

**В.В. Стадник**, д-р екон. наук, проф. (*ХНУ, Хмельницький*)  
**А.І. Мельничук**, магістрант (*ХНУ, Хмельницький*)

## **УМОВИ ПОБУДОВИ Й РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ МЕРЕЖ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ**

Розвиток інформаційних технологій у сучасному світі надзвичайно розширив можливості споживачів туристичних послуг обирати ті туристичні продукти, які найбільшою мірою відповідають їх індивідуальним запитам – як за змістом і функціональною спрямованістю, так і за цінovими параметрами. Це спонукає суб'єктів туристичної індустрії до побудови партнерських мереж із іншими учасниками індустрії гостинності – готелями, закладами харчування, транспортними фірмами, екскурсійними бюро та ін., які можуть урізноманітнювати свої послуги, підвищувати рівень їх індивідуалізації. Такі мережі в умовах розвитку споживчих потреб стають все більш динамічними, що потребує формування принципових засад їх побудови.

Очевидно, що партнерська мережа має будуватись за ознакою взаємодоповнення – до партнерства запрошуються учасники, що мають ключові для формування спільних конкурентних переваг ресурси. У туристичному бізнесі такі ресурси охоплюють не лише пізнавальні та рекреаційні об'єкти, а й необхідну для повноцінного й комфортного відпочинку інфраструктуру. Вона має відповідати стандартам обслуговування необхідного класу і бути гнучкою, здатною до індивідуалізації. І те, й інше визначається в ході обговорення умов співпраці потенційних учасників партнерської мережі і служить підставою для визначення її складу і організаційної форми управління. Такий підхід до формування партнерських мереж є традиційним і раціональним. Однак він не забезпечує стійкості партнерської мережі, що важливо для мінімізації питомих транзакційних витрат на ринку туристичних послуг.

Партнерська мережа повинна бути внутрішньо стійкою. Ця стійкість має під собою мотиваційну основу і має забезпечуватись двоєдино – як стійкість стратегічної коаліції учасників (оскільки кожен учасник прагне реалізувати власні інтереси), і як стійкість угод, що реалізуються в межах цієї коаліції (що досягається у ході переговорів між учасниками партнерської мережі і закріплюється юридично в угоді). Ухилення когось із учасників від виконання взятих на себе зобов'язань послаблює взаємну економічну зацікавленість, що в кінцевому підсумку може спричинити руйнування мережі.

Виходячи з того, що раціональна поведінка учасників мережі (власників ключових ресурсів) формується через максимізацію їх економічних інтересів, необхідно при укладанні контрактів про співпрацю чітко зафіксувати умови дотримання балансу інтересів (так звана рівновага Неша). Така рівновага буде стійкою, якщо кожен учасник коаліції отримуватиме від співпраці більший економічний результат, ніж від одноосібної діяльності (ефект синергії). Відхилення від рівноваги, викликане одним із учасників, може спричинити зменшення загального ефекту, а отже – не забезпечити збільшення виграву даного учасника. Завдяки чіткому усвідомленню цього учасниками мережі усуваються їх антагоністичні устремління максимізувати свій виграв.

Отже, партнерська мережа буде внутрішньо стійкою, якщо спільна діяльність більшості її учасників вигідніша для них, ніж самостійна діяльність на основі ринкових трансакцій. Сам же ступінь економічної зацікавленості підприємств у спільній діяльності визначається гарантованими доходами, отримуваними кожним учасником протягом планованого періоду. Ці доходи мають бути більшими, ніж сумарні доходи учасників, які б вони могли отримати, працюючи на ринку самостійно і продаючи на ньому ті ресурси, якими вони володіють.

Поведінка економічних агентів – учасників спільної діяльності – визначає ефективність функціонування партнерської мережі навіть більшою мірою, ніж формальний розподіл функцій між ними. Тому в процесі побудови партнерської мережі у туристичній індустрії дуже важливо врахувати особливості неформальної складової організаційної взаємодії – для підвищення ефективності координаційних механізмів, що мають забезпечувати процеси прийняття управлінських рішень.

І це дуже важливо для туристичних партнерських мереж, учасники яких працюють у різних сферах діяльності (транспорт, готелі, громадське харчування та ін.) і можуть по-різному оцінювати свій внесок у споживчу цінність туристичних продуктів. У деяких випадках така оцінка перевищуватиме очікування ініціаторів мережі і зумовлюватиме небажання входити в неї на умовах, запропонованих ініціатором. На наш погляд, побудова партнерських мереж має здійснюватися шляхом розробки бізнес-моделі, в основі якої має бути не тільки оптимізація потоків ресурсів і процесів, а й їх співвіднесення з мотиваційними перевагами споживачів. Оптимізація має передбачати надходження (залучення) ресурсів від тих учасників, які можуть забезпечити їх максимальну відповідність запитам споживачів. Розробка такої моделі і буде предметом наступних досліджень.