід зазначити, що оптимальна структура ТК орієнтована на безперебійне керівництво материнської компанії своїми філіями і відділеннями, і в той же час повинна надавати можливість менеджерам самостійно приймати рішення по задоволенню попиту споживачів з урахуванням специфіки локального ринку і відповідно до законодавства приймаючої країни.

Інноваційні структури управління стали розвиватися з початку 1980-х років, коли з одного боку, створення міжнародного ринку товарів і послуг різко загострило конкуренцію серед міжнародних компаній, зажадало від них високої ефективності і якості роботи і швидкої реакції на зміни ринку, а з іншої — стала очевидною нездатність структур ієрархічного типу адекватно відповідати цим умовам.

Для інноваційних (інноваційність = адаптивність) структур характерні відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального розподілу праці по видах робіт, розмитість рівнів управління і невелика їх кількість, гнучкість структури управління, децентралізація ухвалення рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності. **Крім того, адаптивні організаційні структури характеризуються наступними ознаками:**

- здатністю порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до умов, що змінюються;
- орієнтацією на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, вирішення складних питань;
- обмеженою дією в часі, тобто формуванням на тимчасовій підставі на період вирішення проблеми, виконання проекту, програми;
- створенням тимчасових органів управління.

Найбільшій трансформації піддалися саме середні ланки управління туристичних корпорацій, що цілком пояснюється динамізмом зовнішнього середовища міжнародного туризму, у тому числі і об'єктивною необхідністю орієнтувати роботу структурних підрозділів або зон бізнесу на все вужчий сегмент споживачів, зростанням конкурентної боротьби на туристичному ринку (у тому числі і між брендами, що належать одній корпорації).

Найбільш розповсюдженими елементами інноваційних структур є команда та проектна група.

Команда як принципово нова форма колективної діяльності на відміну від групи у рамках трудового колективу вимагає наявності високого мотиваційного фону у співробітників, створення якого за допомогою традиційного для ієрархічних структур набору засобів стимулювання неможливе.

Команда — це автономний самокерований колектив професіоналів, здатний оперативно, ефективно і якісно вирішувати поставлені перед ним завдання.

Ефект роботи команди досягається за рахунок:

- необмеженої інтенсифікації праці: для членів команди не існує нормованого робочого дня, сама команда нормує свій робочий день залежно від темпів досягнення поставленої мети;

- скорочення втрат робочого часу шляхом досягнення високої міри організації праці усередині команди (взаємозамінність, ініціативність, комунікація, розподіл ролей);

- використання корпоративних форм ухвалення рішень.

У основі ефекту команди лежить висока мотивація, яка здатна перекрити підвищені вимоги до виконавчої дисципліни і переходу на ненормований робочий день, ініціювати особисту ініціативу і самовіддачу усіх членів команди.

Командні взаємодії ґрунтуються на принципах:

- колективного виконання роботи;

- колективній відповідальності;

- єдність форми стимулювання за кінцевий результат;

- усередині команди не може бути закріплених посадових обов'язків, та і самих посад взагалі.

Існують лише командні ролі (наприклад, генератор ідей, реалізатор, статистик, експерт і т. ін.), виконанню яких повинні відповідати особисті і професійні характеристики члена команди. Зважаючи на це команда не вписується в піраміду і ієрархію, вона не здатна бути керованою з позицій адміністративно-командного підходу.

Проектна група застосовується в компаніях при розробці і здійсненні особливо великомасштабного проекту комплексного характеру, що охоплює з одного боку, рішення вузького кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних та інших питань, з іншої — діяльність різноманітних функціональних і лінійних підрозділів. До організаційних проектів можна віднести будь-які процеси цілеспрямованих змін в системі, наприклад, реконструкцію закордонного виробництва, розробку і освоєння нових туристичних дестинацій, будівництво готельних об'єктів і так далі.

Сенс проектного менеджменту полягає в тому, щоб зібрати команду найкваліфікованіших співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлені терміни із заданим рівнем якості у рамках

виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Після завершення роботи проектна група розпадається, а персонал переходить в нову проектну структуру або повертається на постійну роботу.

Інноваційні організаційні структури повинні відмовитися від надмірної бюрократизації та ієрархічності, стати «плоскішими», надавати можливості для повного розкриття потенціалу працівників-фахівців, для прояву ініціативи і нетрадиційного підходу. Проте повна відмова від регламентації взаємовідносин усередині корпорації або її структурного підрозділу навряд чи можлива, це приведе до утворення на осколках корпорації автономних і нічим не пов'язаних команд або проектних груп, координацію дій яких буде практично нікому здійснювати.

Отже, інноваційна модель організаційної структури сучасної туристичної корпорації повинна одночасно поєднувати в собі максимальну турботу як про процес виробництва, так і про власних працівників, сприяючи створенню комфортних для їх ініціативної, відповідальної роботи.