

РОЗДІЛ 4

РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТУРИЗМІ

Baiev V. V., Baieva O. V., Bakhov I. S.

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE SYSTEM OF MEDICAL TOURISM

European integration processes will open the Ukrainian market for medical corporations from EU countries. Under the influence of this process, one can expect the creation of conditions for fair competition, which complies with the rules established by the national and supranational authorities; withdrawal from state monopoly on provision of medical services; increasing competition between medical institutions of different specializations and forms of ownership.

The EU Directive “On the Application of Patients’ Rights in Cross-Border Healthcare”, adopted in 2011, is indicative of the final transition to a neo-liberal healthcare paradigm. According to this Directive, a number of trends will be observed in the EU healthcare market. Firstly, within the framework of the creation of a single European model, one should expect acceleration of the process of convergence of national healthcare models. Secondly, consumer demand for medical services will not be confined within state borders, and healthcare providers from different EU countries will have equal business conditions compared to local competitors [1]. Thirdly, the EU Directive will promote the development of both inbound and outbound medical tourism.

The market of medical tourism represents a system of economic relations with regard to the purchase and sale of medical and health-improving services and organization of trips in order to receive them.

The market of medical tourism is represented by such compulsory components as a buyer, a seller, and a product (Fig. 1). Each component of the medical tourism market is related to the categories of demand, supply, and price respectively.

The product in the market of medical tourism is represented by a medical or health-improving service. Medical services include services for the treatment and diagnosis of diseases of various medical diagnostic groups. Medical services can be categorized into two main classes:

- the first class includes life-saving medical services, which are divided into a few subclasses:

- services provided in extreme conditions threatening human life;
- services provided in the perinatal period;
- palliative services in case of incurable diseases.
- the second class includes medical services provided for the purpose of giving back health in case of a temporary disability, which are divided into a few subclasses:
 - medical services for the treatment of acute diseases and providing aid in case of exacerbation of chronic diseases;
 - services provided in order to prevent the transition from a temporary disability to a constant disability.

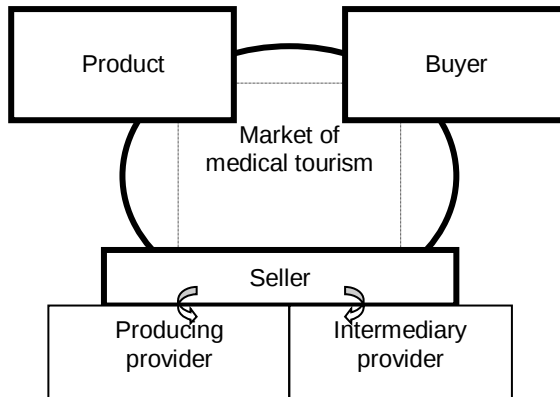


Fig.1 Components of the market of medical tourism

Providers of medical services provide life-saving and giving back health services. Providers of health-improving services offer services to maintain and support a healthy body condition. This category also includes institutions providing services to maintain and support a certain degree of chronic conditions and disability.

The specificity of medical tourism is manifested in the fact that, in the vast majority of cases, the final consumer of medical services cannot directly buy it from the producer. Therefore, an objective condition for the functioning of the medical tourism market is the presence of intermediary providers. The activities of intermediary providers are characterized by a range of questions concerning organization of tourist trips, search of and conclusion of agreements with producers of medical services, transportation, accommodation, etc. [2].

A tour package in the medical tourism system includes the following components:

- services of the travel operator (or the travel agent) that forms the tour package;
- provision of services for the transportation of both the consumer of medical tourism services and the persons accompanying him;
- medical insurance;
- payment of the accommodation of the persons accompanying the patient;
- provision of medical services (diagnostic, treatment, rehabilitation, delivery of labor ones, etc.);
- excursion services for the persons accompanying the patient (if his/her health allows it, then he/she is also provided with excursion services).

Thus, a tour operator of medical tourism not only creates a tour package, but it also bears the main responsibility for concluding agreements on the provision of medical services with medical institutions that are to provide medical care according to the tour package [2].

The payment for the provided medical services is carried out by the intermediary producers under the tour package agreed with the buyer and the provider of medical care. Methods of payment for medical services provided by medical institutions are determined by the system of organization and financing of healthcare in the country of inbound medical tourism.

Methods of payment for medical services in the system of medical tourism can, for the purpose of discussion, be divided into:

- retrospective ones, where the provider of medical services is reimbursed for the actual amount of services provided,
- prospective (promising, preliminary) ones, where the amount of the reimbursement for services is determined preliminarily either by the intermediary provider of the medical services or during negotiations between the travel agency and the provider of medical services.

Retrospective payment (post factum payment) provides for reimbursement of expenses for the actual amount of medical aid provided. The role of the intermediary producer is minimal and consists in paying of invoices issued by hospitals. Verification of volume and quality (good reasons for hospitalization, absence of doctored records) is carried out retrospectively after the fact of the medical aid provided. All financial risks related to the payment of medical aid are borne by the intermediary provider - the travel agency that forms the tour package and determines its value [3].

The risks of applying retrospective payment are due to the following factors:

- Increase in the number of manipulations with price lists for medical aid in order to maximize revenue.
- Motivation of healthcare providers to unjustifiably prescribe higher-value methods of diagnosis and treatment.
- "Intervention substitution" – the absence of interest in referring patients to another, more appropriate in terms of cost-effectiveness, type of care.

The main methods of retrospective financing healthcare providers include:

- the method of payment for the number of actually spent bed-days;
- the method of diagnosis related groups or group economic standards.

The essence of the method of payment for the number of actually spent bed-days is to pay for the number of actually spent bed-days by the sick at the in-patient facility (hospital) [4]. A bed-day serves as a criterion for the system of payment for medical services by the intermediary provider of medical tourism services.

When calculating the price with the hospital - provider of medical tourism services in this way, the amount of payments to the hospital is determined by the product of the actual number of bed-days and a fixed rate of the cost of a bed-day. The following modifications to this method are possible:

- payment based on the cost of the average bed-day;
- payment based on the cost of the average bed-day based on the bed type;
- payment based on the cost of the average bed-day or of the bed-day of the average type with an additional payment for services and treatment outside the department;
- payment based on the cost of the average bed-day or of the bed-day of the average type with honorariums for the work of attending doctors;
- separate payment for bed-days and specific medical interventions (surgical operations, diagnostic tests).

To pay based on the cost of a bed-day, the cost of one bed-day at the core department of the hospital is calculated. This method allows to reduce the amount of processed economic information; however, it leads to prolongation (often artificially) of the time periods of

hospitalization and complicates the control of the actual volume of medical aid.

There are two ways of paying for medical treatment for a patient treated on a bed-day basis:

1. The product of the cost of 1 bed-day and the actual number of the bed-days of a patient's stay at a hospital;

2. The product of the cost of 1 bed-day and the scheduled time of a patient's staying at a hospital in accordance with the clinical protocol adopted in the country of inbound medical tourism.

A variant of the method of payment based on bed-days is the method of packaging services according to which the medical services provided are grouped into a higher level aggregate unit (e.g., bed-days or all diagnostic procedures are grouped into a general "discharge"), according to which the price is calculated.

The minimum number of parameters for calculating the payment rate for a treated case includes:

- the base rate or the global average cost of a case,
- weighting factors of case groups to calculate differences between cases of different resource intensities.

Weighting factors of case groups represent the average cost of a treated case in a particular group relative to the global average cost of a case.

For example, the weighing factor of 1.3 for a case group X means that diagnosis and treatment of these cases are on average 30 percent more resource-intensive in relation to the average cases in the payment system.

In the simple system of payment based on a case treated, hospitals are paid the global average cost per patient, so all weighting factors are equal to one. In the basic formula, one can use factors for payments for abnormally expensive cases, payments for rerouting to other health facilities, payments for incomplete cases of providing medical care to adjust the fluctuations in the cost of cases not controlled by providers, to reduce financial risks, to avoid duplication of payment, and to maintain fair distribution of funding over all services [4].

Unconventional cases include treating a patient at a hospital with atypically long or short hospitalization times for a specific group of diseases. The threshold level is called "the balancing point".

The system of payment for medical tourism services differentiating according to diagnoses requires a tool for determining the level of complexity or the level of resource intensity of each case in relation to other cases. To this end, payment methods based on

diagnosis related groups or groups of economic standards are implemented.

The essence of the method of diagnosis related groups or group economic standards (DRG) is to rate the costs of treatment of similar diseases grouped together based on the homogeneity of the clinical picture in patients and approximately the same resource intensity of the aid provided. Today, in most countries with well-developed healthcare systems, the DRG system generally covers inpatient care, although in some countries DRG for outpatient clinics is developed. For example, to pay for the work of departments of one day surgery [6].

In DRG systems, especially in the Australian one and the German one that was borrowed from the former, as well as in France and the Netherlands, more attention started being paid to all types of procedures carried out during hospitalization. Groups in such systems can more accurately be defined not as diagnostically-related groups, but as diagnostic-therapeutic groups - this is the name they have in the Netherlands. In the United States, there is only differentiation at the level of presence or absence of concomitant diseases. In France, a 4-level gradation based on a patient's complexity is used, and in Germany, there are about 9 levels for each DRG [7].

Each disease within a separate DRG has average weighted scores of the complexity of treatment and diagnostic procedures performed, of the duration of hospitalization and, accordingly, the average amount of funds spent. Payment for a patient treated is carried out based on the predetermined normalized cost of treatment in case of hospitalization. That is, the DRG system is implemented through patient classifications, which allows linking each treated case with the resources used and is convenient for the formation of a tour package in the field of medical tourism.

Thus, the main principle of the formation of business processes in the system of medical tourism is the introduction at tourism enterprises of the main operational business processes to provide tourists with complete tour packages; to organize the services of transportation of both a consumer of medical tourism services and the persons accompanying him/her; to ensure medical insurance; to provide coordination links between intermediary providers and producing providers of medical services.

The system of payment for medical tourism services differentiating according to diagnoses requires a tool for determining the level of complexity or the level of resource intensity of each case in relation to other cases. For this purpose, it is considered expedient to

use methods of payment based on diagnosis related groups or groups of economic standards.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Новіков В. Соціальні наслідки Євроінтеграції України. Система охорони здоров'я/ В.Новіков, К.Никонюк// Електронний ресурс. Шлях доступу: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/09542.pdf>
2. Медицинский туризм Рейтинги и обзоры // Лечение за рубежом Price Watch 2009" [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://www.medicare-4u.com/ru/medical-tourism/>
3. Баєва О.В., Чебан В.І. Економіка та підприємництво в охороні здоров'я. –Чернівці:Видавництво БДМУ, 2013. – 360 с.
4. Mejia A. Is tax funding of health care more likely to be regressive than systems based on social insurance in low- and middle-income countries?// *Lecturas de Economía*.- 2013.- 78.- P.229–39.
5. Montazerhodjat Vahid, David Weinstock Buying Cures vs. Renting Health: Financing Healthcare via Consumer Loans // *Science Translational Medicine*.-2016.- № 8, P.327-333
6. Tan S.S., Geissler A., Serdén L., Heurgren M., van Ineveld B.M., Redekop W.K., Hakkaart-van Roijen L. DRG systems in Europe: variations in cost accounting systems among 12 countries// *Eur J Public Health*.- 2014 № 24(6).-P.1023-1028.
7. Vog M. Improving patient-level costing in the English and the German 'DRG' system// *Health Policy*. 2013 .-№109(3).- P. 290-300.

Новічкова Т. П., Асауленко Н. В.

МОЖЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КІННО-СПОРТИВНОГО КЛУБУ НА БАЗІ ВІДПОЧИНКУ «ПЛАЙ»

Туристична галузь стала якщо не найбільшою галуззю світової економіки, то, безумовно, однією з найбільших. Значення туризму міжнародній економічній діяльності постійно зростає, а сам ринок набуває нових тенденцій та особливостей, впливаючи на торгівлю, транспорт та зв'язок, сільське господарство і будівництво. Процеси глобалізації на туристичному ринку характеризуються зміною технологій, модернізацією транспортної інфраструктури, інтернаціоналізацією ділової активності та створенням механізму регулювання.

Сучасними тенденціями на світовому ринку туристичних послуг є диверсифікація, інформатизація, кооперування малих і середніх туристичних підприємств, звуження спеціалізації, підвищення вимог до якості послуг, посилення державної підтримки туризму[5].

Готельне господарство є однією з важливих складових сфери послуг в Україні і ефективне його функціонування сприяє пожвавленню соціально-економічного розвитку країни та окремих її регіонів. На сучасному етапі розвитку готельний бізнес в Україні має ряд певних проблем, які є перешкодами для становлення європейських стандартів якості послуг в підприємствах готельного господарства [3].

Не зважаючи на це, український готельний ринок є досить привабливим для іноземних інвесторів, оскільки період окупності проекту менший, ніж в країнах Європи.

Альтернативою вирішення проблем готельного бізнесу в Україні є впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень, які дозволяють впроваджувати високі стандарти обслуговування.

Обґрунтовуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, необхідно враховувати й те, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку готелю, бути прийнятною для нього за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття нововведень.

За останні кілька років, кількість людей які займаються кінним спортом збільшилася в чотири рази і очікується, що в подальшому приріст буде на досить високому рівні. Важливою характеристикою ринку є збільшення частки людей з середнім достатком та вище

середнього, які готові займатися верховою їздою, а також використовувати інші послуги кінного клубу.

Він стає все популярнішим і до відомих кінних маршрутів постійно додаються нові. Більшість кінних маршрутів проходить по лісових і гірських стежках, степах, полях, ярах, по берегах річок і озер.

Кінні прогулянки в якості турів вихідного дня займають особливе місце за популярністю, особливосеред молоді. Нетривалі кінні подорожі – це відмінний спосіб навчання або вдосконалення навичок верхової їзди не в манежі, а на природі. Таким чином, більшість кінних маршрутів розраховуються на людей, що не мають будь-якої попередньої підготовки у верховій їзді. На турбазах досвідчені інструктори проводять підготовку новачків за спеціально розробленими програмами. Проходячи навчання, турист набуває навичок по догляду за конем, навчається сидіти і запрягати його, керувати ним. Тут він може отримати первинні навички верхової їзди і просто покататися на коні в своє задоволення.

Кінний туризм – це привабливий спосіб проведення часу та вивчення зсередини життя мешканців країни. Подорожуючи на конях, туристи не тільки насолоджуються красотами природи, але й впритул спілкуються з розумними, терплячими тваринами – неймовірно гарними друзями й помічниками людей, з якими пов'язана історія розвитку цивілізації [6].

Тому для залучення нового сегменту цільової аудиторії, пропонуємо впровадити в готелі «Плай» кінний клуб та школу верхової їзди при ньому.

Готель «Плай» функціонує як лікувально-оздоровчий пансіонат, який знаходиться в центрі с.м.т. Сергіївка і почав своє функціонування в 1988 році. В одному з них знаходиться ресторан, бар «Трандафір» і магазин, в іншому – дитяче кафе «Гугуце», конференц-зал та актовий зал. Парк готелю ще молодий, але добре доглянутий і озеленений. На території є автостоянка.

Пансіонат розрахований на 324 місць, має 1-, 2- і 3-місні номери з усіма зручностями. Гостям пропонуються спортивні майданчики, дитяча кімната, міжнародний телефон, магазин, бібліотека, ігрові автомати, більярд, настільний теніс, тренажерний зал, медпункт, сауна з басейном, інтернет-клуб, різноманітні шоу-програми, фестивалі та концерти, екскурсійні програми, безкоштовний провіз на морі власним катером. Медичний профіль пансіонату – захворювання центральної і периферичної нервової системи, опорно-рухового апарату. Готель має вдале розташування

у курортній зоні міста, що робить його приємним місцем для відпочинку. Також готель пропонує всі види послуг для ведення бізнесу і проведення конференцій [4].

Значну допомогу при вивченні попиту й оцінці трендів з метою прогнозування розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть надати соціологічні дослідження. Так, наприклад, публікації зарубіжних авторів свідчать, що активність населення найбільш розвинених країн світу залежить в основному від таких факторів як ступінь урбанізації середовища, тобто інтенсивності й напруженості життя на роботі та в побуті, а також від національно-етнічних параметрів, доходів на душу населення, освітнього цензу і вікової належності.

Аналіз літератури з питань прогнозування попиту на готельно-ресторанні послуги вказує на необхідність зважувати коло досліджуваних факторів, які впливають на мінливість попиту. Це зумовлене не лише трудомісткістю обробки отриманої інформації, але й коректністю поведінки щодо респондентів, які іноді не мають змоги відповісти на всі запитання з тих чи інших причин [13-15].

За допомогою анкетування, що є універсальним методом вивчення всіх видів попиту, можна отримати надзвичайно корисну інформацію для дослідження ринку збуту продукції й надання послуг, аналізу конкретних переваг підприємства щодо зовнішнього, безпосереднього та внутрішнього середовищ, формування планів розвитку, удосконалення планів підвищення якості виготовленої продукції та послуг, складання планів ресурсного забезпечення та організаційно-технічного розвитку підприємства.

Залежно від спрямованості включених до анкети запитань, виду анкети (закрита, відкрита), отримуються дані, які іншим шляхом одержати просто неможливо, а тому складення анкет і проведення анкетування мають важливе значення у дослідженнях [16].

В якості одного із комерційних методів дослідження попиту було обрано анкетування через інтернет, і проведено анонімне опитування різної аудиторії. Проаналізувавши результати опитування можна зробити наступні висновки. Очікується, що в кінний клуб при готельному комплексі «Плай» будуть приїжджати гості з різних регіонів України, оскільки їм пропонується повний спектр послуг (проживання, харчування, додаткові послуги). Послуги кінного клубу будуть актуальними, тому що 37,84 %опитуваних віддають перевагу активному відпочинку, а 45,95 % – різним видам відпочинку.

Більша кількість відвідувачів комплексу «Плай» буде приїжджати заради відпочинку (78,38 %) та щоб навчитися верховій їзді на конях (78,38 %), тому що це цікаво і для більшості є новим. Тому школа при кінному клубі буде мати великий попит у приїжджих.

Загалом гості збираються відвідувати комплекс «Плай» не самостійно, тому що в основному подорожують з сім'єю (31,43 %), з друзями (34,29 %), або з другою половинкою (22,86 %). Тому дуже важливо правильно сформувати номерний фонд готелю, який буде підходити різній цільовій аудиторії.

На опитування відреагувала в основному молодь 18-28 років (66,33 %) і населення середньої вікової категорії 29-39 років (20,15 %), та лише 10,82 % населення старшого віку – 40-55 років.

Кінний туризм в Одеському регіоні представлено більш ніж десятима кінними клубами, які надають різноманітні послуги (табл. 1).

Таблиця 1

Послуги основних кінних клубів Одещини

Назва кінного клубу	Послуги
Кінний клуб "Стетсон"	- навчання верховій їзді, аматорські заняття, катання на конях; - криті манежі для занять кінним спортом; - спортивна секція для дітей; - навчання в дитячо-молодіжній спортивній школі; - кінні прогулянки та проведення дозвілля в незвичайній обстановці, спілкування з природою в мальовничій парковій зоні Одеси; - постій коней з тренінгом коней і послугами ветеринара; - ресторан «На коня»; - кінний магазин; - іпотерапія [7].
Кінно-спортивний клуб «Ескадрон»	- навчання верховій їзді; - кінний бутік; - утримання, тренування і догляд за конями; - підготовка вершника і коня до змагань; - перевезення коней; - кафе-бар «Фанконі» [8].
Кінний клуб «Артеміда»	- навчання верховій їзді; - кінні прогулянки; - замовлення коней і поні на свята; - міні-зоопарк;

	- костюмовані фотосесії; - святкування урочистостей [9].
«Ранчо дядечки Бо»	- послуги перевезення; - екскурсія по ранчо; - пікнік; - прогулянки верхом на коні; - дитячий майданчик; - парковка [10].
Кінно-спортивний комплекс «Богнатово»	- верхова їзда; - ресторан; - готель; - парковка [11].

Провівши аналіз потенціалу та оцінку послуг кінних клубів та зрівнявши їх з готельним комплексом «Плай», можна зробити висновки, що всі кінні клуби та комплекси мають схожі послуги. Але відмінність КСК «Плай» від інших закладів полягає у більш широкому спектрі надання послуг, а також рівні готелю, ресторанів та обслуговування.

SWOT-аналіз в стратегічному плануванні полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних і слабких сторін готелю, можливостей, що відкриваються для нього, та загроз, пов'язаних зі здійсненням діяльності готелю [1].

Таблиця 2

Матриця базового SWOT-аналізу готелю «Плай»

	<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Внутрішнє середовище	1) місцезнаходження; 2) розвинена інфраструктура готелю; 3) турбота про охорону життя і майна клієнта; 5) надання широкого переліку послуг; 6) можливість проведення різних заходів і конференцій, банкетів, зустрічей тощо; 7) скоординована робота з усіма службами готелю; 8) індивідуальний підхід до клієнтів; 9) застосування системи мотивації роботи	1) не визначені критерії постійного клієнта; 2) слабо розвинена програмальності; 3) відсутність власного веб-сайту; 4) відсутність постійних маркетингових досліджень; 5) відсутність інвестицій.

	персоналу готелю.	
	Можливості(О)	Загрози (Т)
Зовнішнє середовище	1) розширення асортименту послуг; 2) перспектива виходу на ринок бізнес-класу (семінари, конференції); 3) залучення різних груп відвідувачів за рахунок гнучкої цінової політики; 4) підвищення якості послуг; 5) збільшення ефективності роботи готелю за рахунок інноваційної діяльності; 6) отримання статусу 5 «зірок» (при можливій відсутності в регіоні конкурентів у цій ринковій ніші з такою кількістю номерів і такими виробничими площами); 7) розробка власного веб-сайту.	1) висока конкуренція на ринку готельних послуг; 2) зниження загальної платоспроможності споживачів; 3) посилення позицій конкурентів; 4) неконтрольоване завантаження готелю; 5) зниження росту інвестиційної активності в Україні; 6) нестабільна політична ситуація; 7) нестабільність господарського, податкового, банківського й іншого законодавства в Україні; 8) зміна податкового законодавства і знецінення гривні.

Пропозиції, щодо покращення ситуації готелю:

- 1) розвиток маркетингового відділу, збільшення обсягу зовнішньої реклами;
- 2) пошук вузьких місць в системі управління готелем, що призводять до високої плинності кадрів;
- 3) впровадження нової концепції готелю та пошук нової цільової аудиторії;
- 4) відкриття кінно-спортивного клубу та школи при ньому;
- 5) організація змагань з верхової їзди та шоу;
- 6) видача клубних карток постійним гостям.

Тому для того, щоб залучити увагу попередніх гостей та нової цільової аудиторії, пропонуємо впровадити в готелі «Глай» нову інноваційну концепцію – побудування на території кінно-спортивного клубу (КСК) і школи верхової їзди та функціонувати, як кінно-спортивний комплекс, а також підвищити категорію готелю і якість послуг, які надаватимуться.

Концепція полягає у створенні кінного клубу та школи верхової їзди для професіоналів, любителів і початківців та розробка

організацій змагань з цього виду спорту. Для впровадження концепції необхідно виконати такі заходи:

1) найняти відповідний персонал (інструктори, конюхи, ветеринар);

2) відвести велику територію, де будуть розміщуватися:

- левади для коней;
- конкурсне поле;
- зона для відпочинку;
- критий манеж;
- крита бочка для роботи з конями;
- конюшня;
- кінний бутік.

3) впровадити послугу «утримання та догляд за конями» за рахунок якої господарі (які в подальшому стають членами клубу) дають у використання, тренування та догляд своїх коней;

4) розробити сценарій проведення змагань та шоу.

Такий вид діяльності є інвестиційно привабливим, оскільки не існує значних порогів вступу в галузь, обсяг інвестицій є порівняно невисоким, а попит на даний вид послуг постійно зростає.

Позитивними передумовами для інвестування в даний проект є:

- зростання інтересу споживачів до відпочинку в межах України;
- підвищення реального рівню доходів населення, що зумовлює збільшення попиту на послуги відпочинку;
- можливість входу в галузь з залученням порівняно невеликого обсягу інвестицій;
- наявність в регіоні необхідних природних та рекреаційних ресурсів для здійснення даного виду діяльності.

Якщо брати до уваги специфічні властивості та переваги надання послуг у спортивній тасфері відпочинку, то можна сказати, що готельний комплекс «Плай» при кінному клубі сконцентровує свою увагу як на якості обслуговування клієнтів, так і на ціновій політиці щодо споживача. Основним видом діяльності є надання широкого спектру послуг відпочинку різним категоріям споживачів. Під загальним визначенням «Послуги відпочинку» розуміється:

- надання послуг оздоровчо-культурного характеру (різні види масажу, сауна, басейн, косметичні послуги);
- надання послуг спортивного характеру (верхова їзда, спортивні змагання, тренажерні зали, йога, пілатес, збалансоване харчування);

- надання послуг з проживання клієнтів (пропонуються як 1-, так і 2-місні номери «Апартаменти», «Люкс», «Стандарт», «Сімейний»);

- надання послуг рекреаційного характеру та ін.

Для того, щоб вибрати найперспективніші ідеї надання послуг, кожен з них потрібно відповідно проаналізувати. Тому будемо досліджувати таку інформацію: дані про цільовий ринок та умови конкуренції на ньому, орієнтовну оцінку обсягу ринку, ціну послуги, що буде надаватися, час та витрати, необхідні для розробки послуги, та витрати на виробництво, швидкість окупності. Взагалі, це ті концепції, за допомогою яких планується вийти на більш широкий ринок. Вибрані привабливі ідеї перетворимо в ідеї, концепції та образи послуг.

Визначення ціни на послуги – це дуже складне завдання, оскільки ціна впливає на такі основні параметри бізнесу фірми, як обсяги продажу, прибуток, динаміка попиту, конкурентоспроможність продукції. В свою чергу планується перегляд старих цін з урахуванням змін зовнішніх і внутрішніх факторів. Особливу увагу потрібно звернути на цінову політику конкурентів, що надають аналогічний або частковий спектр послуг на ринку та географічне розташування готелю «Плай» та інших готелів.

Для того щоб розрекламувати та завоювати довіру споживача, враховуючи цінову політику конкурентів, планується розрахунок собівартості надання послуг та їх унікальних властивостей, встановлення ціни на надання послуг, визначення можливості отримання достатнього прибутку та покращення якості надання послуг й обслуговування споживачів, а звідси підприємство збільшить обсяг продажу послуг та частку ринку підприємства. Як показує практика, підприємство, установа чи організація, що надають певний спектр послуг, є каналом збуту послуг і посередників не потребують. Але для кращого досягнення заданої мети також планується реалізовувати свої послуги через туристичні агентства. Цей вид «PR» ходу використовується для більш повного доведення до споживача інформації про готельний комплекс «Плай» [12].

Кінний спорт став отримувати все величезну популярність, адже їзда на породистому скакуні приносить не лише відчуття єднання з природою, а й розвиває м'язовий тонус наїзника, задає правильний ритм роботи серця і сприяє довголіттю.

Можна провести вихідний день у компанії спортивного телеканалу, а можна і долучитись до спорту по-справжньому, вибравши кінну прогулянку по місцевому парку або пару заїздів з друзями в кінному клубі за містом. Звичайно, роль у кінних змаганнях коштує досить дорого, що зробило професіональний кінний спорт в основному перевагою вищого, більш фінансово здатного класу населення.

Ціна придбання та майбутнього утримання породистого скакуна може обійтись власнику в сотні разів дорожче покупки престижного автомобілю, але роль в забігах і змаганнях принесе не лише добру фізичну форму і тонус, а й фінансову стабільність при перемогах і незмінну участь в організації подібних заходів.

Формування іміджу неможливо досягти створенням одноразової події. Необхідна постійна системна робота і тому кінно-спортивний клуб при готелі «Плай» будуть функціонувати цілорічно.

Кінний спорт – це досить дороге задоволення, і тому можна зробити ставку на заможну аудиторію, яка зможе акумулювати в регіон інвестиції, а натомість отримати позитивні емоції, сувеніри та позитивні образи про «Плай».

Кінний спорт та школи для верхової їзди стали дуже популярними, в особливості для молоді. Кінний спорт є одним із найефективніших способів залучення гостей в готель, що впливає на позитивну оцінку роботи готелю в цілому. Це своєрідні додаткові послуги гостю готелю, що дозволяють таким чином зайняти його, щоб пробудити в ньому позитивні емоції, відчутти задоволення від відпочинку та позитив для повернення сюди знову і знову [6].

Інвестиції для будівництва кінного клубу будуть за рахунок внесків членів кінного клубу (це люди, які мають власних коней та віддають їх для утримання і повного спектру послуг для догляду і тренування). В основному це заможні гості, які мають високі доходи та свій бізнес.

Технології в галузі гостинності розвиваються стрімко. Це пов'язано з тим, що перед готельними підприємствами стоять два основні завдання: отримати більше клієнтів і зробити їх постійними відвідувачами. Здійснити ці завдання без інноваційних рішень неможливо, що потребує від готелів модернізації технологій, заощадження часу, грошей та енергії.

В умовах жорсткої конкуренції готелі змушені шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Недооцінка інноваційного управління в діяльності вітчизняних готельних підприємств призвела до зниження рівня їх

конкурентоспроможності, порушення принципів і методів управління, зниження якості готельних послуг. Інновації виступають в якості стимулу для подальшого розвитку готельного бізнесу, дають змогу підприємствам не тільки займати лідируючі положення у своїх ринкових сегментах, а й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування.

Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, а й цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і т.п.). При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій [2,17].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Украина & Россия: максимальная заморозка в режиме санкций. — Електронний ресурс. — Режим доступу : <http://www.2000.ua/v-nomere/derzhava/realii/ukraina--rossija-maksimalynaya-zamorozka-v-regime-sankziy.htm>
2. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових туристичних тенденцій / Тарасюк Г. М., Мілінчук О. В. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 7, частина 3. Ужгород. — 2016. — С. 127-131.
3. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Навчальний посібник / В. Ф. Кифяк. — Чернівці : Книги-XXI, 2003. — 300 с.

Безрукова Н. В., Маловічко А. С., Свічкарь В. А.

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ВИДІВ ТУРИЗМУ ЯК НАПРЯМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Глобалізація як домінуюча тенденція розвитку світової економіки кінця XX-початку XXI століття трансформує не тільки сам виробничий процес через інтернаціоналізацію факторів та технологій виробництва, але й фундаментальні принципи та закономірності функціонування світової економічної системи. Головними і, можемо сказати, найвпливовішими суб'єктами сучасної глобальної економіки є транснаціональні корпорації (ТНК). Роль ТНК в сфері міжнародних відносин важко переоцінити. Використовуючи підтримку країни-базування, транснаціональні корпорації залучають до господарської та фінансової діяльності різні ресурси інших країн, зокрема, природні та людські.

Міжнародний туризм як вид діяльності передбачає залучення до виробничого процесу факторів різної державної належності, вимагає створення єдиного інформаційного, правового і культурного поля з метою підвищення ефективності туристичного бізнесу. У зв'язку з цим динаміку та структуру міжнародних туристичних обмінів, процес міжкраїнного поділу праці у виробництві турпродукту більшою мірою визначає діяльність галузевих транснаціональних корпорацій. Активізація діяльності та підвищення ролі ТНК у світовому туризмі пояснюється в першу чергу багатосистемністю міжнародного туристичного виробництва. В сучасних економічних умовах одним із найважливіших аспектів розвитку національної та регіональної економіки є діяльність ТНК. Транснаціональні корпорації націлені на політику реалізації спільних програм та взаємного співробітництва, концентруючи фінансові та кредитні ресурси, що безперечно веде до їх динамічного розвитку та забезпечує їм домінуючу позицію в глобальній економічній сфері.

Питанням розвитку міжнародного туризму присвячені праці ряду науковців. Вагомий внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів міжнародного туристичного бізнесу внесли Бандурін В.В., Ушаков Д.С., Яндовський А.Н., Вафер П., Двайер Л., Макналті Р. та інші. В роботах зазначених авторів висвітлюються питання становлення та розвитку ринку туристичних послуг, його ролі в системі світової торгівлі, визначаються форми та види туризму, приділяється увага особливостям функціонування сучасної

туристичної індустрії, аналізуються загальні напрями розвитку цієї сфери господарювання, специфіка туристичних перевезень тощо.

Але особливої уваги, на думку авторів, потребує аналіз особливостей та етапів транснаціоналізації світового ринку туристичних послуг, щої обумовлює актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є аналізпроцесу транснаціоналізації світового ринку туристичних послуг.

Туризм на сьогоднішній день є одним з показників розвитку цивілізації та все більше набуває масового характеру. Більш того, туристичний бізнес відноситься до вигідних сфер інвестування та є привабливим для багатьох підприємців [1].

Транснаціоналізація туристичного бізнесу почалася у 60-ті роки XX століття, тобто приблизно з 50-річним відставанням від аналогічного процесу у промисловій та сільськогосподарській сферах [2]. Причиною пізнього включення міжнародного туризму до процесів транснаціоналізації є те, що туристична галузь, яка з'явилася наприкінці XIX століття як вид комерційної діяльності, стала привабливою та рентабельноюсферою бізнесу лише через 50 років (переживши дві світові війни). В результаті чого зростаючі масштаби бізнесу мотивували підприємства переходити на транснаціональний рівень господарювання.

Набувати рис масового виробництва туристичний бізнес почав після закінчення Другої Світової війни. Зростання соціальної захищеності, інформування громадян, поліпшення добробуту населення сприяли активізації попиту на туристичні послуги. В подальшому, з розвитком комунікаційних технологій та транспортних мереж збільшився асортимент пропозиції туристичних послуг (за рахунок відділених країн та регіонів світу), а також значно скоротилася вартість поїздки. Причинами цього стали не тільки ефект масштабу, але й скорочення тривалості турів завдяки зростанню швидкості транспортних перевезень, а також зменшення цін на транспортні послуги в результаті конкуренції компаній-перевізників. Головною передумовою транснаціоналізації будь-якого виду бізнесу є зростаючий попит та низькі бар'єри входу в галузь. Таких критеріїв туристичний ринок Європи почав набувати лише в середині XX століття [3].

Слід зазначити, що сфера туризму не є інвестиційно привабливою з точки зору диверсифікації матеріальних активів. Так, в процесі транснаціоналізації автомобільні або будь-які інші компанії отримують певні активи, вартість яких з часом зростає. В той же часвиробничі можливості не обмежуються спеціалізацією та

галузевою належністю материнської компанії. Інвестування в готелі потребує, як правило, подальшої вузької спеціалізації на наданні готельних послуг, оскільки можливості перепрофілювання матеріальної бази готельного підприємства досить обмежені. Готель можливо переобладнати лише під бізнес-нерухомість або житлову, але лише у тому випадку, коли він має відповідне місце розташування.

По причині досить високого ступеню ризику інвестицій в готельний бізнес, що пов'язано з відсутністю значної диверсифікації виробленої з використанням активів продукції та тісним зв'язком ефективності управління активами із станом розвитку туризму в регіоні, транснаціоналізація у сфері туризму відставала від аналогічних процесів в інших сферах економіки. Туристична компанія, яка бажала вийти на транснаціональний рівень господарювання, з одного боку, мала нести високі витрати, що пов'язані з необхідністю крупних інвестицій у придбання готельного підприємства за кордоном, його модернізацію та обслуговуванням, а також подальшим просуванням на національному ринку. З іншого боку, така компанія свідомо приймала на себе ризики, пов'язані з тим, що придбаний готель здатен виробляти лише готельний продукт.

Перші транснаціональні угоди у готельному бізнесі відбувалися не між компаніями з розвинутих країн та країн, що розвиваються, як, наприклад у сільському господарстві, а саме між фірмами, країною базування яких були розвинуті країни [5]. Міжнародний туризм у середині минулого століття розвивався переважно між провідними та географічно близькими країнами, що пояснюється особливостями транспортних засобів та засобів зв'язку.

Поширення франчайзингової діяльності послужило стимулом для готельної транснаціоналізації. З її появою вхідні бар'єри на готельні ринки регіонів світу для крупних готельних мереж практично ліквідувалися. В той же час франчайзинг приносив стабільний дохід готельній мережі та забезпечував подальше просування торгової марки.

Лідерами туристичної транснаціоналізації виступили транспортні компанії, зокрема сектор міжнародних авіап перевезень. Перші європейські компанії, реалізуючи стратегію пов'язаної диверсифікації, почали інвестувати кошти у туристичний бізнес (спочатку у сегмент агентських продаж авіаквитків та оформлення авіаційного перевезення вантажів, потім – у продаж туристичного

продукту). Активно здійснювались інвестиції у створення європейських готельних мереж [4].

Прогрес в сфері транспорту та комунікаційних мереж прискорив розвиток міжнародного туризму, оскільки з'явилася можливість відвідувати географічно віддалені країни. З середини 60-х років XX століття на європейський туристичний ринок почався масовий вихід американських готельних мереж, які розвивалися на території США ще з кінця XIX століття. Основна концепція таких мереж полягала у стандартизації обслуговування клієнтів по всьому світу, уніфікації ціноутворення та просування послуг. У другій половині XX століття європейці почали цікавитися країнами, що розвиваються. Це змусило європейські та американські готелі відкривати власні філії у державах Близького Сходу, Північної Африки та Південно-Східної Азії.

У туроператорському та агентському секторах туристичного ринку процеси транснаціоналізації набули активного розвитку у середині 80-х років XX століття. Саме в цей час посилюється інтернаціоналізація сфери послуг, розвивається транспортна та телекомунікаційна інфраструктура. Міжнародний туризм набуває глобального масового характеру, стає високорентабельною сферою світової торгівлі і за рядом показників випереджає минулих лідерів таких, як автомобілебудування та легка промисловість. Туристичні оператори стають привабливим об'єктом інвестування, об'єднуються в холдинги з фінансовими інститутами, отримуючи вільний доступ до фінансових ресурсів світової економічної системи. На регіональних туристичних ринках зміцнюють свої позиції бренди крупних виробників, розвивається франчайзинг у відносинах між агентами та туроператорами, формується лояльна клієнтська аудиторія, яка і стає основним досягненням транснаціоналізації.

Починаючи з 90-х років минулого століття спостерігаються активні процеси транснаціоналізації в сфері готельного бізнесу, продовжують об'єднуватися авіакомпанії, туроператори та агентські мережі. Отже, сформувалася нова мережева структура туристичних ТНК, що здатна ефективно керувати багатьма відомими брендами на туристичному ринку та великою матеріально-технічною базою. Туристичні ТНК також реалізують стратегію непов'язаної диверсифікації. Вони почали активно інвестувати у суднобудівництво, сільське господарство, авіаційну промисловість, вантажні перевезення, сферу високих технологій, роздрібну торгівлю, ЗМІ та кіноіндустрію. Традиційно найміцніші позиції у

процесах злиття та поглинання належать туристичним транснаціональним корпораціям США та країн Європейського Союзу [3]. Японія долучилася до світового туристичного ринку набагато пізніше. Це пояснюється географічною віддаленістю та особливостями японського менталітету. Активізація виїзного туризму привабила на японський ринок значну кількість американських та європейських ТНК, що сповільнило процес формування місцевих туристичних корпорацій.

Розглянувши еволюцію транснаціоналізації в сфері туризму, можна виділити п'ять основних поколінь туристичних ТНК, що різняться за профілем виробничої діяльності, джерелами фінансування, спрямованістю інтеграції, структурою та роллю на світовому ринку [2].

Діяльність туристичних ТНК першого покоління була пов'язана, головним чином, з транснаціоналізацією готельного бізнесу та діяльністю в сфері транспортних перевезень. Готельний та транспортний бізнес переходили на транснаціональний рівень господарювання як самостійно (без фінансової підтримки підприємств інших видів виробничої діяльності), наприклад, мережа готелів «Hilton», так і в рамках вертикально інтегрованих бізнес-структур (в якості непрофільної діяльності крупних банків, мереж роздрібної торгівлі, автомобільних концернів). Період розвитку ТНК першого покоління припадає на 50-70 рр. XX століття. Він характеризувався незначною кількістю міжнародних туристичних обмінів. Перші ТНК у туристичному бізнесі мали обмежену географію своєї присутності, чітко виділялися американська та європейська зони присутності туристичних ТНК. Експансія на ринки третіх країн була обмежена концентрацією туристичних потоків в окремих регіонах світу, міжконтинентальний туризм був слабо розвинутий, туристична інфраструктура у країнах, що розвиваються, потребувала значних капіталовкладень.

На ринках Європи та Північної Америки перші готельні підприємства та транспортні компанії вели жорстку конкурентну боротьбу, намагаючись за рахунок підвищення рівня транснаціоналізації збільшити об'єми збуту та зайняти монопольне положення на ринку. Вибір напрямів експансії ґрунтувався на потенційних можливостях збуту, що в першу чергу залежало від мобільності населення та розвитку туризму.

Готельні мережі першого покоління були вимушені долати високі вхідні бар'єри на ринках країн своєї експансії, оскільки стикалися з необхідністю будівництва на їх території готельних

підприємств практично «з нуля», а також створювати відповідну інфраструктуру. Власне туроператорський та агентський бізнес в ТНК першого покоління розвивався лише як додатковий компонент для обслуговування клієнтів готельних мереж та транспортних компаній [1-2]. Готельні мережі пропонували своїм клієнтам послуги бронювання білетів, а авіакомпанії надавали номери у власних готелях при крупних аеропортах Європи та США.

Туристичні компанії другого покоління відрізнялися значним збільшенням ролі в них туроперейтингу та туристичного агентування. Основною умовою формування туристичних ТНК другого покоління був стрімкий розвиток масового туризму, а також істотне розширення його географічних кордонів. Відсутність необхідної інформації про особливості перебування у віддалених країнах, а також бажання отримати гарантії надання туристичних послуг у повному обсязі та визначеної якості, викликало гостру необхідність розвитку туристичних операторів та агентів. Туристичні фірми відкривалися практично всюди в Європі та Америці, набуваючи досвіду як організації групових поїздок, так і акумулюючи кошти. У 80-х роках ХХ століття туроператори активно співробітничали з авіакомпаніями та готельними мережами. Активність продаж у туроператорському та агентському сегментах туристичного ринку стає гарантією стійкого фінансового положення транснаціональних готельних та транспортних підприємств. Ринкові умови вимагали наявності у туристичних ТНК власних відомих брендів та розповсюджених агентських мереж, у розвиток яких інвестувалися значні кошти.

Дана тенденція супроводжувалася розвитком франчайзингових мереж у готельному бізнесі. Треті країни, особливо Туреччина, Кіпр, Туніс, Таїланд, острівні держави Карибського регіону, активно інвестували у розвиток туристичної інфраструктури, будували готелі, дороги, транспортні вузли, організовували ефективну роботу підприємств громадського харчування та сфери розваг. Ці країни визначили розвиток міжнародного туризму як пріоритетну сферу економіки. Експансію готельних мереж на ринки третіх країн тепер не стримувала необхідність крупних капіталовкладень, достатньо було знайти франчайзі серед місцевих нових готельних підприємств та довести рівень обслуговування в них туристів до корпоративних стандартів. На початку 80-х років ХХ століття кількість готелів, які належали до міжнародних франчайзингових мереж по всьому світу, була у 6,7 разів більше, ніж готелів, що належали готельній мережі

на правах власності [3]. Франчайзинг сприяв глобалізації крупних готельних мереж, їх готелі можна було зустріти практично у будь-якій країні світу, в якій були іноземні (в основному європейські та американські) туристи. Традиційні для ТНК першого покоління умови експансії, засновані на безпосередньому придбанні або побудові готельного підприємства за кордоном, з 70-х років ХХ століття використовувалися лише по відношенню до бідних країн, які не мали власних коштів на будівництво готелів, які б відповідали прийнятому у готельних мережах рівню обслуговування.

Як результат, готельні мережі були звільнені від обов'язкових раніше інвестицій у готельну індустрію для розширення напрямів своєї експансії, тепер кошти все більше витрачалися на підвищення ефективності роботи туристичних компаній та агентських мереж, якими керували готельні мережі та транспортні ТНК. Також ТНК почали поступово пропонувати туристам додаткові послуги в рамках вертикально інтегрованого бізнесу. Так, в їх структурі з'явилися компанії по прокату автомобілів, спеціалізовані засоби масової інформації, підприємства з випуску товарів для туристів, а також компанії з надання фінансових та страхових послуг.

Туристичні ТНК третього покоління – це корпорації з провідною роллю туроператорського та турагентського секторів. Крупні туроператори, які раніше здійснили вихід на транснаціональний рівень діяльності завдяки готельному та транспортному бізнесу, зараз були здатні до самостійної транснаціоналізації. На початку 90-х років ХХ століття почав високо цінуватися нематеріальний ресурс туроператорів (бренд, наявність постійної клієнтської аудиторії та агентської мережі), який став гарантією успіху будь-якого інвестиційного проекту у сфері туристичного виробництва. В 90-х роках туроперейтинг остаточно став транснаціональним та практично незалежним від експансії готельних мереж та транспортних підприємств [4]. Туроператори самостійно визначали напрями та інструменти своєї транснаціоналізації, поступово охоплюючи нові ринки. Розповсюдження інформаційних технологій, які спростили зв'язок між багаточисельними офісами туристичних компаній; поширення не тільки економічної, а й культурної глобалізації, що збільшило вартість глобальних туристичних брендів, повністю забезпечили провідну роль туроператорів в туристичних ТНК.

Перехід до нового покоління туристичних ТНК був пов'язаний з розповсюдженням стратегії непов'язаної диверсифікації транснаціональних корпорацій в сфері туризму. Стратегія

непов'язаної диверсифікації передбачає придбання материнськими компаніями інших видів бізнесу, які не пов'язані зі сферою туризму. Експансія туристичних ТНК в інші види бізнесу була пов'язана, з одного боку, зміцненням їх ринкових позицій та появою відповідного фінансового підґрунтя для здійснення крупних угод зі злиття та поглинання, з іншого – вимогами більшої незалежності туристичних ТНК від коливань на світових ринках, які таким або іншим чином впливали на розвиток туризму в певних регіонах або світі.

У діяльності ТНК четвертого покоління виключну роль починають відігравати банківські та фінансові структури. Наявність у структурі компанії фінансових інститутів, які здійснюють операції по злиттю та поглинанню, кредитуванню та лізингу, стає досить поширеною практикою. Глобальні туристичні ТНК створюють групи, які об'єднують виробничі, фінансові та банківські інститути. Крупні ТНК починають активно взаємодіяти з підприємствами середнього та малого бізнесу як в країні базування, так і за кордоном. Співробітництво з середнім та малим бізнесом дозволяє крупним ТНК здійснювати аутсорсинг, передаючи іншим компаніям незначні та мало рентабельні для них функції та операції і концентруючись на більш перспективних та потребуючих значних інвестицій видах діяльності. Не дивлячись на те, що транснаціоналізація туристичної сфери почалася майже на 50 років пізніше, ніж в інших сферах економіки, туризм догнав лідуючі промислові галузі за рівнем транснаціоналізації та став не менш привабливим для вкладання крупного капіталу та міжнародних інвестиційних проектів.

Сучасний етап розвитку міжнародного туризму характеризується взаємозалежністю туристичної сфери та інтеграційними процесами, що відбуваються у світовій економіці. Ці процеси передбачають зняття обмежень на переміщення робочої сили, капіталу, залучення «третіх» країн до участі у глобальних економічних процесах. Туристичну сферу однієї країни стає неможливо розвивати без співпраці з іншими країнами. Транснаціональний туристичний бізнес залежить в першу чергу не від внутрішньодержавних факторів, а скоріше від зовнішніх, зміст яких визначається станом світової спільноти, члени якої пов'язані між собою в усіх сферах громадського життя, включаючи економіку, політику, екологію, соціальну сферу, ідеологію, культуру. Зовнішні фактори набувають пріоритетне значення як детермінанти розвитку міжнародного туризму[2].

У міжнародному туристичному бізнесі відбувається подальша інтернаціоналізація. Поява та розвиток ТНК у туристичній сфері стали відповіддю на посилення конкурентної боротьби, що було наслідком поширення інформаційних технологій, вдосконалення транспортної інфраструктури та залучення все більшої кількості країн у туристичний обіг. Глобальна туристична компанія використовує конкурентні переваги не однієї країни, а цілого ряду країн, в яких працює. Вона отримує доступ до туристичних ресурсів, капіталу, трудових ресурсів та технологій багатьох країн та регіонів. Це значно посилює її конкурентоспроможність у порівнянні з місцевими туроператорами.

Отже, можна стверджувати, що починаючи з середини ХХ століття відбувається якісна зміна туристичного виробництва, що обумовлено поширенням процесів транснаціоналізації туристичного бізнесу. Зміна характеру залучення країн та підприємств у міжнародний поділ праці диктує нові умови забезпечення конкурентоспроможності компаній, у тому числі і туристичних. Сучасні туристичні ТНК реалізують стратегію непов'язаної диверсифікації, діючи в різних сферах світової економіки. Активна співпраця з крупними фінансовими та банківськими установами забезпечує їм необхідний капітал для міжнародного інвестування. Туристичні ТНК стають реальними суб'єктами глобальної економіки, використовуючи конкурентні переваги країн-реципієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандурин В.В. Туристические транснациональные корпорации: модели, структура, экономическая эффективность/ Под ред. д.э.н. Бандурина В.В. – М.: Граница, 2007. – 368 с.
2. Яндовский А. Н. Современные стратегии развития транснациональных корпораций в глобальной индустрии туризма: монография / А. Н. Яндовский, Д. С. Ушаков. – М.: МГИИТ, 2011. – 230 с.
3. Dwyer L. Destination and Enterprise Management for a Tourism Future / L. Dwyer, D. Edwards, N. Mistilis, N. Scott, C. Roman // *Tourism Management*. – 2009. – #30. – P. 63-74.
4. Dwyer L. Motivation and Impacts of Foreign Tourism Investment / L. Dwyer, P. Forsyth // *Annals of Tourism Research*. – 2014. – Vol. 51. – № 3. – P. 512-537.
5. McNulty R. Transnational corporations and tourism issues / R. McNulty, P. Wafer // *Tourism Management*. – 2013. – #11. – P. 291-295.

Казак О.О., Гречка О.В.

МІЖНАРОДНЕ СТРАХУВАННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВЛАСНИКІВ АВТОТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ «ЗЕЛЕНА КАРТКА» В КОНТЕКСТІ ТУРИЗМА: СТАТИСТИЧНИЙ АСПЕКТ

Туризм в Україні динамічно розвивається і вже став масовим явищем. З огляду на те, що туризму як виду відпочинку притаманна значна кількість ризиків та безпек, його сучасний розвиток неможливий без страхування, яке все глибше проникає в туристичний сегмент. Таким чином, страхування є основною формою забезпечення безпеки туристів у країні чи місці його тимчасового перебування при внутрішньому та виїзному туризмі.

У сучасних умовах поширення використання автомобільного транспорту інтенсивність дорожнього руху в світі зростає. Незважаючи на покращення якості доріг та розвиток автомобільної інфраструктури, кількість дорожньо-транспортних пригод (ДТП) збільшується, при цьому матеріальні втрати та розміри відшкодування підвищуються. І хоча рівень культури водіння, організація контролю за виконанням правил дорожнього руху удосконалюється, особливо в країнах ЄС, розвиток транспортної інфраструктури не є запорукою повної безпеки дорожнього руху. За даними PulitzerCenter, загальна кількість загиблих на автомобільних дорогах світу досягла в середньому 1 240 000 смертей на рік, і прогнозується збільшення цього показника до 3 600 000 на рік, до 2030 року [1]. Цими факторами обумовлюється розширення ринку послуг зі страхування випадків, пов'язаних з транспортними ризиками.

Одним з видів страхування, що застосовують у туризмі, є міжнародне страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів «Зелена картка», що відноситься до обов'язкових видів страхування туристів при виїзді за кордон на власному транспортному засобі.

Для України питання страхування міжнародної цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів актуалізується інтенсифікацією автомобільних потоків, особливо у зв'язку з введенням безвізового режиму з ЄС. За даними Нацкомфінпослуг, якщо до початку дії безвізового режиму тільки 10% українських туристів з туристичною метою та робочими цілями перетинали кордон на транспортних засобах, зареєстрованих в

Україні, то на сьогодні цей показник зростає, що сприяє збільшенню обсягів продажів полісів міжнародного страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів [2].

У зв'язку з відносно невеликими обсягами виїзного туризму в Україні проблематика міжнародного страхування цивільної відповідальності власників автотранспортних засобів не перебувала в центрі уваги дослідників. Недостатньо уваги приділялося аналізу статистичної інформації, в достатній мірі не вивчалася діяльність страхових компаній – повних членів МТСБУ. З огляду на це, проведення статистичного аналізу стану страхування міжнародної цивільної відповідальності власників автотранспортних засобів в Україні є дуже актуальним та своєчасним.

У результаті збільшення інтенсивності міжнародного автомобільного руху в європейських країнах було створено Міжнародну систему автомобільного страхування «Зелена картка» (далі-Система «Зелена картка»), яка упорядкувала взаємовідносини між власниками автотранспортних засобів у випадках дорожньо-транспортних пригод у різних країнах шляхом запровадження страхування цих ризиків. Дана Міжнародна система заснована у Європі у травні 1949 року відповідно до положень Женевської рекомендації № 35, прийнятої Підкомітетом по дорожньому транспорту Економічної комісії Організації Об'єднаних Націй для Європи. Основними завданнями системи стало створення механізму захисту інтересів власників транзитних автомобілів та потерпілих від цих автомобілів у країні відвідування та гарантування відшкодування шкоди [3].

На сьогоднішній день Система «Зелена картка» охоплює 47 країн. До головних умов включення країн до цієї системи можна віднести:

- практичне існування обов'язкового внутрішнього страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів;

- наявність єдиної організації – Національного страхового бюро, що утворено страховими компаніями, котрі мають законодавчі підстави на здійснення міжнародного обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів щодо третіх осіб та фінансують її діяльність. Відмітимо, що утворена в кожній країні організація виступає гарантом фінансового врегулювання та компенсації відшкодування збитків, заподіяних автовласниками цієї країни третім особам на території інших держав;

- регулювання взаємовідносин між відповідними організаціями-гарантами країн-членів Системи «Зелена картка» на основі договорів уніфікованої форми;

- офіційне визнання законності функціонування даної міжнародної системи на державному рівні кожної країни-члена.

Необхідно зазначити, що Україна однією з перших на пострадянському просторі приєдналася до Міжнародної системи автострахування «Зелена картка», створивши законодавчу базу для здійснення діяльності на міжнародному рівні. У червні 1997 року відповідно до рішення 31 Генеральної Асамблеї Ради Бюро, яка відбулася у Будапешті (Угорщина), Національне бюро України було прийнято до Міжнародної системи автострахування «Зелена картка». З липня 1998 року Україну було включено до системи як «перехідного члена», а з 01.01.2005 р. отримано статус «повного члена». Єдиною організацією в Україні, яка гарантує функціонування Системи «Зелена картка», є Моторне (транспортне) страхове бюро України. Дана організація є непідприємницькою (неприбутковою) організацією, яка здійснює свою діяльність відповідно до Закону України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів», законодавства України та свого Статуту. Бюро інших країн-членів міжнародної системи автомобільного страхування «Зелена картка» гарантують виконання зобов'язань по страхуванню цивільно-правової відповідальності водія, який створив ДТП на території їх країни [4].

Страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів у більшості країн світу належить до обов'язкових видів страхування. Це зумовлено підвищеною небезпекою об'єктів страхування та необхідністю відшкодування збитків, завданих дорожньо-транспортною пригодою. В Україні ці відносини регулюються Законом України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» [5], а також іншими законодавчими актами.

Згідно даних офіційного сайту МТСБУ тільки 9 страхових компаній є повними членами даної організації, що в свою чергу мають право здійснювати страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів за міжнародними договорами «Зелена картка». Слід відмітити, що такі лідери «Зеленої картки» за розмірами страхових премій та виплат, як страхові компанії «Глобус», «Перша», «UTICO», «АСКА», не

входять у рейтинг 10-ти найбільших страхових компаній України, які здійснюють страхування КАСКО та ОСЦПВ. Це свідчить про відповідну спеціалізацію учасників страхового ринку України та відносну відокремленість різних видів страхування.

За результатами оцінки діяльності страхових компаній України, що працюють у сегменті міжнародного страхування «Зелена картка», за 6 місяців 2018 року було проведено аналітичне групування (табл.1), в результаті якого встановлено, що між розміром страхових премій та рівнем виплат існує зворотний зв'язок. При збільшенні страхових премій у середньому на одну страхову компанію рівень виплат на одну компанію знижується.

Таблиця 1

**Розподіл страховиків за розміром премій по «Зеленій картці»
у I півріччі 2018 року**

Розподіл страховиків за розміром страхових премій, тис. грн	Число страховиків одиниць	Питом а вага, %	Страхові премії, тис. грн		Рівень виплат у середньому на одну страхову компанію, %
			всього	в середньому на одну страхову компанію	
31271,0 – 70753,0	5	55,6	251526	50305,2	40,00
70753,0 – 110235,0	1	11,1	85162	85162,0	36,39
110235,0 – 149717,0	3	33,3	416623	138874,3	35,30
Разом	9	100,0	753311	83701,2	38,03

Джерело: складено за даними Insurance TOP [6].

Страховий сертифікат «Зелена картка» – страховий сертифікат єдиної форми, що застосовується в країнах-членах міжнародної системи автомобільного страхування «Зелена картка», які зазначені і не викреслені у такому сертифікаті. Його наявність є обов'язковою умовою для водіїв, що планують виїхати на власному транспорті в країни, які входять до міжнародної системи автомобільного страхування [5]. Основні характеристики міжнародного автострахування «Зелена картка» узагальнено в табл. 2.

Таблиця 2

**Основні характеристики міжнародного автострахування
«Зелена картка» в Україні**

Характеристика	Пояснення
Вид автотранспорту	Легкові автомобілі; автобуси; вантажні автомобілі; причепа, напівпричепа; мотоцикли.
Документи, які необхідні для оформлення «Зеленої картки»	Посвідчення особи страхувальника; копія техпаспорта автомобіля; водійські права; ІПН.
Вартість сертифікату «Зелена картка»	Тарифи встановлює МТСБУ, вони можуть змінюватися протягом року залежно від курсу євро. Вартість полісу залежить від: терміну дії сертифіката; типу транспортного засобу; країни перебування (країни СНД, або — країни Європи)
Основні відмінності від внутрішнього страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів	Діє лише на території іншої держави; відсутність франшизи; установлені тарифи не залежать від типу двигуна транспортного засобу.
Розмір страхової суми	Страхова сума визначається відповідно до законодавства тієї країни, в якій відбувся страховий випадок (ДТП), і не залежить від країни, в якій було придбано сертифікат «Зелена картка».
Збитки, які не покриває «Зелена картка»	Збитки, завдані особистому майну, автомобілю (збиток автомобілю страхувальника покриває тільки поліс КАСКО), вантажу та іншим речам страхувальника; шкода здоров'ю, життю страхувальника, а також витрати на першу медичну допомогу.

Виплата страхового відшкодування здійснюється на умовах, визначених законодавством тієї країни, на території якої сталася ДТП [7]. Ліміти страхового захисту в країнах – учасницях системи «Зелена карта» наведені в табл. 3.

Таблиця 3

**Ліміти відповідальності за системою «Зелена картка»
в країнах учасниках системи**

Ліміт на виплату, євро	На всіх постраждалих	На всі транспортні засоби
У межах лімітованої виплати на кожного постраждалого	Іран, Україна, Білорусія, Чехія, Греція, Росія	Білорусія, Росія
До 1000000	Албанія, Боснія і Герцоговина, Марокко, Молдова, Македонія, Монтенегро, Турція	Албанія, Боснія і Герцоговина, Македонія, Іран, Ісландія, Марокко, Молдова, Мальта, Монтенегро, Сербія, Турція, Україна
1000000 – 5000000	Швейцарія, Мальта, Сербія	Австрія, Болгарія, Швейцарія, Кіпр, Чехія, Німеччина, Данія, Естонія, Франція, Фінляндія, Великобританія, Греція, Угорщина, Хорватія, Італія, Ірландія, Литва, Латвія, Норвегія, Нідерланди, Португалія, Польща, Румунія, Словачія, Словенія
5000000 – 10000000	Австрія, Болгарія, Німеччина, Естонія, Угорщина, Хорватія, Італія, Ісландія, Литва, Латвія, Нідерланди, Португалія, Польща, Румунія, Словачія, Словенія	–
10000000 і більше	Андора, Кіпр, Данія, Іспанія, Швеція	Андора, Бельгія, Іспанія, Швеція
Страхове відшкодування у розмірі реального збитку (безлімітне)	Бельгія, Франція, Фінляндія, Великобританія, Ізраїль, Ірландія, Люксембург, Норвегія, Туніс	Люксембург, Туніс

Джерело: складено за даними МТСБУ.

Дані таблиці свідчать, що ліміти на виплату страхових відшкодувань завданої шкоди транспортним засобам зазвичай нижчі, ніж ліміти на виплату страхових компенсацій постраждалим, що пов'язано із соціальною спрямованістю політики більшості європейських держав. Зокрема, Україна за розміром лімітів на виплату страхових відшкодувань завданої шкоди транспортним засобам входить до другої групи, а за виплатою страхових відшкодувань постраждалим – до першої групи з найнижчими лімітами. Це пов'язано в першу чергу з низькими показниками розвитку економіки та рівня життя в країні.

Порівняльний аналіз показників валових страхових премій та страхових виплат за полісами «Зелена картка» за останні 5 років переконливо доводить наявність тенденцій щодо збільшення обсягів страхування по міжнародній системі. У загальному обсязі страхових премій та страхових виплат «Зелена картка» становила у 2017 році 12,2% та 9,7% відповідно (рис. 1, рис. 2).

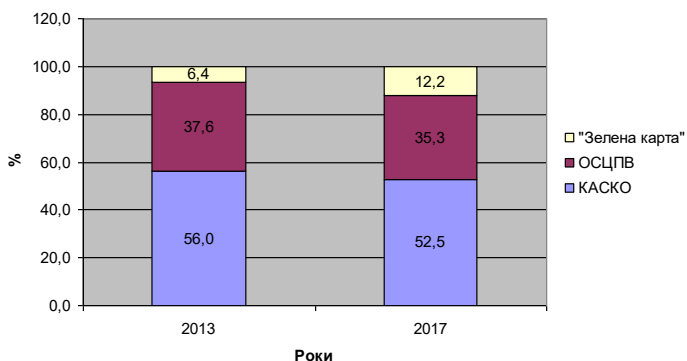


Рис. 1. Структура валових страхових премій на ринку автострахування у 2013–2017 рр.

Джерело: складено за даними Нацкомфінпослуг [8].

При цьому за останні п'ять років частка валових страхових премій за міжнародними договорами на ринку автострахування зросла на 5,8 п.п., або 90%. У цей же час частка валових страхових виплат за міжнародними договорами на ринку автострахування зросла на 5,8 п.п., або в 2,5 раза.

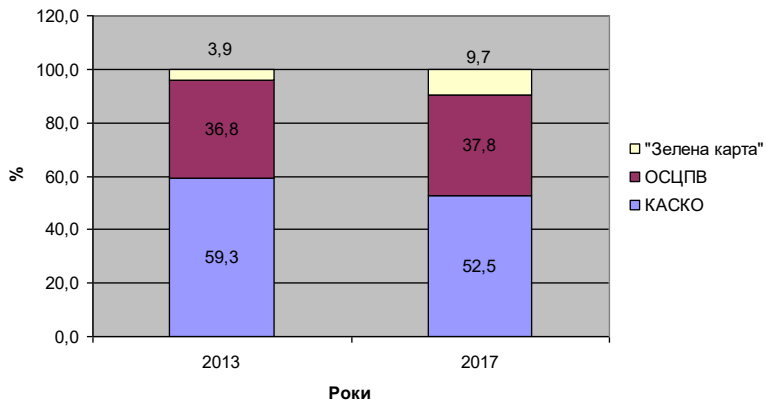


Рис. 2. Структура валових страхових виплат на ринку автострахування у 2013-2017 рр.

Джерело: складено за даними Нацкомфінпослуг [8].

Динаміка показників страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів «Зелена картка» наведена у таблиці 4. Відмітимо, що різке зростання на 71% в обсягах страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів відбулось у 2015 році, що пов'язано передусім з перерозподілом туристичних потоків.

Таблиця 4

Динаміка показників страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів за договорами «Зелена картка» у 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017
Валові страхові премії, млн грн	423,8	594,4	1015,7	1205,4	1297,6
Валові страхові виплати, млн грн	100,7	196,8	282,0	410,9	486,6
Рівень валових страхових виплат, %	23,76	33,11	27,76	34,09	37,50

Джерело: складено за даними Нацкомфінпослуг [8].

Показники переконливо доводять, що протягом проаналізованого періоду у цілому спостерігалась позитивна ситуація у даному сегменті автострахування (рис.3).

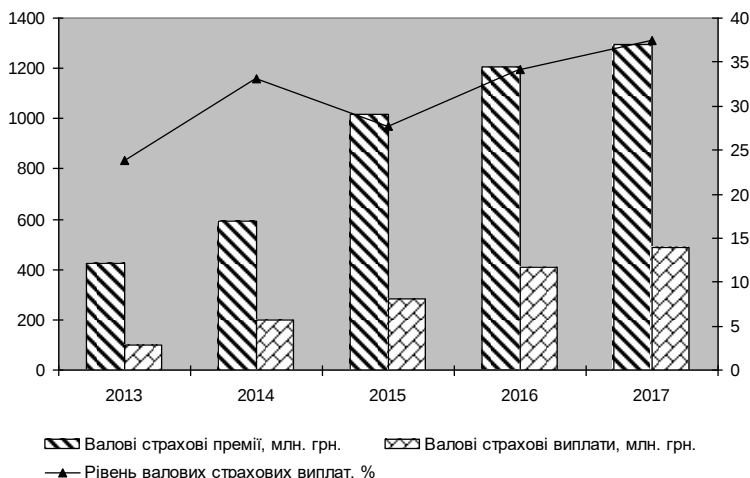


Рис. 3. Динаміка основних показників цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів за договорами «Зелена картка» у 2013–2017 рр.

Джерело: складено за даними Нацкомфінпослуг [8].

Наведені дані свідчать про зниження рівня виплат у 2015 році. На наш погляд, одним із факторів, який суттєво вплинув на цей показник, є зміна напрямків туристичних та вантажопотоків у зв'язку з політичною ситуацією.

У цілому, розвиток міжнародного автострахування «Зелена картка» залежить від динаміки вантажо- і пасажироперевезень та розвитку туризму. Аналіз показав, що в Україні пік продажів сертифікатів «Зелена картка» припадає на липень та серпень, що пов'язано переважно з сімейним відпочинком і періодом масових відпусток. Кількість договорів міжнародного страхування, які набули чинності, суттєво збільшуються у липні та серпні (III квартал) і значно скорочуються наприкінці року (IV квартал) (рис 4). Таким чином, можна констатувати про наявність сезонності в цьому виді страхування.

У середньому за досліджуваний період кількість договорів міжнародного страхування, які набули чинності в третьому кварталі, на 27,9 пунктів більша середньоквартальних обсягів укладених міжнародних договорів, тоді як у четвертому кварталі на 10,32 пункти менша цього рівня.

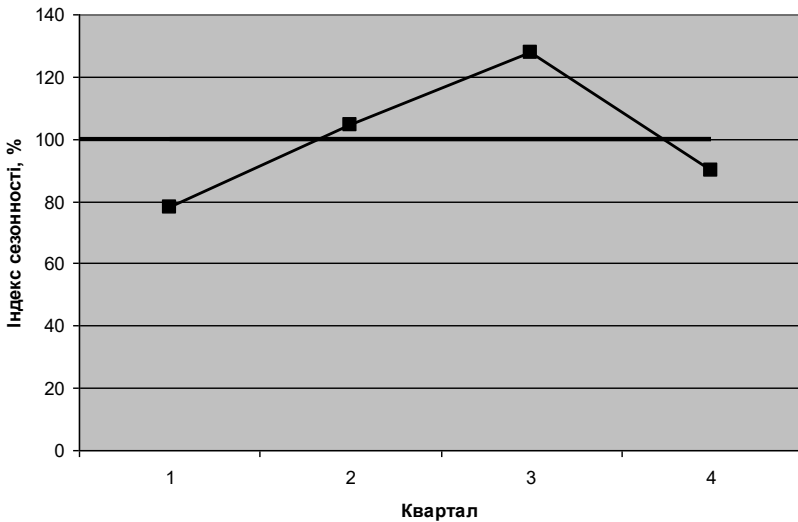


Рис. 4. Середні індекси сезонності кількості договорів міжнародного страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів «Зелена картка» за рік у розрізі кварталів

Джерело: складено за даними МТСБУ [4].

Система міжнародного страхування «Зелена картка» постійно вдосконалюється. Ліквідуються недоліки в законодавчій базі та поліпшується практика використання даного виду страхування. На етапі становлення системи «Зелена картка» в Україні фіксувалися випадки фальсифікацій та шахрайства, що без вчасного відповідного реагування та посилення контролю могло негативно вплинути на імідж страхових компаній та українських туристів-автовласників за кордоном, а також репутацію страхового ринку України в цілому. Також це спричиняло збільшення фінансового навантаження на централізований фонд страхових гарантій, який призначений для акумулювання коштів для фінансового забезпечення членства України в міжнародній системі автострахування «Зелена картка».

Випадки шахрайства при здійсненні міжнародного обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності проявлялися у вигляді:

а) виготовлення страхових документів незаконним способом;

б) внесення агентом або власником у дійсний страховий сертифікат «Зелена карта» неправдивих відомостей або змін, які спотворюють зміст раніше внесених даних [7];

в) видачі сертифікатів «Зелена карта» страховими компаніями, які не мали відповідних повноважень та не були повними членами МТСБУ.

З метою мінімізації можливостей використання шахрайських схем з 01.03.2014р. в Україні започатковано укладання договорів міжнародного страхування «Зелена картка» з одночасним унесенням інформації в єдину централізовану базу даних (ЦБД) МТСБУ за допомогою підсистеми «GreenCardonline». Ознакою укладення договору став індивідуальний код. Така система забезпечила здійснення дієвого контролю, унеможливила виготовлення фальшивого страхового документа, дало змогу страховальнику одразу після оформлення договору страхування перевіряти його статус, звернувшись до ЦБД МТСБУ, а також дозволило забезпечити перевірку дійсності договору при перетині кордону [4]. Застосування електронних полісів також сприяло зниженню витрат на документообіг і звітність, мінімізації помилок у розрахунках страхових виплат, унеможливило випадки оформлення страхового полісу вже після скоєння ДТП та діяльність страховиків, позбавлених ліцензії [2].

Слід констатувати, що в цілому в Україні налагоджена система міжнародного страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів «Зелена карта» для громадян України, які виїжджають за кордон на власному транспорті. У той же час для іноземних туристів не всі проблеми страхування вирішені. Оскільки міжнародне страхування цивільної відповідальності власників автотранспортних засобів пов'язано із системою внутрішнього обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів, незабезпечення в повній мірі контролю за наявністю дійсних полісів внутрішнього обов'язкового страхування цивільної відповідальності автовласників України ускладнює та відтерміновує виплату компенсації іноземним туристам у випадку ДТП. В даний час основною проблемою виплати страхового відшкодування іноземним туристам, які перетинають кордон України, та ускладнення розрахунків між страховими компаніями є те, що не всі власники- резиденти автотранспортних засобів мають дійсний внутрішній страховий поліс. З огляду на те, що МТСБУ, хоча і є гарантом, але не повинно виконувати функції страхових компаній та компенсувати відшкодування, необхідно

посилити контроль та моніторинг наявності діючих внутрішніх страхових полісів обов'язкової цивільної відповідальності власників-резидентів автотранспортних засобів України, в тому числі співробітниками патрульної поліції. Незважаючи на те, що в даний час потік іноземних туристів на власному автотранспорті в Україну є незначним, ця проблема потребує вирішення.

У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що впродовж останніх років ситуація на ринку міжнародного автострахування в Україні є досить стабільною, про що свідчить позитивна динаміка проаналізованих основних показників. Зокрема, спостерігається зростання як страхових премій, так і страхових виплат, підвищилась частка міжнародного автострахування у загальному обсязі наданих страхових послуг на ринку автострахування.

Аналіз показав, що на сучасному етапі спрощення візового режиму суттєво не сприяло значному збільшенню відвідувань громадянами України країн Європейського Союзу на власному автотранспорті. Разом з тим під час дослідження було виявлено сезонність даного виду страхування.

В Україні існує нагальна потреба удосконалення системи міжнародного страхування цивільної відповідальності «Зелена картка» для іноземних автотуристів. При цьому першочерговим завданням є забезпечення контролю за наявністю дійсних полісів внутрішнього обов'язкового страхування цивільної відповідальності у всіх автовласників-резидентів без виключення. Доцільно посилити контроль та моніторинг наявності та безперервності дії внутрішніх страхових полісів цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Проблеми і перспективи розвитку ринку страхування автотранспортних засобів в Україні / Г. В. Кравчук, Д. А. Курач, Т. В. Савченко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 178-184. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_1_24
2. Сервіс онлайн-страхування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://luckywood.ua/ua/bloh-strakhuvannia/387-zelena-karta-v-bezviz-na-avto>
3. Все про зелену картку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.openeurope.top
4. Офіційний сайт МТСБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.mtsbu.ua/ua/for_consumers/green_card

5. Закон України «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» No733 від 01.07.2004 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>

6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/top>

7. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://savchyn.wordpress.com/>

8. Офіційний сайт Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nfp.gov.ua>

Ніколайчук О. А.

СУТНІСТЬ ТА НАПРЯМИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ІНВЕСТИВАННЯ В ТУРИЗМІ

Розвиток вітчизняних підприємств сфери туризму значно відстає від потенційних можливостей, що обумовлені унікальними рекреаційними ресурсами, самобутнім культурно-історичним потенціалом. Для їх ефективного розвитку необхідна реалізація інноваційної моделі розвитку.

Однак в економіці України за даними 2017 р. займалися інноваціями 16,2% підприємств, впроваджували інновації – лише 14,3% всіх підприємств. Основними джерелами фінансування для інновацій були власні кошти – 85%, іноземних інвесторів – 1,2%, участь держави – 2,5% та 11,3% - інші джерела. Майже ситуація є характерною і для туристичної сфери. Так, за даними 2011 р. інноваційно активними були біля 30% підприємств, основними джерелами фінансування для яких були власні кошти – 88%, позикові кошти – 10%, участь держави – 4%. Серед чинників низької інноваційної активності можна віднести недостатність власних коштів та складну економічну ситуацію в країні

Головною причиною низького рівня інвестування інноваційної діяльності та імплементації інновацій в практичну діяльність є структура туристичної індустрії, у складі якої переважають малі та мікро-підприємства, які не спроможні ні вкладати кошти в ризикові проекти, ні зменшити витрати виробництва.

Тенденції до інтелектуалізації глобальної економіки, що спостерігаються протягом останніх десятиліть, висувають в якості ключових джерел формування конкурентоспроможності туристичного бізнесу знання, інтелект, творчу діяльність працівників. Сьогодні особливістю сучасної і високореєтингової туристської інтелектуальної компанії є її ринкова капіталізація, яка перевершує за вартістю її матеріальні та фінансові активи.

Тому питання активізації інвестування інноваційної діяльності та інтелектуальних інвестицій в туристичній сфері набувають пріоритетного значення в нинішніх умовах господарювання.

Питання інтелектуалізації економіки є предметом обговорення багатьох теоретиків і практиків управління, зокрема Е. Брукінг, О. Бутнік-Сіверського, Л. Едвінсона, С. Ілляшенка, Б. Леонтьєва, Й. Рууса, С. Пайка, Л. Фернстрема, К. Свейбі, Т. Стюарта, А. Чухна, Г. Швиданенко та ін.

Безпосередньо тематиці інновацій в сфері туризму присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних науковців Биркович В., Білоус С., Жук О., Зінов'єва Ф., Ігнат'єва А., Новікова В.С., Ткаченко Т.І., Ушакова Д.С., Школи І.М. та ін.

Незважаючи на значну кількість публікацій з вивчення інтелектуального капіталу, питання щодо інвестування в нього як головного чинника формування, розвитку та відтворення інтелектуального капіталу залишаються мало досліджуваними.

Щодо сучасних теоретичних напрацювань в галузі інтелектуальних інвестицій, то об'єкт дослідження розглядаються більш звужено, не розкривається їх інвестиційної сутності, залишається поза увагою ряд їх об'єктів.

Дослідження інтелектуальних інвестицій в туристичній сфері не поки ще не стали об'єктом комплексного економічного дослідження, хоча проблеми інноваційного розвитку цієї сфери не можна вирішити без використання цих інструментів.

Вважаємо, що в умовах економіки знань інтелектуальне інвестування на підприємствах, в тому числі туристичної сфери, є пріоритетним та потребує поглибленого наукового вивчення.

Метою дослідження є розкриття на основі аналізу сутності та складу інтелектуальних інвестицій в туризмі.

У зв'язку з відсутністю наукових напрацювань щодо сутності інтелектуальних інвестицій в туризмі, нами було досліджено сутність інвестування в інтелектуальний капітал підприємства.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» під інвестиціями розуміють усі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інші види діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Таке трактування інвестицій вказує на форми інвестування (майнові та інтелектуальні цінності), об'єкти інвестування (об'єкти підприємницької та інші види діяльності) та підкреслює мету інвестування – отримання прибутку й досягнення соціального ефекту.

Щодо інвестицій в інтелектуальний капітал, то ряд дослідників називає їх інтелектуальними інвестиціями (табл. 1).

Так, думку за поглядами М.А. Атаманової [1, с.11], процес інвестування в інтелектуальний капітал розглядається звужено - як інвестування в людський капітал для розвитку творчих здібностей людей та об'єкти інтелектуальної власності.

Аналогічним є визначення української дослідниці В. Бугас [3]. Хоча автори і не наголошують на вкладеннях в творчий потенціал, однак основу такого підходу є правовий підхід, тобто через вкладення в інтелектуальну власність.

Таблиця 1

Наукові погляди щодо сутності інвестицій в інтелектуальний капітал підприємства

Автор	Сутність
1	2
<i>Вкладення в творчий потенціал та об'єкти інтелектуальної власності</i>	
М.А. Атаманова [1, с.11].	Інтелектуальні інвестиції – це вкладання в творчий потенціал суспільства, об'єкти інтелектуальної власності, що витікають з авторського права, винахідницького та патентного права, права на промислові зразки та корисні моделі.
В. Бугас [3]	Вкладення у творчий потенціал суспільства, об'єкти інтелектуальної власності, що впливають з авторського, патентного права, права винаходу, права на промислові зразки і корисні моделі.
<i>Вкладення в інтелектуальний продукт</i>	
Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовський, Е.Б. Стародубцева [14, с. 123].	До складу інвестицій в інтелектуальний капітал відносяться вкладення коштів у створення інтелектуального, духовного продукту .
<i>Правовий підхід</i>	
І. Карпунь [8]	Інтелектуальними є інвестиції в інтелектуальну власність, яка має такі форми: виняткова, інформаційна та ліцензійна.
І. Мойсеєнко [11]	Це вкладання коштів в створення або використання об'єктів інтелектуальної власності
<i>Часовий підхід</i>	
М.Р. Саліхов [16, с.15-16]	Інвестиції в інтелектуальний капітал - ті витрати, які приносять довгострокові вигоди підприємству, як фінансового, так і нефінансового характеру. В той же час поточні витрати, що спрямовані на підтримку існуючого рівня розвитку ІК, продовжують залишатися поточними витратами та не капіталізуються.
<i>Розгляд через інвестиції в людський та організаційний капітал</i>	
А.Б. Борисов [2, с.275]	Інтелектуальні інвестиції – вкладення у придбання патентів, ноу-хау, підготовку і перепідготовку кадрів, у науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки.

Н.Н. Єрмошенко [5, с. 62],	Інтелектуальні інвестиції – вкладення у придбання патентів, ноу-хау, підготовку і перепідготовку кадрів, у науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки.
А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко [6, с. 193]	Інтелектуальні інвестиції – вкладення у придбання патентів, ноу-хау, підготовку і перепідготовку кадрів, у науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки.
С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А.Устинко, С.І. Юрій [12, с. 272]	Інтелектуальні інвестиції – вкладення у придбання патентів, ноу-хау, підготовку і перепідготовку кадрів, у науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки.
Т. Логутова, І. Ленцов, А. Годяцька [9]	Це вкладення в інтелектуальну власність, які здійснюються у вигляді придбання виключних прав користування, придбання інформаційних послуг, науково-технічної продукції, вкладень у людський капітал.
<i>Комплексний підхід</i>	
О.А. Розентул [15, с. 11], В.В. Кавецкий [7, с. 17]	Інвестиції в інтелектуальний капітал являють собою матеріальні (фінансові) і нематеріальні (визнання, увага, інформація) вкладення, які спрямовуються на підвищення знань, досвіду, на підвищення кваліфікації, покращення мотивації працівників, збільшення організаційних можливостей, на розвитку каналів комунікації організації
Ю.А. Плугіна [13, с. 155]	Інвестиції в інтелектуальний капітал підприємства – це вкладення матеріального та нематеріального характеру, направлені на збереження, розкриття, зростання та якісний розвиток елементів людського, організаційного та структурного капіталів з метою збільшення його ролі в забезпеченні та підвищенні ефективності функціонування підприємства
О.В. Ярмач [18, с. 134]	Інтелектуальні інвестиції – це вкладення у знання, що є змістом інтелектуального продукту (послуги), що набуває різних форм, у тому числі об'єктів інтелектуальної власності, комерціалізується та є інвестиційним товаром (послугою), об'єктом ринку інвестиційних ресурсів.

Джерело: складено автором

Визначення, надане Б.А. Райзбергом, Л.Ш. Лозовським, Е.Б. Стародубцевою [14, с. 123], не називає об'єкти та мету інвестування і тому не дає розуміння інтелектуальних інвестицій як економічної категорії.

Згідно правого підходу, до інтелектуальних відносяться інвестиції в інтелектуальну власність. Ці погляди поділяють І. Карпунь [8], І. Мойсеєнко [11]. На нашу думку, хоча вкладення в інтелектуальну власність є одним з напрямів інтелектуального інвестування, однак це визначення не розкриває сутності

досліджуваного поняття та прирівнює напрями інтелектуального інвестування лише до вкладень в права на інтелектуальну власність. Тобто інвестиції здійснюються в комерціалізовані об'єкти, які набули форми інвестиційних товарів.

До інвестицій в інтелектуальний капітал, на думку М. Р. Саліхова [16, с.15-16], відносяться лише ті вкладення, що несуть довгостроковий ефект. На нашу думку, таке розуміння розуміння інвестицій в інтелектуальний капітал є звуженим, бо залишає поза увагою середньострокові та короткострокові інвестиції, що теж спрямовані на покращення характеристик та відтворення інтелектуального капіталу. Зовсім інша справа – як буде розрахований економічний ефект від цих вкладень, тобто чи будуть інвестиції капіталізуватися чи просто розглядатися як поточні витрати.

Підхід А.Б. Борисова [2, с.275], Н.Н. Єрмошенка [5, с. 62], А.Г. Загороднього, Г. Л. Вознюка, Т. С. Смовженка [6, с. 193], С. В. Мочерного, Я.С. Ларіної, О.А.Устинко, С.І. Юрія [12, с. 272], Т. Логутової, І. Ленцова, А. Годяцької [9], значно звужує дійсні напрями інвестування в інтелектуальний капітал, адже окрім вкладень у людський та організаційний (що описано не повністю) капітали, є ще і ринковий капітал, розвиток якого неможливий без інвестування.

У визначенні, наданому Ю.А. Плугіною [13, с. 155], метою інвестицій в ІК є не лише створення прибутку, отримання соціального, економічного та інших видів ефекту, а ще і збереження чи зростання інтелектуального капіталу з метою можливості його потенційного використання в майбутньому. Визначення, яке надане О.А. Розентул [15, с. 11] та українським дослідником В.В. Кавецьким [7, с. 17], на наш погляд, значно розширює межі об'єктів інвестування, але їх перелік неповний. Позитивним слід вважати те, що підкреслена форма інвестування – матеріальна та нематеріальна. Але зовсім не вказано мету інвестування, що не дає повного розуміння інвестицій в інтелектуальний капітал як економічної категорії.

Українська дослідниця О.В. Ярмач [18] до інтелектуальних інвестицій зараховує вкладення у знання, що є змістом інтелектуального продукту (послуги), що набуває різних форм, у тому числі об'єктів інтелектуальної власності, комерціалізується та є інвестиційним товаром (послугою), об'єктом ринку інвестиційних ресурсів.

Враховуючи результати проведених досліджень, ми вважаємо, що інвестиції в інтелектуальний капітал туристичного

підприємства – це сукупність матеріальних та нематеріальних вкладень, спрямованих на формування, збереження, утримання, розвиток та відтворення людського, організаційного та ринкового капіталів з метою отримання прибутку й отримання соціальних чи інших ефектів для підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства.

На наш погляд, саме таке визначення інвестицій в інтелектуальний капітал має ряд переваг:

- не конкретизує об'єкти інвестування за напрямками вкладення в різні активи людського, організаційного та ринкового капіталів, що забезпечує більш широкий спектр досліджень, пов'язаних з інвестуванням в інтелектуальний капітал та їх видів на різних рівнях підприємства;
- врахування необхідності отримання прибутку та інших видів ефекту від здійснення інвестування розкриває головну мету інвестування як економічної категорії;
- не називає період здійснення інвестування, що дає змогу розглядати інвестиції в широкому розумінні (довгострокові, середньострокові та короткострокові інвестиції);
- підкреслює стадії відтворення інтелектуального капіталу, на яких здійснюється процес інвестування: тобто інвестиції повинні здійснюватись для формування, збереження в актуальному стані та підтримці, а також для розвитку і відтворення інтелектуального капіталу.

Щодо видів інвестицій в інтелектуальний капітал, то слід відзначити різноманітність поглядів науковців щодо їх класифікації.

Окремі дослідники поділяють їх на прямі та непрямі (М.А. Атаманова), інші розглядають інвестиції лише за напрямками інвестування в окремі структурні елементи інтелектуального капіталу (О.А. Розентул, О.А. Філіпов, Ю.А. Плугіна), треті – вказують лише напрямки інвестування (Ю.В. Махомет, О.Г. Ваганян).

В класифікації, запропонованій М.А. Атамановою [1, с.11-12], не враховано інвестиції в ринковий капітал, а вкладення в людський та організаційний капітали розглядається звужено.

І. Карпунь [8], І. Мойсеєнко [11] до напрямів інтелектуальних інвестицій відносять лише вкладення в інтелектуальну власність. В. Бугас [3] виділяє в якості напрямку інвестування ще вкладення в творчий потенціал.

Напрямки інвестування в інтелектуальний капітал, що вказані Ю.В. Махометом [10], є обмеженими, залишають поза увагою ряд елементів, які входять до складу інтелектуального капіталу.

О.А. Розентул [15, с. 16], О.Г. Ваганян [4, с.15], О.А. Філіпов [17, с. 18-20], Ю.А. Плугіна [13, с. 156], розглядають інвестиції за компонентами інтелектуального капіталу.

На думку О.В. Ярмач [18], до напрямів інтелектуального інвестування відносять вкладення у майнові права інтелектуальної власності: кодифіковані знання та ноу-хау, інтелектуальні послуги, людський капітал.

Таким чином, серед основних наукових прогалин існуючих видів інвестицій в інтелектуальний капітал слід відзначити обмежений склад інвестицій як в цілому в інтелектуальний капітал, так і за окремими його структурними елементами. Відсутнє також виділення інвестицій за іншими класифікаційними ознаками.

Вважаємо, що об'єктами інвестування в інтелектуальний капітал виступають всі його складові елементи. До інвестицій у нього відносять усі витрати на його формування, збереження, розвиток і відтворення незалежно від терміну окупності та джерела фінансування. Напрямки вкладень в інтелектуальний капітал повинні відповідати всім його складовим і стадіям відтворення.

Зважаючи на вищевикладене, нами розроблена власна класифікація інвестицій в інтелектуальний капітал туристичного підприємства (рис. 1) за такими класифікаційними ознаками: джерелами фінансування, часом, рівнем агрегування, структурними елементами інтелектуального капіталу, стадіями відтворення інтелектуального капіталу.

Отже, за джерелами фінансування можна виділити інвестиції за рахунок власних та залучених коштів.

За рівнем агрегування вкладення в інтелектуальний капітал бувають: в окремого працівника, в структурні підрозділи, підприємства, регіону, країни.

За часом можна виокремити такі інвестиції в інтелектуальний капітал: короткострокові (до 1 року), середньострокові (від 1 до 5 років) та довгострокові (більше 5 років).

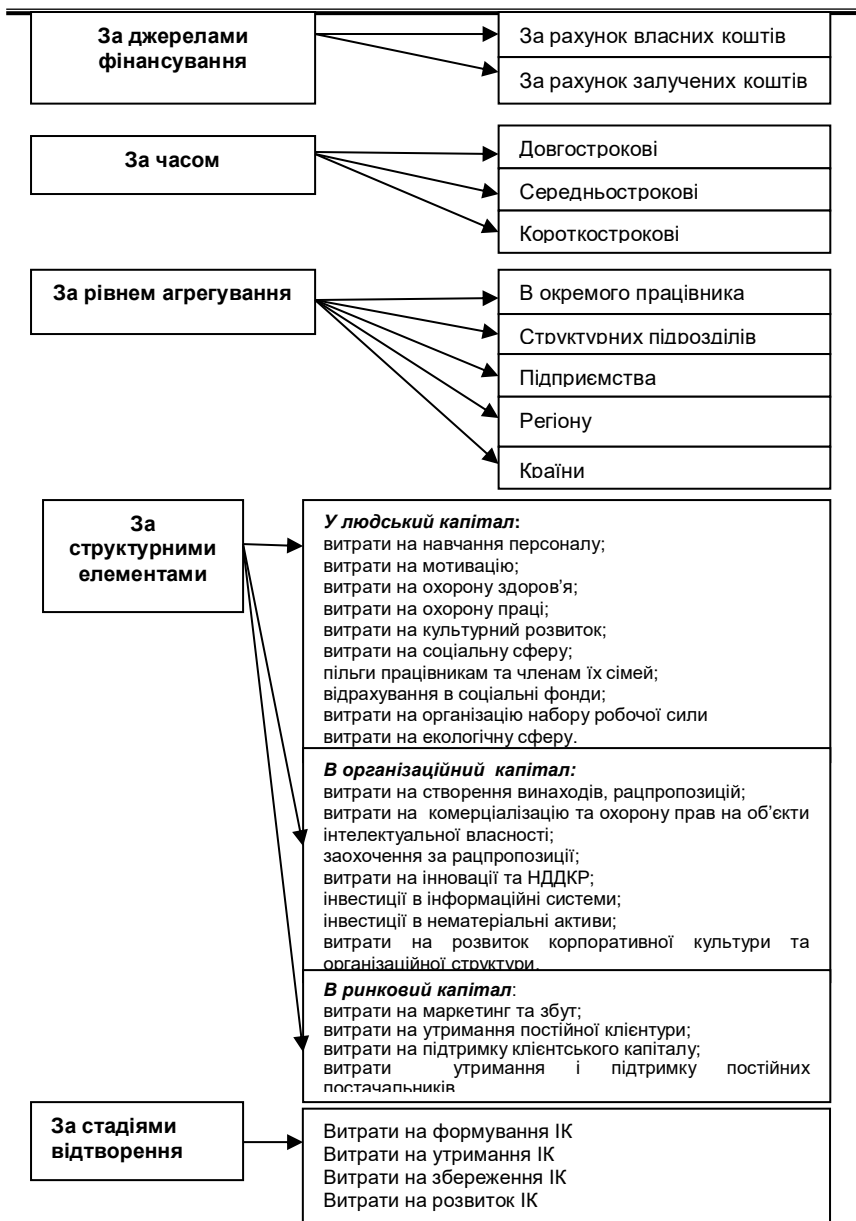


Рис. 1. Класифікація інвестицій в інтелектуальний капітал туристичного підприємства (авторська розробка)

За структурними елементами ми виділяємо інвестиції в людський капітал (витрати на навчання персоналу; витрати на мотивацію; витрати на охорону здоров'я; витрати на охорону праці; витрати на культурний розвиток; витрати на соціальну сферу; вартість пільг працівникам та членам їх сімей; відрахування в соціальні фонди; витрати на організацію набору робочої сили; витрати на екологічну сферу), інвестиції в організаційний капітал (витрати на створення винаходів, рацпропозицій; витрати, пов'язані з комерціалізацією та охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності; вартість заохочень за раціоналізаторство та рацпропозиції; витрати на інновації та НДДКР; інвестиції в інформаційні системи; інвестиції в нематеріальні активи; витрати на розвиток корпоративної культури та організаційної структури) та інвестиції в ринковий капітал (витрати на маркетинг та збут, маркетингові дослідження і розробки; витрати на утримання постійної клієнтури (реклама, директ-маркетинг, PR і т.д.); витрати на підтримку клієнтського капіталу в належному стані у вигляді знижок, бонусів, лотерей, подарунків і т.д.; витрати утримання і підтримку постійних постачальників.

Також слід підкреслити, що інвестиції в окремі елементи інтелектуального капіталу не мають сенсу. Структурні елементи інтелектуального капіталу взаємодіють один з одним, і спільний ефект носить явно виражений синергетичний характер. Тому до інвестицій в інтелектуальний капітал туристичного підприємства висуваються підвищені вимоги збалансованості: важливо співвіднести вкладення у людський, організаційний і ринковий капітали таким чином, щоб спільно вони дали б значний позитивний ефект. Так з'являється ефект перехресних інвестицій, які є інвестиціями, що вкладені в один із видів інтелектуального капіталу та викликають при цьому позитивний ефект у розвитку інших видів інтелектуального капіталу. Тому головна мета перехресного інвестування в інтелектуальний капітал – це створення умов для ефективної взаємодії між людським, організаційним і ринковим капіталом, так щоб інвестиції, вкладені в їх розвиток, приносили максимальний ефект в кожному з них.

Головними особливостями інвестицій в інтелектуальний капітал, що відрізняють їх від інших видів інвестицій, є: не розраховуються амортизаційні відрахування; об'єктами інвестицій в інтелектуальний капітал виступають знання, досвід, кваліфікація, мотивація працівників, організаційні можливості, відносини зі споживачами та партнерами; спостерігається підвищений ризик та

існує невизначений термін повернення; інвестиції спрямовуються на придбання таких активів, якими можуть володіти зовсім не ті, хто їх закупував (людський капітал належить працівникам, найнятим власниками бізнесу, а організаційний капітал належить усьому колективу); в порівнянні з інвестиціями інші різні форми капіталу інвестиції в інтелектуальний капітал є найбільш вигідними як

Інвестиції в інтелектуальний капітал сприяють підвищенню ефективності діяльності, приводять до зростання доходів та прибутку за рахунок зростання якості людського капіталу, підвищують конкурентоспроможність продукції, підприємства, забезпечують подальший розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманова М. А. Механизм управления интеллектуальным капиталом в организациях промышленности российской федерации: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / М.А. Атаманова – Москва, 2010. – 19 с.
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М: Книжный мир, 2001. – 895 с.
3. Бугас В. Особливості інвестування в інтелектуальний капітал/ В. Бугас// Вісник КНУТД – 2013 - №2 – с. 132-135.
4. Ваганян О. Г. Управление формированием и развитием интеллектуального капитала коммерческих организаций: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)» / О.Г. Ваганян – Москва, 2008. – 21 с.
5. Ермошенко Н.Н. Словарь-справочник предпринимателя / Н.Н. Ермошенко, Н.Н. Скворцов – К., УкрИНТЕИ, 1993. – 168 с.
6. Загородній А.Г. Фінансовий словник. / [уклад. А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко] – 2-е видання, виправлене та доповнене. – Львів: Видавництво "Центр Європи", 1997. – 576 с.
7. Кавецький В.В. Стратегія формування і розвитку інтелектуального капіталу шляхом збалансованих інвестицій / В.В. Кавецький // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – 2010. - №2(8). – с. 15-22.
8. Карпунь І.Н. Інтелектуальні послуги як різновид інновацій [Електронний ресурс] / І.Н. Карпунь – Режим доступу: http://ntu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_13/156_Kar.pdf
9. Логутова Т. Г. Теоретичні засади процесу комерціалізації інтелектуальних інвестицій [Електронний ресурс] / Т. Г. Логутова, І. А. Ленцов, А. В. Годяцька // Бізнес Інформ. - 2012. - № 9. - С. 20-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_9_3

-
10. Махомет Ю.В. Напрями нарощення інтелектуального капіталу підприємства. [Електронний ресурс] / Ю.В. Махомет - Режим доступу – http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_36/Zmist/21PDF.pdf.
11. Мойсеєнко І.П. Інвестування: навч. посіб. / І.П. Мойсеєнко – К.: Знання, 2006 – 490 с.
12. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник [у 2 т.] / [С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устинко, С.І. Юрій]; за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – Т.1 - 616 с.
13. Плугіна Ю.А. Інвестування як основний інструмент управління інтелектуальним капіталом підприємств залізничного транспорту / Ю.А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості – 2012. - № 39. – с.154-157.
14. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг., Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 1996 – 496 с.
15. Розентул Е.А. Инвестиционная стратегия развития интеллектуального капитала коммерческой организации: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е.А. Розентул - Москва, 2008. – 23 с.
16. Салихов М. Р. Управление интеллектуальным капиталом наукоемких предприятий на основе доходного подхода к оценке стоимости: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 « Экономика и управление народным хозяйством» / М.Р. Салихов – Москва, 2008 - 28 с.
17. Филиппов О.А. Интеллектуальный капитал как социальная основа устойчивых инновационных преимуществ компании: автореф. дис. на соискание уч. степени канд. соц. наук: спец. 22.00.03 «» / О.А. Филиппов - Москва, 2011 – 30 с.
18. Ярмач О.В. Інтелектуальні послуги як об'єкти інвестицій у інноваційний розвиток [Електронний ресурс] / О.В. Ярмач – Режим доступу: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/12/1-130-140.pdf>

Боровиков О. В.

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ТУРИЗМІ

Розвиток ринкових відносин в Україні супроводжується загостренням протиріч як старих, так і нових. Ці протиріччя створюють конфліктні ситуації та конфлікти (політичні, соціальні, трудові тощо). При цьому їхня кількість і глибина постійно коливається. Це викликано тим, що поки що недостатньо розроблено теоретичні концепції управління конфліктами стосовно ефективного вирішення або запобігання їх виникненню, а тим більше управління ними з метою мінімізації негативних наслідків.

Проблема соціального конфлікту не нова. Вона виникла разом із виникненням людства. Однак останнім часом цій проблемі щодалі більше приділяється уваги, завдяки чому вона потребує все різнобічнішого та ретельнішого вивчення. Протиріччя пронизують усі сфери життя суспільства – економічну, політичну, соціальну, духовну і т. д.

Загострення тих чи інших протиріч створює «зони кризи». Криза виявляється в різкому посиленні соціальної напруги як наслідку порушення балансу інтересів, у результаті чого виникає конфлікт.

Більшість науковців схильна вважати, що існування суспільства без конфліктів неможливе, тому що конфлікт є невід'ємною частиною буття людей, джерелом суспільних змін. Конфлікт робить соціальні відносини більш мобільними. Під впливом конфліктів суспільство може змінюватися. Чим гостріший соціальний конфлікт, тим помітніший його вплив на плинність соціальних процесів і темпи їх здійснення. Конфлікт як складне явище суспільного життя вивчається багатьма науковими дисциплінами: філософією, соціологією, психологією, етикою, педагогікою, менеджментом, маркетингом та ін.

Дослідження конфліктів беруть свій початок зі стародавніх часів. Ще китайські філософи в VII–VI ст. до н. е. та мислителі Древньої Греції вбачали джерело розвитку природи і суспільства в боротьбі протилежностей [16]. Велику увагу дослідженню конфліктів приділив Н. Макіавелі [16]. У працях, присвячених історії Риму, він розглядає конфлікти різного рівня і відзначає їхню позитивну роль для суспільного розвитку. Однак більш ґрунтовно конфлікт був розглянутий А. Смітом. У 1776 р. вийшла його

робота «Дослідження про природу і причини багатства народів», у якій він писав, що в основі конфлікту лежить розподіл суспільства на класи й економічне суперництво між ними. Останнє слід розглядати як рушійну силу розвитку суспільства [16].

Значний внесок в осмислення соціальних конфліктів зробив Гегель. Однією з їхніх причин він вважав соціальну поляризацію між «нагромадженням багатства» і «прив'язаним до праці класом». Вже в минулому столітті багато мислителів виходили з того, що конфлікт – це реальність, неминуче явище в житті суспільства і стимул соціального розвитку. Цих поглядів дотримувалися німецький соціолог М. Вебер, австрійський соціолог Л. Гумплович та ін. Німецький мислитель Г. Зіммель визначав конфлікт не тільки як одну з форм розбіжностей, але і як соціальну силу, здатну об'єднати протиборчі взаємозалежні сторони [16]. З позицій історичного матеріалізму розглядали соціальний конфлікт Карл Маркс і Фрідріх Енгельс, які вважали, що конфлікти породжуються насамперед соціальною нерівністю і виявляються в класовій боротьбі [16].

Критики марксизму відзначають, що проблема конфлікту в марксизмі не отримала всебічного обґрунтування, тому що розглядалася цим ученням через призму економічних відносин, що вважалися головною причиною конфлікту між класами та іншими соціальними групами [16]. Своє подальше теоретичне обґрунтування проблема конфлікту одержала у XX ст. У другій його половині конфліктологія вийшла на авансцену як самостійна наука.

У науку про конфлікти значущий внесок зробили такі дослідники, як Л. Козер, Дж. Рекс, Р. Коллінз, А. Обершел, К. Боулдінг, Дж. Дьюїк та ін.

Так, у середині XX ст. сформувався науковий напрямок, який всебічно і глибоко досліджує проблему соціальних конфліктів. Найбільш відомими представниками цього напрямку є Ральф Дарендорф і Льюїс Козер. Саме завдяки їхнім працям конфліктологія склалася як особливий, відносно самостійний науковий напрямок наприкінці 1950-х рр. Найбільшу популярність отримали концепції: «позитивно-функціонального конфлікту» Л. Козера (США); «конфліктної моделі суспільства» Р. Дарендорфа (Німеччина); «загальної теорії конфлікту» К. Боулдінга (США) [16]. Першим ввів термін «конфлікт в організації» американський соціолог Льюїс Козер. У 1956 р. вийшла його книга «Функції соціального конфлікту». Своє завдання він вбачав у обґрунтуванні позитивних функцій соціального конфлікту, його корисності в справі оновлення соціальних відносин

[16]. Згідно з Козером, конфлікт – це «охоронний клапан системи», він дозволяє через необхідні для його розв'язання реформи та інтегративні зусилля на новому рівні приводити соціальний організм у відповідність до нових умов. Позитивною функцією конфліктів є те, що вони допомагають модифікувати та створити норми, які забезпечують подальше існування самого суспільства в умовах, що змінилися [16]. Льюїс Козер вважав, що: соціальний світ можна розглядати як систему різним чином взаємопов'язаних частин; у будь-якій соціальній системі, яка утворена, виявляються дисбаланс, протистояння інтересів; процеси, що відбуваються в складових частинах системи та між ними, ведуть до її збереження чи зміни, до інтеграційних чи дезінтеграційних процесів. Багато процесів, які, як правило, вважаються такими, що руйнують систему, за певних умов можна розглядати як засоби, що змінюють основи інтеграції системи, а також її пристосованість до навколишнього середовища. Гострота конфлікту залежить від того, наскільки він стосується основних життєвих цінностей. Чим більшу роль відіграють емоції, тим більше шансів у нього вийти на рівень відкритого конфлікту, стати неконтрольованим. І навпаки, чим вищий рівень реалізму в його учасників, тим менш він гострий. Тривалість конфлікту залежить від ясності цілей конфліктуючих груп, ступеня їхньої згоди з приводу смислу перемоги або поразки, здатності лідерів до тверезої оцінки своїх дій та можливих наслідків. У своєму дослідженні Козер робить акцент на позитивних функціях конфлікту. Він вважає, що саме завдяки конфлікту система має змогу змінюватися. Конфлікт – сигнал, ознака того, що в системі щось негаразд. Конфлікт виступає функціональним процесом, який сприяє підтримці життєво важливих умов існування «соціального організму». За певних умов конфлікти, що відбуваються в суспільстві в цілому, в окремих його частинах чи між ними, сприяють збереженню, зміні та зміцненню адаптованості системи. Вони допомагають постійному пристосуванню системи до мінливих умов. Конфлікт може сприяти більш чіткому розмежуванню групових інтересів, а отже, утворенню нових соціальних груп (тобто диференціації в суспільстві), а також – централізації прийняття рішень, він може зміцнювати ідеологічну єдність, посилювати соціальний контроль. Усе це можна зарахувати до функцій конфлікту [16]. Ральф Дарендорф вважав, що конфліктність спостерігається завжди й усюди, її не можна елімінувати [16]. Конфлікти є головною пружиною розвитку суспільства. На його думку, будь-яку соціальну спільноту можна розглядати як імперативно-координовану асоціацію (групу, установу, суспільство в цілому). В кожній асоціації чітко розрізняються ролі її

учасників. І перш за все в такій асоціації спостерігається диференціація розподілу влади. Незважаючи на часом насильницький характер цієї влади в рамках однієї асоціації, цим відносинам намагаються надати узаконеної форми. Ті, хто її отримують, набувають статусу «авторитету», тобто мають санкціоноване право володарювати над кимсь. Отже, соціальний порядок утверджується створенням авторитету певних ролей у різних типах асоціацій. Але завжди є конфлікт інтересів, оскільки будь-яка влада існує за рахунок примусу певної групи людей. Розв'язання конфлікту інтересів веде до перерозподілу влади, що призводить до інституалізації нових володарів та підлеглих. Далі знову відбувається поляризація інтересів та нове суперництво за авторитет. Конфлікт – це невідворотний процес, який виникає через протилежність сил, що діють у соціально організованих структурах. По-друге, такий конфлікт прискорюється чи сповільнюється завдяки низці опосередковуючих умов або змінних. По-третє, «розв'язання» конфлікту у якийсь момент створює такий стан структури, який за певних умов неминуче призводить до подальших конфліктів протидіючих сил. Отже, головне джерело конфлікту полягає в інституалізації влади. Дарендорф вважає, що соціальний конфлікт не можна усунути, бо він є рушійною силою та засобом існування соціального організму [16]. Проте конфлікт може бути правильно регульованим. Його правильне регулювання, або інституалізація, передбачає, по-перше, те, що обидві сторони, які беруть участь у конфлікті, повинні визнати неминучість і реальність конфліктної ситуації, тобто суттєву справедливість мотивів опонента. По-друге, конфліктні групи мають бути оформлені організаційно, а не бути аморфною сукупністю. По-третє, сторони, які протидіють у соціальних конфліктах, повинні погодитися з визначеними формальними правилами гри, що забезпечують основу їхніх взаємин. Вибір методів регулювання конфлікту залежить від виду асоціації, в якій він відбувається, її специфіки, форм правління і т. ін. Серед форм регулювання конфлікту можуть бути виділені наступні: замирення через посередництво певних інституцій, де учасники конфлікту обговорюють спірні питання; стороннє втручання, або посередництво та арбітраж. Саме ці форми є важливим механізмом, за словами Дарендорфа, зменшення сили соціального конфлікту. Повною мірою вони можуть діяти лише в демократичному суспільстві.

Певним чином обидва попередніх підходи поєднуються в концепції Джона Рекса, який здійснює інституціональний аналіз конфліктності [16]. Його аналіз можна схематизувати так: спочатку у

зрілому соціальному інституті утворюється керівне ядро, яке з часом отримує низку переваг у розподілі благ. Саме через це виникає несумісність інтересів керівництва та інших членів організації. В цей момент певна група, яка посідає привілейоване місце в організації, використовуючи «загальноприйняті цінності та стандарти» дбає лише про реалізацію своїх інтересів, внаслідок чого виникає напруга між пануючими та групами, що позбавлені благ. Відбувається загострення інтересів між тими, хто бажає зберегти існуючий стан, і тими, хто намагається здійснити перерозподіл функцій та влади, наслідком чого є виникнення конфлікту. Розв'язання конфлікту призводить до змін, в результаті яких оновлюється або змінюється управлінська еліта, коригуються цілі інституціональної діяльності. Цей процес є постійним і неминучим. Слід зауважити, що передусім конфлікт не є аномалією в співіснуванні індивідів. Конфлікт – це явище, яке спостерігається впродовж усієї історії людства, тому ми змушені визнати, що його принципово не можна викоринити. Відкриті конфлікти є досить частим явищем, навіть відкрита, гостра боротьба, як свідчить детальний аналіз, є різновидом маневрування з метою розірвати організаційні пута. Найчастіше конфлікт має вигляд певної напруженості між протилежними інтересами окремих груп. Отже, конфлікт виконує не так функцію руйнації, як швидше функцію оновлення, а оскільки конфлікт є феноменом, притаманним людському існуванню, він має окремо досліджуватись. Суперечності суспільного розвитку, як відомо, суттєво впливають на розвиток організацій. З одного боку, відбувається руйнування організаційних структур, які вичерпали себе як такі, що не відповідають вимогам сьогодення, з іншого – триває пошук та апробація форм організаційної діяльності людей, які б перш за все відповідали вимогам часу та забезпечували ефективне функціонування організацій. Проте зміни і трансформації, як відомо, здебільшого відбуваються через конфлікти [16].

Розглянемо «конфлікт» як дефініцію. В «Політологічному енциклопедичному словнику», виданому Національною академією наук України в 1997 р. [16], конфлікт визначається як «надзвичайне загострення розбіжностей між сторонами, пов'язаних з особливостями їх становища в суспільстві, а відтак, з реальною або надуманою протилежністю їх інтересів, цілей, цінностей».

Конфлікт в організації – це поняття, яке відображає тип організаційної поведінки, який базується на зіткненні та боротьбі активно взаємодіючих суб'єктів (людей, груп, підрозділів), для яких характерна відсутність взаємної згоди або не збігаються

інтереси, цілі, соціальні позиції та цінності тощо [16].

Конфлікт в організації передбачає наявність, як мінімум, двох активних різноорієнтованих суб'єктів, що вступають між собою у відносини. Конфліктуючими сторонами можуть виступати індивіди, групи, підрозділи, організації, причому в найрізноманітніших сполученнях (наприклад, конфлікт між індивідами, індивідом і групою, групою й організацією, індивідом і організацією).

Розбіжності, протилежності, відмінності – це необхідні, але ще не достатні умови для конфлікту; вони трансформуються в конфлікт тоді, коли почнуть взаємодіяти сили, які є їхніми носіями. Отже, конфлікт – це прояв об'єктивних і суб'єктивних розбіжностей, який відображується в протистоянні їх носіїв, тобто сторін.

Пошук шляхів розв'язання конфлікту починається з визначення його предмета, що іноді зробити нелегко. Конфлікт може мати основний предмет, який поділяється на часткові предмети, численні так звані «хворобливі центри відповідальності». Під предметом конфлікту розуміється об'єктивно існуюча або уявна проблема, яка є причиною незгоди між сторонами. Кожна зі сторін зацікавлена у вирішенні цієї проблеми на свою користь. Предмет конфлікту – це і є основна розбіжність, через яку і задля розв'язання якої суб'єкти вступили в протистояння. Це може бути проблема поділу влади, оволодіння тими чи іншими цінностями, проблема першості або сумісності [16]. Об'єкт конфлікту – це матеріальні або духовні цінності, до оволодіння чи використання яких прагнуть сторони конфлікту. Об'єктом конфлікту можна вважати будь-який елемент матеріального світу і соціальної реальності, здатний слугувати предметом особистих або групових інтересів. Це завжди якийсь дефіцитний ресурс. Якщо є можливість компенсації дефіциту ресурсів, то в багатьох випадках можна усунути проблему, що здатна призвести до виникнення конфлікту. Щоб стати об'єктом конфлікту, цей елемент повинен знаходитися на перехресті інтересів різних соціальних суб'єктів, які прагнуть до одноособового контролю над ним. Причому зіткнення інтересів має бути усвідомлено сторонами конфлікту, які повинні розуміти їхній зміст і сприймати ці інтереси як особисті [16]. Розглянувши об'єкти рядових, типових конфліктів, неважко визначити коло загальних проблем. Справа може бути в об'єктивній «неподільності» об'єкта між двома сторонами, або навпаки, можливості його поділу за згодою сторін. Конфлікт може бути і без наявного об'єкта. Існують «безоб'єктні» конфлікти, які не базуються на взаємних прагненнях до контролю над чимось, наприклад «інтелектуальні конфлікти»,

тобто спори навколо теоретичних питань.

Крім природи конфлікту і його сутнісних відмінностей від суміжних явищ, необхідно визначити межі конфлікту, тобто його зовнішні контури у просторі та часі. У визначенні меж конфлікту виділяють три аспекти: просторовий, часовий та внутрішньосистемний. Просторові межі визначаються територією, на якій відбувається конфлікт. Часові межі – це тривалість конфлікту, його початок і закінчення. Від того, як визначається термін дії конфлікту, залежить експертна оцінка дій його учасників в той чи інший момент часу. Особливо це важливо для того, щоб правильно визначити роль і відповідальність осіб, які брали участь у конфлікті [16]. Визначити внутрішньосистемні межі конфлікту означає оцінити, як тісно пов'язано з конфліктуючими сторонами коло його учасників. Крім опосередкованих протидіючих сторін, учасниками конфлікту можуть стати й інші особи, які самі в ньому не задіяні, а також прихильники і противники тих чи інших суб'єктів, що конфліктують між собою. Всі ці особи (організації) є елементами системи. Межі системи залежать від того, наскільки широке коло учасників буде до нього включено. Внутрішньосистемні межі необхідно знати для впливу на здійснення процесів, особливо для захисту системи від зруйнування.

Функції конфлікту можна поділити на дві великі групи, відповідні основним сферам суспільного життя: матеріальні та духовні [16]. Матеріальна функція проявляється в тому, що у процесі конфлікту та чи інша сторона може не тільки заволодіти, а й опанувати матеріальними цінностями, яких у неї не було до початку зіткнення. Отже, конфлікт може сприяти прогресу і розвитку матеріального виробництва. Розмір матеріальних втрат залежить від масштабів самого конфлікту. Духовна функція конфлікту проявляється у вигляді стимулятора швидких і важливих змін у духовній сфері. Конфлікт начебто перериває процес звичайної односторонньої оцінки подій і створює умови для того, щоб побачити й оцінити їх з іншого боку. Крім матеріальних і духовних функцій конфлікту, велике значення має низка функцій, які випливають з особливостей соціального організму. Це сигнальна, інформаційна, диференційна та динамічна функції [16]. Сигнальна функція попереджає про необхідність прийняття термінових дій для пошуку та усунення причин суспільного напруження, ретельного вивчення обставин, які створили конфліктну ситуацію. Інформаційна функція є близькою до сигнальної, але й дещо відмінна: вона значно ширша, ніж просте свідчення про негаразди.

Розгортання та перебіг конфліктної ситуації несуть значну інформацію про чинники, які її породили і вивчення яких є важливим засобом для її розв'язання. Диференційна функція характеризує процес соціальної диференціації, яка виникає під впливом конфлікту, що часто відбувається через зміну і руйнування колишньої системи. Під впливом конфлікту процес соціальної диференціації розвивається в двох протилежних напрямках, тобто відбувається поляризація протиборчих сил, а з іншого боку відбувається інтеграція соціальних сил навколо нових центрів тяжіння і консолідації. Динамічна функція впливає з того, що у кожному соціальному конфлікті закладена можливість більш швидкими темпами здійснювати зміни і спрямовувати подальший розвиток організації. Конфлікт тоді виконує соціально позитивну функцію, коли це сприяє прогресу. Але й тоді необхідно враховувати втрати, які завжди мають місце та стосуються як матеріальної, так і моральної сфери. Справді, у конфлікті і прогресивна, і регресивна функції невід'ємні одна від одної. Конфлікт корисний тим, що він розв'язує розбіжності. Це його об'єктивна функція. Разом з тим, розбіжність може бути усунута шляхом повного зруйнування або серйозної дезінтеграції системи. Краще, якщо об'єктивно існуючі розбіжності не призводять до конфлікту, а усуваються мирними, цивілізованими засобами.

Суб'єктами соціальних конфліктів виступають соціальні спільноти, і передусім – спільноти великі. Такі спільноти не є продуктом теоретичного узагальнення, а реально існуючими сукупностями індивідів, які пов'язані між собою спільними інтересами і статусом та прямо чи опосередковано взаємодіють. Це спільноти, які можуть бути емпірично зафіксовані за допомогою певних соціальних ознак їхніх членів. Особливостями організаційних конфліктів є: можливість перенесення особистісних відносин на організаційні, а також вплив зовнішніх чинників на соціально-психологічний клімат у трудових колективах. Це має визначальний вплив на розвиток відносин між окремими членами груп та підрозділів, між групами, оскільки спроба ліквідації або локалізації дії кожного окремого конфлікту не сприяє розв'язанню основного кола проблем і ліквідації конфлікту в цілому. Частина причин та умов виникнення конфліктів в організації також закладається за її межами, які можуть бути загальними та системними.

Причинами виникнення конфліктів в організації можуть виступати [16]:

- структурна взаємозалежність (взаємозалежність як окремих працівників, так і окремих груп при реалізації власних цілей);

- незадовільні комунікації в соціальній структурі, що призводять до різного розуміння розпоряджень і наказів адміністрації;

- прагнення збільшення функціональної значимості та автономії тощо.

Конфлікт є фактично неминучим і в тому випадку, коли окремі структурні одиниці намагаються нав'язати організації свої правила, норми, інтереси. Кожна з перерахованих вище причин може стати поштовхом, першим кроком до конфлікту тільки за наявності певних зовнішніх умов. Отже, необхідними складовими початку конфлікту є його причини та умови.

Розрізняють такі *види причин конфліктів* [16]:

- *ресурсна група причин*. Безперечним є той факт, що будь-які ресурси та блага є обмеженими. Обмеженість ресурсів часто веде до виникнення напруження, що переростає в конфліктні відносини на рівні окремої особистості, групи, організації.

- *інформаційна група причин*. Інформація, доступ до неї є тими «ресурсами», від володіння якими залежить функціонування і нормальна робота кожного окремого підрозділу. Причинами багатьох конфліктів є боротьба за інформацію та шляхи вільного доступу до неї або інформація, прийнятна для однієї сторони та неприйнятна для іншої.

- *ціннісна група причин* – принципи, особистісні системи поведінки, переконання тощо. Протиріччя цілей існує в складних структурах управління, оскільки самостійні підрозділи формують свої цілі діяльності, визначають шляхи та способи їх досягнення. Тому ймовірною є вірогідність виникнення конфліктів через несумісність цілей сторін, які з часом можуть суперечити одна одній, а іноді й розвитку організації в цілому.

- *структурна група причин*. До цієї групи належать взаємозалежність завдань, неправильний розподіл відповідальності, недосконалість структур управління.

- *комунікативна група причин* – поведінка індивідів, яка не відповідає очікуванням оточуючих.

Отже, для виникнення конфлікту необхідні три умови: об'єктивно конфліктна ситуація, наявність суб'єктів конфлікту та наявність приводу для виникнення конфлікту, тобто своєрідного «спускового механізму».

Одним із засновників нового напрямку вивчення конфліктів,

розробки теорії та практики їх розв'язання, на основі врахування не тільки інтересів учасників, а й умов їх виникнення, є Джон Бертон [16] – відомий спеціаліст у галузі міжнародних відносин і розв'язання конфліктів. На його думку, сучасна концепція вирішення конфліктів базується на людських потребах. Виникнення конфліктів є результатом обмеження або неадекватного чи неповного задоволення потреб не тільки цілих соціальних груп, а й кожного окремого індивіда як учасника соціальних процесів. При вивченні типових людських потреб дослідник звертає увагу на такі характеристики, які, за його словами, є антологічними й універсальними. Виділяють 11 характеристик людських потреб, які є універсальними і незалежними від характеристик суспільства, культури чи політичної системи. Найголовнішим є задоволення потреби в засобах існування. На другому місці – потреба в забезпеченні фізичної та психологічної безпеки. Далі йдуть: забезпечення необхідного порядку і впевненості в своїй здатності передбачати результати власної діяльності; постійний пошук оновлення «асортименту» потреб і збагачення якості їх задоволення; можливість робити вибір і прагнення реалізувати свої здібності; втілення вільного вибору; бажання постійно відчувати і зберігати непорушність власної самоідентифікації та цілісності; бажання відчувати власну значимість; володіння певними цінностями або системою переконань; впевненість у тому, що суспільство з високим ступенем ймовірності забезпечуватиме прагнення кожного окремого члена суспільства. В основу підходу до вирішення конфліктів шляхом задоволення базових потреб людей покладено ідею про те, що рішення, які цілком задовольняють базові людські потреби, здатні привести до остаточного розв'язання тих конфліктів, які стосуються всіх спірних питань, та встановити нові стійкі відносини між супротивниками. Це положення характерне для конфліктів, які мають глибоке коріння і для вирішення яких неприйнятні звичайні методи, – оскільки такі конфлікти виникають внаслідок порушення базових людських потреб чи їх частини, або через неприйняття однією зі сторін якості тієї чи іншої невід'ємної частини людського існування.

У зв'язку з цим доцільно зупинитися на розгляді таких дефініцій, як проблеми управління, спори та конфлікти [16]. Проблеми управління – це ситуації розбіжностей стосовно засобів і способів досягнення загальних цілей та задоволення інтересів, щодо яких сторони мають єдину позицію. Отже, проблеми

управління розглядаються як розбіжності у виборі альтернатив, а тому технології та процедури, які застосовуються для регулювання і вирішення цих проблем, стосуються покращення взаємовідносин, взаємодії та взаємин сторін. Процедури управління застосовуються, як правило, для подолання протиріч на міжособистісному рівні. Спори – це вияв відсутності згоди і відмінностей інтересів. Ці інтереси найбільше представлені у вигляді позицій чи бачення сторін щодо врегулювання проблеми, – а тому вони породжують суперечки довкола неадекватної інформації, протиріччя сприйняття і різниці в перевагах. Спори виникають через порушення умов угод, невиконання норм і конкуренцію стосовно ресурсів. Врегулювання спорів можливе шляхом зміни і зближення позицій та інтересів, якими сторони можуть поступитися тією чи іншою мірою. Це передбачає використання арбітражу та судових процедур. Власне конфлікт виникає на основі незадоволення людських потреб, які не можуть бути предметом торгу. Ці потреби стосуються особистої чи групової автономної ідентичності. Розв'язання таких конфліктів можливе тільки шляхом застосування технологій, спеціально розроблених для цих випадків і проблемно зорієнтованих на мотиви та потреби сторін, їхні взаємовідносини, пошук альтернативних способів задоволення потреб і варіантів вирішення проблеми. Вибір засобів задоволення потреб визначається соціально-економічними, політичними і культурними умовами життя людей.

Після розгляду причин та умов виникнення конфліктів слід розглянути їхні види [16]:

- *особистісний конфлікт* – конфлікт, що відбувається в самій особистості, на рівні її індивідуальної свідомості;

- *міжособистісний конфлікт* – розбіжності між двома чи більшою кількістю людей з однієї або декількох груп. До них можуть підключатися окремі особистості, які не утворюють групи.

- *міжгруповий конфлікт* – конфлікт між соціальними групами з протилежними інтересами;

- *конфлікт приналежності* – коли індивіди мають так звану подвійну приналежність. Наприклад, учасники конфлікту утворюють групу всередині якоїсь великої групи, або коли індивід входить одночасно в дві конкуруючі групи, що прагнуть досягнення однієї мети;

- *конфлікт із зовнішнім середовищем* – коли індивіди, які складають групу, зазнають тиску ззовні (адміністративні та

економічні норми, розпорядження). Вони вступають у конфлікт з інститутами, що підтримують ці норми.

Крім того, до класифікації видів конфліктів також належать конфронтація, суперництво та конкуренція [16]. *Конфронтація* – це пасивне протистояння груп із протилежними інтересами. Як правило, це протистояння не набуває форми відкритого зіткнення, але допускає наявність непереборних протиріч. *Суперництво* виражається у боротьбі за визнання особистих досягнень і творчих здібностей. Мета суперництва – отримання кращих позицій, визнання та демонстрація переваги шляхом досягнення престижних цілей. *Конкуренція* є особливим типом конфлікту, оскільки її метою є отримання доступу до дефіцитних благ.

Організаційні конфлікти класифікуються також:

- за формою прояву: явні та латентні, актуальні та потенційні;

- за тривалістю: короткострокові та довгострокові;

- за гостротою: гострі та ті, які повільно вирішуються;

- за характером розвитку: внутрішньоособистісні, міжособистісні (внутрішньогрупові), міжгрупові (внутрішньоорганізаційні), міжрольові, міжорганізаційні;

- за наслідками: на деструктивні, які ведуть до зниження ефективності діяльності організації, її здатності до виживання і дезінтеграції, та конструктивні, результатами яких є удосконалювання організаційної структури, підвищення ефективності роботи, вироблення більш ефективних стратегій розвитку.

Загальною рисою всіх організаційних конфліктів є реальне або уявне блокування потреб (чи перешкода задоволенню потреб) окремого члена організації (соціальної групи). Якщо блокування потреб усвідомлене членами організації (соціальної групи) і відбулася ідентифікація джерел цього блокування (наприклад, члени групи усвідомили, що їхні значимі потреби заблоковані представниками адміністрації), то далі слідує реакція на блокування, яка може бути двох типів: відступ або агресія.

Слід наголосити, що конфлікт – це завжди боротьба, породжена конфронтацією суспільних і групових інтересів.

На шляху переростання протиріччя в конфлікт складається своєрідний стан, який можна назвати передконфліктною стадією. Остання безпосередньо передує конфлікту. Передконфліктний стан дуже хиткий, оскільки навіть випадкова подія може викликати незворотні процеси, що призведе до відкритого конфлікту. На цій

стадії відбувається збіг різних обставин, що передують конфліктам і часто породжують несумісні вимоги. При цьому задоволення інтересів однієї сторони перешкоджає задоволенню інтересів іншої. На передконфліктній стадії суб'єкти, перш ніж зважитися й почати якісь дії, оцінюють свої можливості (матеріальні цінності, інформацію, зв'язки і т. ін.), вживають заходи для консолідації сил конфліктуючих сторін, пошуку прихильників. Крім того, передконфліктна стадія є періодом формування кожною стороною своєї стратегії дій. Конфлікт, що почався, у процесі свого розвитку постійно змінюється. Це пов'язано з тим, що відносини, що складаються на початку і наприкінці конфлікту, істотно розрізняються: з різним ступенем виявляється активність суб'єктів, можуть статися несподівані події тощо. Створюються додаткові умови для поглиблення і розростання конфлікту – другої його стадії. Процес розростання триває доти, доки не з'являться перші відчутні результати протистояння. Ці результати осмислюються, аналізуються суб'єктами конфлікту. На цій стадії створюються ті чи інші умови для втручання з метою погашення конфлікту. Кожна сторона вже зіткнулася з опором супротивника, відчула його силу і може зрозуміти, як нелегко їй буде наблизитися до перемоги. Розростання конфлікту є періодом найбільших коливань учасників. Саме на цьому етапі можуть розпочатися дії, що дозволять зупинити відкрите протистояння, прийти до компромісного рішення.

У самому конфлікті дії можуть бути: відкритими, безпосередніми, прихованими чи опосередкованими [16]; фізичними, психологічними, ідеологічними і т. ін.; передбачуваними і непередбаченими. Але, звичайно, всі вони розширюють сферу конфлікту; в них виявляється специфічна поведінка людей.

Третьою стадією перебігу соціального конфлікту є його розв'язання. Ця стадія передбачає вивчення об'єкта конфлікту, складу його учасників, його коренів і безпосереднього приводу, а також усвідомлення рівня напруженості. Ознакою розв'язання може стати завершення інциденту (активних дій). Це означає, що між конфліктуючими сторонами припиняється конфліктна взаємодія. Однак усунення інциденту – необхідна, але недостатня умова для вирішення конфлікту, тому що за певних обставин конфлікт, що був погашений, може спалахнути знову. Розв'язання конфлікту можливо лише за зміни конфліктної ситуації, а точніше: якщо буде усунена корінна причина конфлікту; коли зміниться ставлення суперників

один до одного і вони перестануть вбачати один в одному супротивників; коли зміняться вимоги сторін. Розв'язання конфлікту може бути остаточним або частковим. Остаточне вирішення означає припинення конфлікту, кардинальну перебудову всієї картини конфліктної ситуації. При цьому «образ ворога» трансформується в «образ партнера», установка на боротьбу змінюється орієнтацією на співпрацю.

При частковому вирішенні конфлікту частіше змінюється тільки зовнішня його форма, але зберігаються внутрішні установки, що спричинятимуть продовження протистояння. Успішне вирішення конфлікту пов'язане з певними умовами. Своєчасна і точна діагностика його причин дозволяє виявити об'єктивно існуючі протиріччя, інтереси, мету сторін. На основі такого аналізу визначається так звана «ділова зона конфлікту». Безперечною умовою для успішного вирішення конфлікту залишається обопільна зацікавленість сторін у подоланні існуючих протиріч. Це можливо при взаємному визнанні інтересів кожної зі сторін, для чого суб'єктам конфліктів необхідно звільнитися від недовіри один до одного, спільно шукати шляхи вирішення конфлікту.

Отже, завдання управління конфліктом полягає в тому, щоб не допустити його розростання і знизити його негативні наслідки. Суб'єктом управління конфліктом може виступати як одна з його сторін, так і третя сила, що не бере безпосередньої в ньому участі, але зацікавлена в його врегулюванні. Хто б не виступав суб'єктом управління конфліктом, важливо знайти способи його врегулювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Jonty Magicman. What is Organizational Behavior and its Definition. Electronic document. Source: <http://jontymagicman.expertscolumn.com/article/what-organizational-behaviour-and-its-definition> .Title from screen.
2. Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press. - 316 p.
3. Lillian Margaret Simms, Sylvia Anderson Price, Naomi E. Ervin The professional practice of nursing administration (1994) p.121.
4. Fredric and Linda L. Putnam, The New Handbook of Organizational Communication - Advances in Theory, Research and Methods, Sage Publications, London, 2001. – 269 p.

5. Michael I. Reed (1985). Redirections in organizational analysis.. London, Tavistock, - 234 p. (p.108)
6. Taylor, S. & Hansen, H. Finding form: looking at the field of organizational aesthetic. //Journal of Management Studies. – 2005. - № 42 (6). - p. 1211–1231.
7. Antonio Strati (1999) Organization and Aesthetics. London(UK): Sage, - 216 p.
8. Harrison, J. R., Lin, Z., Carroll, G. R., & Carley, K. M. (2007). Simulation modeling in organizational and management research. Academy of Management Review, 32(4), 1229-1245.
9. Hughes, H. P. N., Clegg, C. W., Robinson, M. A., & Crowder, R. M. (2012). Agent-based modelling and simulation: The potential contribution to organizational psychology. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85(3), 487–502.
10. Crowder, R. M., Robinson, M. A., Hughes, H. P. N., & Sim, Y. W. (2012). The development of an agent-based modeling framework for simulating engineering team work. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics – Part A: Systems and Humans, 42(6), 1425–1439.
11. Зайцева К. В. Організаційна поведінка: монографія / К. В. Зайцева; Донец. ін-т залізн. трансп. - Донецьк : Донбас, 2011. - 283 с.: рис., табл. - Бібліогр.: с. 283. - укр.
12. Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка / М. Е. Генсон. - Л. : Літопис, 2002. - 378 с.
13. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія / А. В. Доронін; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : ІНЖЕК, 2008. - 320 с. - (Наук. вид.). - Бібліогр.: с. 299-319. - укр.
14. Дороніна М. С. Управління організаційною поведінкою: монографія / М. С. Дороніна, В. В. Тютлікова. - Х., 2011. - 200 с.: рис., табл. - Бібліогр.: 195 назв. - укр.
15. Управління поведінкою персоналу. Гендерний аспект: монографія / М. С. Дороніна, В. І. Ковальова; Харк. нац. екон. ун-т. - Х. : АдВА, 2009. - 283 с. - укр.
16. Шепіло Ю. Конфлікти в організації: причини виникнення та шляхи їх розв'язання // Національна служба посередництва і примирення. – Режим доступу: <http://www.nsprr.gov.ua/?s=38&id=1794>. Назва з монітору.

ДЕВАДЗЕ Анзор Хемидович	кандидат економічних наук, професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі, факультет туризму, керівник департаменту туризму, академік академії наук бізнесу Грузії (Грузія, м. Батумі)
КРЕКОТЕНЬ Ірина Михайлівна	кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
СКРИЛЬ Віталія Вячеславівна	кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і банківської справи Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
ФАСТОВЕЦЬ Оксана Олексіївна	кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму Національного університету фізичного виховання та спорту України (м.Київ)
СУЩЕНКО Олена Анатоліївна	доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків)
СУЩЕНКО Сергій Станіславович	аспірант кафедри обліку і бізнес-консалтингу, Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (м. Харків)
РОМАНОВА Анна Анатоліївна	кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики Чернігівського національного технологічного університету (м. Чернігів)
ГЛЄБОВА Алла Олександрівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
ЗЕРНЮК Олена Вячеславівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
ВАСЮТА Вікторія Борисівна	кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
БИБА Володимир Васильович	кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
МІНЯЙЛЕНКО Інна Валентинівна	старший викладач кафедри економіки підприємства та управління персоналом Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
БАКАЛО Надія Віталівна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
КОБА Олена Вікторівна	кандидат технічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку і аудиту Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)

МИРОНОВА Юлія Юрївна	кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
БОШОТА Неля Василівна	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів Мукачівського державного університету (м. Мукачево)
ЧЕРНИШ Ірина Володимирівна	доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму та адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
МАХОВКА Вікторія Михайлівна	кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
ЛУЩИК Марія Василівна	кандидат географічних наук, асистент кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)
РОЇК Оксана Романівна	кандидат економічних наук, асистент кафедри туризму Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів)
ІЧАНСЬКА Наталія Василівна	кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри вищої та прикладної математики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
СЄРОВА Марія Михайлівна	кандидат фізико-математичних наук, доцент, доцент кафедри вищої та прикладної математики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
БАЄВ Вадим Вікторович	кандидат економічних наук, доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу Національного університету харчових технологій (м. Київ)
БАЄВА Олена Вікторівна	доктор біологічних наук, професор Київського медичного університету (м. Київ)
БАХОВ Іван Степанович	доктор педагогічних наук, доцент, Міжрегіональна академія управління персоналом (м. Київ)
НОВІЧКОВА Тамара Петрівна	кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса)
АСАУЛЕНКО Наталія Валеріанівна	старший викладач кафедри готельно-ресторанного бізнесу Одеської національної академії харчових технологій (м. Одеса)
БЕЗРУКОВА Наталія Валеріївна	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)

МАЛОВІЧКО Андрій Сергійович	кандидат економічних наук, доцент, декан Варшавського факультету Вищої школи педагогіки і адміністрації імені Мешка І (м. Познань, Польща)
СВІЧКАРЬ Віталій Анатолійович	кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
КАЗАК Олена Олександрівна	кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та адміністрування Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (м. Полтава)
ГРЕЧКА Ольга Віталіївна	кандидат економічних наук, старший викладач кафедри статистики Полтавського університету економіки і торгівлі (м. Полтава)
НІКОЛАЙЧУК Ольга	кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки та туризму Донецького національного університету економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (м. Кривий Ріг)
БОРОВИКОВ Олександр Володимирович,	кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

COLLECTIVE MONOGRAPH
МОНОГРАФІЯ

BUSINESS PROCESSES IN TOURISM
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМІ

Editors: Iryna Chernysh

Gerard Kucharski

Andriy Malovychko

Technical Editor: Bilousova Anastasiya

Bakalo Nadiya

Cover design: Jarosław Furmaga

Підписано до друку 26.12.2018 р.

Формат 60х84/8. Папір офсетний.

Друк різнографічний. Гарнітура Arial.

Наклад 100 прим. Замовлення 2019 - 93.

Друк ФОП Болотін А.В.

36014, м. Полтава, вул. Пушкіна, 116, кв. 16.

Тел.: +38(050) 635-71-78

Дата державної реєстрації та номер запису в ЄДР

19.10.2010 р. № 588 000 000 026807