

**Опанасюк Н.А.**

кандидат юридичних наук,  
доцент кафедри туризму та рекреації  
Київського національного-торговельно-економічного університету, м. Київ

**Охріменко А.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Київського національного-торговельно-економічного університету, м. Київ

## **УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ В ТУРИСТИЧНОМУ Й ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ**

Стаття присвячена обґрунтуванню правових та організаційно-економічних аспектів управління корпораціями в туристичному й готельному бізнесі на основі ідентифікації характерних рис даних корпорацій. Надано дефінітивну характеристику поняття «корпорація», проаналізувавши існуючі наукові теорії та погляди. Розглянуто основні організаційно-правові форми корпоративних утворень у туристичному та готельному бізнесі. Розкрито сутність і значення корпоративних відносин для цього сектору економіки.

### **ВСТУП**

Туристичний і готельний бізнес є одними із найважливіших секторів міжнародної економіки та політики. Хоча в сучасних кризових умовах нашої країни ці сектори не характеризуються динамічними темпами розвитку, проте їх важливе значення в національному та міжнародному масштабі є безсумнівним.

Туризм як феномен ХХІ століття є активним учасником глобалізаційних трендів розвитку бізнесу як у світі, так і в нашій державі зокрема. Сучасні тенденції, що відображають розвиток туристичного й готельного бізнесу, свідчать про посилення в ньому процесів інтеграції, глобалізації і, як наслідок, - зростання впливу на ринку корпоративних утворень. Відповідно, необхідність аналізу специфіки функціонування та розвитку корпорацій туристичного та

готельного бізнесу є очевидною та має важливе значення для формування шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств і продуктів (послуг), що пропонуються, розроблення стратегій як окремих суб'єктів ринку, так і даного сектору економіки в цілому.

Проблеми розвитку корпорацій займають особливе місце в роботах українських і зарубіжних науковців. Процеси, які відбуваються в туристичному та готельному бізнесі є досить специфічними і потребують глибокого вивчення. Значні зміни зовнішніх факторів впливу та необхідність врахування галузевої специфіки, потребують постійних послідовних досліджень розвитку корпорацій туристичного та готельного бізнесу. На основі викладеного, можна сформулювати дослідження, що полягає в обґрунтуванні правових та організаційно-економічних аспектів розвитку корпорацій туристичного й готельного бізнесу на основі ідентифікації характерних рис і типів корпоративних утворень, обґрунтуванні значення корпоративних відносин для цього сектору економіки та узагальненні особливостей механізму управління корпораціями в туристичному й готельному бізнесі України.

## **1. Правові засади створення та діяльності корпорацій у туристичному та готельному бізнесі**

Поняття «корпорація» є сьогодні дуже багатозначним. Проблема чіткості його визначення має комплексний характер, знаходиться на стику політики, економіки та права.

Дефініцію «корпорація» офіційно закріплено нормами англо-американського права, але не згадується в романо-германській правовій системі. Товариства, відомі в європейських країнах під назвами акціонерні, пайові, анонімні та інші, у США іменуються корпораціями. В системі господарського права України корпорація розглядається як організаційно-правова форма об'єднання підприємств - акціонерне товариство, що поєднує діяльність декількох фірм для досягнення спільних цілей (ст. 120 ГК) [1].

В юридичній та економічній науках також спостерігаються різні підходи до питань формування корпорації як інституту, інтерпретації поняття «корпорація», особливостей їх правового статусу, ролі корпорацій у світовому господарстві тощо. У більшості випадків дефініція корпорації використовується як синонім організації (підприємства), тобто деякої реально існуючої структури. Деякі дослідники роблять акцент на юридичному аспекті терміну «корпорація», інші розглядають переважно економічну складову цього суперечливого й неоднозначного поняття «корпорація».

Відзначається суперечливість точок зору щодо ролі корпорацій в економіці держави в цілому й господарських відносинах зокрема. Більшість учених сьогодні схильні вважати, що корпорація є ядром економіки держави, і саме нею зумовлюються основні напрями й пропорції економічного розвитку.

Не вдаючись у деталі полеміки, погоджуємося з думкою В.Н. Парсяк, що під корпорацією слід розглядати «будь-яку формалізовану інтеграцію активів (капіталу, виробничих потужностей, робочої сили, знань, досвіду тощо) з метою створення нового або збільшення існуючого підприємницького потенціалу, здатного найкращим чином утілити бізнес-ідею (план, проект) та збільшити на цьому підґрунті прибуток від господарської діяльності або отримати інший ефект, передбачений обраною стратегією» [2, с. 102].

Необхідно також зазначити, що ототожнювати корпорації лише з акціонерними товариствами є неможливим, оскільки існують організаційно-правові форми, що являють собою більш складні корпоративні утворення. Відповідно, беручи за основу дослідження І. Ігнат'євої та О. Гарафонові [3, с. 21], вважаємо, що «корпорація» відповідає таким основним аспектам: 1) синонім поняттям «компанія» (в американській економіко-правовій системі) – господарюючий суб'єкт, капітал якого отриманий пайовою участю декількох осіб; 2) інтегрована структура, що особливим чином впорядковує майнові відносини при спільному веденні бізнесу; 3) надфірмове об'єднання (організаційно-оформлене як концерн, група компаній, холдинг, бізнес-альянс), що концентрує права власності та контролю над діяльністю інших підприємств.

Дискутується також точка зору, яку ми поділяємо, що під корпорацією варто розуміти два поняття: «корпоративне підприємство», тобто господарське товариство корпоративного типу та «корпоративні об'єднання», тобто інтегровані корпоративні структури (холдинги, фінансово-промислові групи тощо), що являють собою об'єднання підприємств, створені для координації підприємницької діяльності її членів і для отримання прибутку.

Наведемо лише окремі позиції, що підтверджують нашу точку зору. Зокрема, Ю. Уманців наголошує, що ґрунтовне дослідження сутності та ролі корпорацій різними науковцями дозволяє визначити корпорацію як складну інтегровану, багатоаспектну, цілісну, стратегічно орієнтовану підприємницьку структуру (акціонерне товариство або інтегрована корпорація), що є основним суб'єктом ринку (суспільний інститут). Для неї характерним є: 1) створення на основі об'єднання капіталів і забезпечення централізації капіталу; 2) наявність системи управління, яка забезпечується дивізіональною організаційною структурою; 3) наявність штату професійних менеджерів; 4) відокремлення управління від власності; 5) централізація управління; 6) наявність широкого кола акціонерів, обмеження відповідальності учасників акціонерного товариства у межах вартості акцій; можливість виходу акціонерів з товариства; 7) розвиненість організаційної структури з підвищеною можливістю диверсифікації та широким діапазоном видів діяльності (наявність стратегічних зон господарювання); 8) наявність системи корпоративного управління; 9) можливість вільного переміщення акцій (купівля-продаж через фондовий ринок тощо); 10) прозорість та відкритість діяльності корпорації; 11) соціальна відповідальність перед суспільством; 12) безстрокове існування [4].

Водночас, визначальним у цьому напрямі (трактування дефініції «корпорація», роль і місце корпорацій в економіці та суспільстві) є необхідність врахування в дослідженнях корпоративних відносин галузевого аспекту по відношенню до туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, що зумовлено: а) глибокою інтеграцією корпорацій цього сектору України у світове економічне співтовариство у зв'язку з процесами глобалізації світової

економіки; б) необхідністю та важливістю формування їх інвестиційної привабливості; в) утворенням міжнародних туристичних і готельних мереж та зміцненням їх позицій на ринку (часткове витіснення з ринку незалежних підприємств); г) певною зміною пріоритетів в інвестиційній політиці міжнародних корпорацій; д) визнанням на державному рівні «курортно-рекреаційної сфери і туризму» пріоритетною сферою (згідно із [5, 6]).

Туристичному та готельному бізнесу сьогодні властиві форми організації, в основі яких є об'єднання підприємств, в організаційні структури. Згідно з чинним законодавством України можуть утворюватися й функціонувати два типи об'єднань підприємств та організацій (інтеграційних утворень): добровільні та інституціональні.

Господарським кодексом України (ст.ст. 21 і 118) визначено, що об'єднанням підприємств є добровільне об'єднання юридичних осіб, яке вони створили з метою координації діяльності, забезпечення їхніх прав та інтересів у державних та інших органах, а також у міжнародних організаціях.

Як свідчить світовий та вітчизняний досвід господарювання за умов ринкової економіки, підприємства та інші первинні суб'єкти господарювання можуть створювати різні за принципами й цілями добровільні об'єднання. Причому таке об'єднання виробничої, комерційної та іншої діяльності підприємств здійснюється на добровільних засадах, на підставі спільного рішення їх керівних органів. Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання.

Отже, в об'єднанні підприємств створюється абсолютно нова господарська організація – об'єднання підприємств, яке й виконує роль координатора діяльності цього об'єднання. При створенні об'єднання підприємств суб'єктами господарювання переслідується чітко визначена законодавством мета: координація виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Ступінь та характер координації залежать від виду об'єднання (ч. 2-5 ст. 120 ГК). Оскільки об'єднання підприємств є

господарською організацією, то на нього поширюються всі норми, що регулюють правовий стан суб'єктів господарювання та юридичних осіб.

Водночас, слід наголосити, що законодавець визначив, що об'єднання підприємств в Україні створюється виключно як юридична особа. На думку, правників, це пояснюється тим, що історично, ще за радянських часів, трести та об'єднання підприємств були юридичними особами [7]. Відзначається також, що як і в законодавстві зарубіжних країн, у дореволюційній Росії ні об'єднання для одноразових операцій, ні синдикати не мали статусу юридичної особи. У Німеччині ні концерн, ні інші пов'язані підприємства не є юридичними особами (ст. 15 Акціонерного закону Німеччини). Те ж спостерігається і з холдинговими компаніями в США та Англії.

З огляду на сказане, промислово-фінансові групи (далі - ПФГ), асоційовані підприємства, об'єднання, які утворює холдингова компанія та її корпоративні підприємства, не є видом об'єднань підприємств, оскільки вони не мають статусу юридичної особи, який є обов'язковим для об'єднань підприємств. У даному разі варто говорити про один із видів "об'єднання підприємців", або об'єднання капіталів без створення юридичної особи. Таким чином, на ПФГ, асоційовані підприємства та холдингові компанії не поширюються норми, що регулюють правовий стан об'єднань підприємств. Для створення господарського об'єднання необхідне двостороннє волевиявлення всіх його учасників.

Частина 2 ст. 118 ГК дозволяє підприємствам України входити до складу об'єднань інших держав. У такому випадку українські підприємства мають дотримуватися законодавства тієї країни, де зареєстроване об'єднання. Ці положення поширюються і на іноземні підприємства, що входять до складу об'єднань, зареєстрованих в Україні. Зазначені правові умови участі українських підприємств в об'єднанні закордоном і навпаки є досить актуальним сьогодні, оскільки подібні інтеграційні структури є характерними для туристичного й готельного бізнесу.

Згідно зі статтею 120 ГК України на невизначений строк або як тимчасові об'єднання створюються асоціації, корпорації та концерни, про що зазначається в установчих документах такого об'єднання. Консорціум обов'язково є статутним об'єднанням.

Слід також акцентувати увагу, що підприємства - учасники об'єднання підприємств зберігають статус юридичної особи незалежно від організаційно-правової форми об'єднання, і на них поширюються положення ГКУ та законів щодо регулювання діяльності підприємств. Підприємство - учасник господарського об'єднання має право: 1) добровільно вийти з об'єднання на умовах і в порядку, визначених установчим договором про його утворення чи статутом господарського об'єднання; 2) бути членом інших об'єднань підприємств, якщо законом, засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання не встановлено інше; 3) одержувати від господарського об'єднання в установленому порядку інформацію, пов'язану з інтересами підприємства; 4) одержувати частину прибутку від діяльності господарського об'єднання відповідно до його статуту. Підприємство може мати також інші права, передбачені засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання відповідно до законодавства.

Рішення про утворення об'єднання підприємств (установчий договір) та статут об'єднання погоджуються з Антимонопольним комітетом України в порядку, встановленому законодавством. Господарські об'єднання мають вищі органи управління (загальні збори учасників) та утворюють виконавчі органи, передбачені статутом господарського об'єднання.

Розглянемо окремі організаційно-правові форми, найбільш поширені в туристичному та готельному бізнесі у вітчизняній і зарубіжній економіці.

1. Господарські асоціації - договірні об'єднання підприємств і організацій, які створюються для спільного виконання однорідних функцій та координації загальної діяльності. Асоціації належать до м'яких форм об'єднання, мінімально обмежуючи дії членів асоціації, які входять до них. Учасники асоціації володіють правом входити до будь-яких інших асоціацій.

Прикладом цього типу об'єднання в сфері туризму є Асоціація лідерів туристичного бізнесу України (АЛТУ), що створене з метою сприяння розвитку всіх видів туризму в Україні, гармонізації взаємин між державними органами і суб'єктами туристичної діяльності та забезпечення захисту прав і представництва спільних інтересів суб'єктів туристичної діяльності в державних органах, органах місцевого самоврядування і в міжнародних організаціях [8].

АЛТУ розроблено та запроваджено «Знак Якості АЛТУ» як недержавна програма захисту прав споживачів туристичних послуг, спрямована на покращення якості надання туристичних послуг; «Кодекс ustalеної ділової практики та правил професійної етики суб'єктів туристичної діяльності», зобов'язання про дотримання якого взяли на себе суб'єкти туристичної діяльності.

2. Асоціація - договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація може координувати загальні розробки й дослідження, надавати учасникам послуги, здебільшого юридичні (консультації з питань правового регулювання підприємницької діяльності, включаючи експортно-імпорتنі операції, кредитування); інформаційні (забезпечення учасників ринковою інформацією, рекламою, інформацією технічних розробок, промисловими стандартами і статистикою), а також інші (пошук нових ринків тощо). Асоціація набула поширення як один з провідних видів збуту, сфер споживання, розробки і встановлення стандартів асоціації з питань галузевих класифікаторів якості, надійності, умов праці, рівня кваліфікації працівників господарських об'єднань, оскільки є універсальним способом ведення спільної діяльності.

Наприклад, Туристична асоціація України (ТАУ), що створена в квітні 1998 році на підставі закону України «Про туризм», з метою об'єднання зусиль працівників туристичної та суміжних галузей для спільних дій по захисту своїх законних прав, задоволенню професійних і соціальних інтересів, сприяння розвитку туризму в Україні [9].



Засновниками цього професійного об'єднання є провідні підприємства туристичної та суміжних галузей України, зокрема, страхові компанії, друковані засоби масової інформації, вищі навчальні заклади, авіакомпанії, готельні підприємства, санаторно-курортні заклади тощо. Асоціація діє за територіальним принципом: її основою є регіональні осередки, що створюються в областях.

ТАУ розроблено та запроваджено Всеукраїнську професійну туристичну програму «Кришталевий лелека», спрямовану на визнання професійних здобутків у туристичній і суміжних галузях; Правила професійної етики суб'єктів туристичної діяльності, зобов'язання про дотримання якого взяли на себе суб'єкти туристичного підприємництва. Започатковано проект регіонального розвитку «Місто: розвиток через туризм», метою якого є перетворення населених пунктів України на конкурентоспроможні на внутрішньому та міжнародному ринках туристичні центри (дестинації) через запровадження публічно-приватного партнерства.

3. Корпорація - це акціонерне товариство, що поєднує діяльність декількох фірм для досягнення спільних цілей. Водночас, варто ще раз звернути увагу, що законодавець заклав певну суперечність щодо трактування сутності корпорацій, оскільки нормами Господарського кодексу України корпорацію визначено як договірне об'єднання підприємств з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників органам управління корпорації (ч. 3 ст. 120). У світовій господарській і правовій практиці поняття корпорації трактується значно ширше.

Як юридична особа, корпорація несе відповідальність за боргами і податками щодо всіх підприємств, які входять до її складу, і є самостійним суб'єктом підприємницької діяльності (TUI Group, Coral Travel, інші) [10]. Зокрема, транснаціональна корпорація «TUI Group» – це група компаній, що займає лідируючі позиції на світовому туристичному ринку. TUI Group утворена в 2014 році в результаті злиття двох найбільших європейських туристичних компаній: німецької TUI AG і британської TUI Travel PLC. Акції

корпорації котируються на Лондонській фондовій біржі і входять в розрахунок індексу FTSE 100. Сьогодні група TUI включає туроператорів, більше 300 готелів, 6 авіакомпаній, 12 круїзних лайнерів, а також входять відомі ланцюжки готелів RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort і багато інших. Всього в групу TUI входять більше 240 брендів.

4. Концерн - багатогалузевий комплекс підприємств, в якому структурні одиниці зберігають свою виробничу й господарську самостійність, але підпорядковуються єдиному керівництву шляхом контролю. Ці організаційно-господарські структури завдяки масштабам концентрації капіталу, виробничим потужностям, широким можливостям диверсифікації виробництва володіють певною стійкістю до коливань ринкової кон'юнктури, здатні вигідно перерозподіляти інвестиційні ресурси, концентрувати їх на найбільш рентабельних напрямках.

5. Консорціум - форма тимчасового об'єднання підприємств з метою вирішення конкретних завдань і проблем, здійснення великих інвестиційних, науково-технічних, соціальних, екологічних проектів. Підприємства, які входять до консорціуму, зберігають повну самостійність, підпорядковуючись спільному керівництву лише в частині діяльності, що стосується цілей консорціуму. Консорціум - це потенційно ефективний організаційно-структурний спосіб тимчасової інтеграції кадрів, потужностей, матеріальних та фінансових ресурсів.

Прикладом цього типу об'єднання є нещодавно створений Консорціум «Київ туристичний», метою якого є добровільне об'єднання організацій для розвитку туристичної сфери міста Києва, спільного просування та збуту туристичних послуг, проведення спільного маркетингу; зокрема, розробка дієвої тактики і стратегії в просуванні бренду міста на міжнародному туристичному ринку шляхом участі у вітчизняних та іноземних виставкових заходах, створення та постійне удосконалення туристичного сайту міста, випуск сучасної рекламної та іншої продукції [11]. Його засновниками

виступили потужні туристичні оператори міста Києва: ТОВ «Бонусс-С, ТОВ «Арктур», ТОВ «Туркомпанія «Київський Супутник», ТОВ «Айлес сіті кард».

б. Фінансово-промислова група (ФПГ) - це комплекс різногалузевих виробничих підприємств (промислових, транспортних, будівельних, наукових) і фінансових інститутів (банків, страхових компаній, інвестиційних фондів), які об'єднані спільністю економічних і фінансових інтересів і здійснюють скоординовану господарську та інвестиційну діяльність з метою збереження домінуючих позицій на ринку.

Учасниками ФПГ є юридичні особи, які підписали договір про їх створення і затверджена ними центральна компанія ФПГ, або основне та дочірнє товариства, що створюють фінансово-промислову групу. Основними умовами створення повинна бути наявність організацій, які діють у сфері виробництва товарів і послуг, а також банків та інших кредитних організацій. До їхнього складу можуть входити інвестиційні інститути, недержавні пенсійні й інші фонди, страхові організації, участь яких зумовлена їхньою роллю в забезпеченні інвестиційного процесу в фінансово-промисловій групі. Подібний тип об'єднання підприємств не є характерним для підприємств туристичного й готельного бізнесу України, хоча й поширений в інших галузях економіки держави.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо зробити наступний узагальнюючий висновок, що корпоративний сектор туристичного та готельного бізнесу України представлений: 1) вітчизняними підприємствами, переважна більшість яких має організаційно-правову форму акціонерних товариств, незначна частина – об'єднання підприємств (ТАУ, АЛТУ, Консорціум «Київ туристичний» та інші); 2) транснаціональними компаніями, які представлені на ринку в основному у формі франчайзингових мереж та контрактного управління.

На основі проведеного дослідження сформульовані риси, що відображають характеристики процесів функціонування і розвитку корпорацій туристичного та готельного бізнесу України.

1. Чинниками корпоратизації туристичного й готельного бізнесу є: структуризація ринку; особливості споживання послуг; технологічні процеси; пов'язаність виробничих процесів; територіальна розмежованість; інноваційність та інвестиційна активність тощо.

2. Особливості створення. На відміну від зарубіжних туристичних і готельних корпорацій, що розпочали своє функціонування шляхом заснування, в Україні більшість таких корпорацій була створена шляхом приватизації державних чи комунальних підприємств. Певні винятки характерні для ресторанних закладів.

3. Переважання моделі кланового (мережевого) капіталізму, що характеризується наявністю бізнес-груп, контрольованим кланом домінуючих партнерів. Основним інструментом контролю є система перехресного володіння, практична відсутність міноритарних акціонерів, із досить високою питомою вагою найбільшого власника у структурі капіталу корпорацій.

4. Наявність значної кількості стейкхолдерів корпорацій в туристичному й готельному бізнесі України, кожен з яких характеризується власними інтересами і можливостями впливу та може породжувати негативні наслідки, зокрема, рейдерство.

## **2. Організаційно-економічні основи функціонування та розвитку корпорацій у туристичному та готельному бізнесі**

Економічні переваги функціонування корпорацій для розвитку туристичного й готельного бізнесу полягають у наступному: 1) сприяння розвитку системи інвестування сектору; 2) підвищення ефективності використання капіталу та переваги економії від масштабів виробництва; 3) мультиплікаційний ефект впливу на інші галузі та сфери діяльності; 4) можливість формування значних капіталів та вирішення глобальних проблем; 5) можливості диверсифікації та спеціалізації виробництва.

Відповідно, в основі створення певного корпоративного суб'єкта знаходяться цілі, основними серед яких є: 1) максимізація прибутку;

2) забезпечення довгострокового розвитку; 3) створення сприятливих умов для своєї діяльності й забезпечення її ефективності; 4) забезпечення виконання в межах єдиного об'єднання всіх операцій; 5) проведення єдиної збутової або цінової політики; 6) отримання можливості вести маркетингову політику, масштабну рекламну кампанію; 7) вихід на нові ринки збуту.

Еволюція становлення та розвитку корпорацій у світовому масштабі в туристичному й готельному бізнесі пройшла певні етапи, проте найяскравіше ці етапи виділяються для транснаціональних компаній (ТНК) (табл. 1).

*Таблиця 1*

### **Еволюція розвитку ТНК в туристичному і готельному бізнесі**

| <b>Назва етапу</b> | <b>Тривалість</b>           | <b>Характеристика</b>   |
|--------------------|-----------------------------|---|
| Перший             | 1950–1970 рр.               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява міжнародних готельних мереж та їх кооперування у сфері транспортних перевезень.</li> <li>2. Невисока питома вага міжнародних туристичних обмінів.</li> <li>3. Локальна територіальна розповсюдженість перших ТНК в цій сфері (окремі європейські країни, США і Канада.</li> <li>4. Існування туроператорського й турагентського бізнесу в ТНК як додаткового компоненту для обслуговування споживачів готельних мереж і транспортних компаній.</li> </ol> |
| Другий             | 1970–1990 рр.               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення географічних кордонів ТНК в країни Близького Сходу, Північної Африки, Південно-Східної Азії і Карибського басейну.</li> <li>2. Поширенням франчайзингових схем у готельному бізнесі.</li> <li>3. Широкі пропозиції додаткових послуг для туристів (прокат автомобілів, профільні засоби масової інформації, виробництво товарів туристичного споживання, фінансові послуги).</li> </ol>  |
| Третій             | 2000 – до теперішнього часу | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування корпорацій з яскраво вираженою провідною роллю туроператорських і турагентських секторів.</li> <li>2. Важливість нематеріальних ресурсів (бренд, наявність постійних споживачів).</li> <li>3. Глобальна конкуренція.</li> <li>4. Клієнторієнтований маркетинг.</li> </ol>  |

*Джерело: Розроблено за [12]*

Сучасні ТНК, що працюють у сфері туристичного й готельного бізнесу характеризуються: 1) розглядом ринку і конкурентних позицій в планетарному масштабі; 2) глибоким знанням своїх конкурентів і методів ведення глобальної конкурентної боротьби; 3) спрямуванням значної частини своїх прибутків на

наукові дослідження, насамперед, у сфері технологічного та кадрового забезпечення; 4) координацією функціонування підрозділів на основі сучасних інформаційних технологій; 5) гнучкою організацією кожного окремого виробництва компанії, адаптивністю її структури до мінливих умов міжнародного середовища; 6) інтегруванням усіх підрозділів у єдину міжнародну мережу управління; 7) здійсненням інтеграційних угод з іншими ТНК, що функціонують у суміжних сферах.

У контексті транснаціоналізації, особливо туристичного бізнесу, варто відмітити, що він у широкому розумінні розглядається міжнародними інвесторами як один із секторів прибуткового вкладення капіталу за кордоном у зв'язку з довгостроковою тенденцією зростання міжнародних туристичних потоків, розширенням їх географії та поступовим входженням до світового туристичного ринку менш розвинених країн.

Провідні світові корпорації досить довго оцінювали власні перспективи та ефективність приходу на український ринок. Першими стали турецькі туристичні корпорації «Coral Travel» (1998 р.), «Tez Tour» і «Turtess» (2003 р.), прихід на український ринок яких став революційним явищем. Першими міжнародними готельними операторами в Україні стали «Rixos Group» та «The Rezidor Hotel Group» (табл. 2).

Готельні ТНК, виходячи на український ринок, використовують в основному контрактне управління, згідно з яким оператор безпосередньо не здійснює будівництво готелю, а укладає контракт з компанією-девелопером і здійснює управління об'єктом. А туроператори починали роботу на українському ринку лише після того, як «освоїли» ринок турпослуг у Росії.

Можна зробити висновок, що на туристичному й готельному ринках України функціонують корпорації, які характеризуються наступними ознаками: 1) надійність, оскільки більшість з них має досить тривалий період функціонування на ринку, деякі створені ще в першій половині ХХ ст.; 2) мають високу економічну ефективність функціонування; 3) схильність

системи управління до ризику - прихід на український ринок послуг; 4) є визнаними лідерами в сферах туристичного й готельного бізнесу.

Таблиця 2

**Послідовність експансії ТНК  
на ринок туристичних і готельних послуг України**

| <b>Рік</b> | <b>Сфера діяльності</b> | <b>Назва ТНК</b>   | <b>Форма управління</b> |
|------------|-------------------------|--|-------------------------|
| 1998       | Туристичні послуги      | Coral Travel   | контракт, франчайзинг   |
| 2003       | Туристичні послуги      | Tez Tour, Turtess  | контракт, франчайзинг   |
| 2004       | Туристичні послуги      | Pegas Touristik  | контракт, франчайзинг   |
| 2005       | Готельні послуги        | Rixos Group (Rixos Прикарпаття)  | контракт                |
| 2006       | Готельні послуги        | The Rezidor Hotel Group (Radisson SAS)   | контракт                |
| 2007       | Готельні послуги        | Hyatt Hotels (Hyatt Regency Kiev )   | контракт                |
| 2008       | Туристичні послуги      | TUI  | контракт, франчайзинг   |
| 2009       | Готельні послуги        | ING (InterContinental Kyiv)  | контракт                |
| 2009       | Готельні послуги        | Best Western (готель, Севастополь)   | франчайзинг АВНГ, Київ) |
| 2011       | Готельні послуги        | Accor (Ibis Kyiv)  | контракт                |
| 2011       | Готельні послуги        | Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc (Four Points by Sheraton (Запоріжжя)) | контракт                |
| 2012       | Готельні послуги        | Fairmont Raffles Hotels International (Fairmont Grand Hotel Kyiv)              | контракт                |
| 2012       | Готельні послуги        | Wyndham Worldwide CorpShs (Ramada Encore Kiev )                                | франчайзинг             |
| 2014       | Готельні послуги        | Hilton Worldwide (Hilton Kyiv)   | контракт                |

*Джерело: Розроблено авторами*

Особливості функціонування туристичних ТНК передбачають необхідність врахування та оперативної адаптації до численних чинників, що визначають туризм як активну людську діяльність, у зв'язку з чим ТНК повинні відповідати таким вимогам: 1) наявність можливостей прогнозування власної поведінки в конкретних умовах; 2) здатностей протистояти зовнішнім і внутрішнім тенденціям, що сприяють руйнуванню системи; 3) здатностей змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки; 4) здатностей і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи [14].

Сучасні політичні та соціально-економічні кризові процеси негативно впливають на можливості формування вітчизняних і приходу на український ринок міжнародних корпоративних утворень. Водночас, у числі перспективних відкриттів – Park Inn, Aloft і Renaissance, заявлені на 2015 рік. Також до відкриття заявлені три готелі під брендом Ibis.

Таблиця 3

**Характеристика деяких ТНК туристичного та готельного бізнесу, присутніх на українському ринку, станом на II квартал 2015 р.**

| Назва корпорації                    | Рік заснування | Розміщення штаб-квартири | Ринкова капіталізація, млрд. дол. США | Прибуток на акцію | Коефіцієнт ціна/прибуток | Дивіденд-на прибутковість, % |
|-------------------------------------|----------------|--------------------------|---------------------------------------|-------------------|--------------------------|------------------------------|
| Accor S.A.                          | 1960           | Париж, Франція           | 11,2                                  | 1,59              | 23,45                    | 2,53                         |
| Hilton Worldwide                    | 1919           | Маклін, США              | 23,7                                  | 0,66              | 36,3                     | не вказано                   |
| Huatt Hotels Corporation            | 1957           | Чикаго, США              | 7,3                                   | 1,83              | 27,09                    | не вказано                   |
| InterContinental Hotels Group (IHG) | 2003           | Денем, Великобританія    | 8,6                                   | 2,13              | 16,98                    |                              |
| Rezidor Hotel Group                 | 1960           | Брюссель, Бельгія        | 0,5                                   | не вказано        | не вказано               | 0,87                         |
| Starwood Hotels & Resorts           | 1980           | Стемфорд, США            | 12,3                                  | 3,02              | 26,85                    | 4,93                         |
| Wyndham Worldwide CorpShs           | 2006           | Нью Джерсі, США          | 10,1                                  | 4,53              | 19,06                    | 1,62                         |
| TUI AG                              | 1923           | Ганновер, Німеччина      | 10,0                                  | 0,78              | 21,49                    | 1,97                         |

*Джерело: Розроблено за [13]*

Іншу групу корпорацій на ринках туристичних і готельних послуг України складають вітчизняні суб'єкти підприємництва. Можна виділити певні особливості функціонування українських корпорацій.

1. Наявність реєстрації власників, що володіють найбільшою питомою вагою окремих корпорацій у класичних офшорних зонах (Багамські острови: ПрАТ «Готель «Салют», Київ) та так званих «респектабельних» офшорах (Кіпр: ПАТ «ГК Братислава», Київ, ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», Київ, ПАТ «ТГК



«Дністер-Львів», Львів; Великобританія), де дохід не оподатковується зовсім або оподатковується за низькими ставками; відповідно існує складність визначення кінцевих бенефіціарів корпорацій.

2. Аналіз впливу відносин власності на повноваження учасників і контроль у корпоративних утвореннях свідчить, що для більшості розглянутих суб'єктів ринку є характерною концентрована власність, оскільки окремі власники мають повний контроль (75,0% +1 акція: ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», м. Київ; ПрАТ «Готель «Дніпро», м. Київ; ПрАТ «Президент-Готель», м. Київ; ПрАТ «Укрпрофтур», ПАТ «Готель «Поділля», м.Хмельницький), деякі - контрольний пакет акцій (50,0% + 1 акція: ПАТ «ТГК «Дністер-Львів», м. Львів; ПАТ «Готель «Мир», м. Харків; ПрАТ «Готель «Лучеськ», м. Луцьк), а у частини суб'єктів - блокуючий пакет (25,0% + акція: ПАТ «Готель Голосіївський», м. Київ; ПАТ «ТГК «Інтурист-Закарпаття», м. Ужгород; ПрАТ „Київський готель «Мир», м. Київ; ПрАТ «Готель «Харків», м. Харків).

3. Виключно важливим для ефективного функціонування корпорацій туристичного й готельного бізнесу є забезпечення умов для залучення інвестицій, доступ до більш дешевого, порівняно з іншими джерелами, капіталу, що забезпечується функціонуванням фондового ринку. Для України в умовах низького розвитку фондового ринку не є характерним залучення капіталу в такий спосіб. Хоча цінні папери, зокрема акції та облігації, є найефективнішим джерелом отримання додаткових ресурсів для фінансування поточної господарської діяльності й довгострокових проектів підприємств, проте їх залучення не є характерним для туристичного й готельного бізнесу. Лише деякі корпорації пройшли лістинг на вітчизняних біржах. Зокрема, на біржі «Перспектива», що на сучасному етапі має найбільші обсяги торгів в Україні, пройшли лістинг декілька суб'єктів, що мають відношення до туристичного й готельного бізнесу (ТОВ «Санаторій «Борисфен» (облігації підприємства), ПАТ «Центр торгівлі та відпочинку» (акції).

4. На зарубіжних фондових ринках українські туристичні й готельні корпорації практично не представлені, що ускладнює їх доступ до ринку

капіталів, а відтак - визначає стан цього сектору економіки та країни в цілому. Водночас, у розвинутих економіках світу відбуваються процеси, що характеризуються активністю туристичних і готельних корпорацій на фондовому ринку. Підтвердженням цього є те, що на провідних фондових майданчиках світу пройшла лістинг велика кількість корпорацій, що мають відношення до даного бізнесу.

5. Прослідковується зародження процесів формування національних мережевих операторів (у туристичному бізнесі - мережа туристичних агентств «Гарячі путівки»; у готельному бізнесі - «Premiere-Hotels International», «Reikartz Hotels&Resorts» та «Royal Hospitality Group»). Недостатній розвиток національних готельних мереж в Україні спровокований: 1) високим ризиком інвестування; 2) недостатністю та відсутністю значних фінансових можливостей залучення з фондового ринку; 3) кадровими проблемами; 4) недостатністю державної підтримки. Переваги національних мереж полягають у тому, що вони мають кращі знання щодо сучасних тенденцій ведення бізнесу, зв'язки з постачальниками та іншими контрагентами та є більше ефективними для економіки держави.

### **Висновки**

Поняття «корпорація» є сьогодні дуже багатозначним і багатоаспектним. Проблема чіткості його визначення має комплексний характер, знаходиться на стику політики, економіки та права.

Сучасний період характеризується яскраво вираженими передумовами для міжнародного руху капіталів через посередництво туристичної та суміжних з нею діяльностей. Розвиток корпорацій туристичного та готельного бізнесу в значній мірі відображає специфіку та проблеми корпоративного сектору України в цілому. Проте існують певні специфічні особливості пов'язані із: 1) глибокою залученістю цієї сфери бізнесу до міжнародної економіки, що сприяє появі на українському ринку транснаціональних корпорацій; 2) специфічністю туристичної діяльності як «невидимою торгівлею», що включає «невидимий

експорт» та «невидимий імпорт»; 3) потребою державної підтримки, зокрема іміджевого спрямування; 4) слабкою залученістю до фондового ринку.

Виходячи зі світового досвіду та враховуючи рівень і стан розвитку туристичного й готельного ринків, найбільш поширеними формами корпоративних об'єднань в Україні є холдинги, франчайзингові об'єднання та контрактне управління.

Особливості управління корпораціями в сфері туристичного й готельного бізнесу полягають також і в тому, що ці суб'єкти є складними соціально-економічними системами, які характеризуються специфічними рисами: 1) призначенні надавати основні й додаткові послуги внутрішнім і зарубіжним споживачам; 2) складність внутрішнього середовища (велика кількість елементів, наявність взаємозв'язків, територіально розмежованих контрагентів); 3) врахування соціокультурних аспектів у різних сферах діяльності; 4) неможливість формалізації багатьох управлінських завдань; 5) залежність від стану зовнішнього середовища (ринкові процеси; політичні, соціально-економічні й технологічні умови); 6) використання маркетингового підходу в управлінні.

Враховуючи суб'єктивні чинники, спричинені непередбачуваними та раптовими викликами безпеці, незалежності й соборності України та пов'язані з ними проблеми політичного й соціально-економічного характеру, що вкрай негативно впливають на розвиток туристичного і готельного бізнесу, не дають змогу говорити про високу ефективність діяльності світових корпорацій в Україні. Проте їх досвід із входження на український та інші іноземні ринки може стати передумовою та прикладом у зміні принципів і підходів роботи українських суб'єктів з метою їх об'єднання та створення національних корпорацій.

### **Список використаних джерел**

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-ІУ (із змінами та доповненнями). - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page4>

2. Парсяк В. Н. Малий бізнес в системі корпоративних відносин : Монографія / Парсяк В. Н. - Херсон : ОЛДІ-плюс, 2003. - 456 с.
3. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління : Підручник / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. - К. : Центр учбової літератури, 2013. - 600 с.
4. Уманців Ю. Корпоративні структури у системі економічних відносин // Вісник КНТЕУ 3/2011. - С. 13- 25.
5. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-вр (із змінами та доповненнями). - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
6. Про затвердження переліку пріоритетних галузей економіки: Розпорядження Кабінету міністрів України №843-р від 14.08.2013 р. Електронний ресурс. [Режим доступу]: <http://zakon2.rada.gov.ua>.
7. Науково-практичний коментар Господарського кодексу України від 16.01.2003 р. № 436-ІУ. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://uazakon.ru/ukr/gku/118/default.htm>
8. Асоціація лідерів турбізнесу України. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.altu.com.ua/uk/>
9. Туристична асоціація України. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.tau.org.ua/>
10. TUI Group. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : [www.tuigroup.com](http://www.tuigroup.com)
11. Консорціум «Київ туристичний». - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://kyivcity.travel/?locale>
12. Туристические транснациональные корпорации: модели, структура, экономическая эффективность: Монография / В.В. Бандурин, Д.С. Ушаков. - М.: Граница, 2007. - 368 с.
13. Електронний ресурс. [Режим доступу]: <http://www.finanz.ru>.
14. Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Экономика транснациональной корпорации. – М.: Высшая школа, 2005. – 345 с.