

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д.**  
**Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

**МОГИЛЕВСЬКИЙ Віктор Вадимович**

**ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ СВІТОВОГО ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ/  
TRANSNATIONALIZATION OF THE WORLD TOURISM MARKET**

спеціальність: 6.140103 - Туризм  
освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконав студент групи Т-41/1  
В.В. Могилевський

---

підпис

Науковий керівник:  
доктор економ. наук, доцент  
Гуменюк Ю.П.

---

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
підпис

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Ю.П.Гуменюк**  
підпис

Тернопільський національний економічний університет  
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина  
Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу  
Освітній ступінь «бакалавр»  
спеціальність: 6.140103 - Туризм  
освітньо-професійна програма – Управління туристичним бізнесом

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Ю.П.Гуменюк

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

**МОГИЛЕВСЬКИЙ Віктор Вадимович**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Транснаціоналізація світового туристичного ринку/ Transnationalization of the World Tourism Market»

Керівник роботи: доктор економ. наук, доцент Гуменюк Ю.П.

Затверджено наказом по університету від 17 листопада 2018 р. №933

2. Строк подання студентом закінченої випускної кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_

15 травня 2019 р.

3. Вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи спеціальна монографічна література за питань дослідження, нормативно - правові документи, методичні розробки, наукова література, періодичні видання

4. Основні питання, які потрібно розробити 1. Основні причини виникнення транснаціональних корпорацій. 2. Динаміка розвитку сучасних транснаціональних корпорацій на міжнародному ринку туристичних послуг. 3. Шляхи створення та впровадження транснаціональних корпорацій на вітчизняному ринку туристичних послуг.

5. Перелік графічного матеріалу таблиці, графіки, схеми, діаграми

**6. Консультанти розділів випускної кваліфікаційної роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	доктор економ. наук Гуменюк Ю.П.		
2	доктор економ. наук Гуменюк Ю.П.		
3	доктор економ. наук Гуменюк Ю.П.		

7. Дата видачі завдання 17 листопада 2018 р.

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назви етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів випускної кваліфікаційної роботи	Примітка
1.1	<i>Сутність та причини виникнення транснаціональних корпорацій</i>	<i>Лютий – березень 2019 р.</i>	
1.2	<i>Форми транснаціональних корпорацій</i>	<i>Лютий – березень 2019 р.</i>	
1.3	<i>Позитивні та негативні сторони транснаціональних корпорацій</i>	<i>Лютий – березень 2019 р.</i>	
2.1	<i>Транснаціоналізація світового ринку туристичних послуг</i>	<i>Березень – квітень 2019р.</i>	
2.2	<i>Аналіз розвитку світових готельних мереж</i>	<i>Березень – квітень 2019р.</i>	
2.3	<i>Розвиток інтегрованих концернів в умовах глобалізації світового ринку туристичних послуг</i>	<i>Березень – квітень 2019р.</i>	
3.1	<i>Інвестиційний потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг</i>	<i>Квітень – травень 2019 р.</i>	
3.2	<i>Проблеми та перспективи розвитку транснаціональ-них корпорацій в Україні</i>	<i>Квітень – травень 2019 р.</i>	
3.3	<i>Формування інноваційних туристичних кластерів як інструменту підвищення інвестиційного потенціалу України</i>	<i>Квітень – травень 2019 р.</i>	

Студент \_\_\_\_\_ Могилевський В.В.

підпис

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ  
ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ І ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ  
ВІДДІЛ ТУРИЗМУ ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

## ЗБІРНИК ТЕЗ

Міжнародної  
науково-практичної  
конференції



«РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ  
ТА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ:  
СУЧАСНИЙ СТАН  
І ПЕРСПЕКТИВИ»



Тернопіль  
2019

**Віктор Могилевський**

Науковий керівник

д-р. екон. наук, професор Гуменюк Ю.П.

Тернопільський національний

економічний університет

### **Сучасні тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг**

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується домінуванням сфери послуг як у структурі національного виробництва більшості країн світу, так і у системі міжнародних економічних відносин. Це свідчить, з одного боку, про формування економік нового типу, а з іншого – про перехід до наступного ступеня розвитку світового співтовариства – постіндустріального типу суспільства, що характеризується провідними позиціями послуг та інформаційних технологій у системі створення валового національного продукту, зовнішньої торгівлі окремих країн та відповідно міжнародної торгівлі в цілому[1].

Серед основних видів послуг найбільш високі показники розвитку спостерігаються у сфері міжнародного туризму. За попередніми прогнозами Всесвітньої туристської організації, незважаючи на існуючий ризик економічного спаду через детермінанти туристичного попиту, міжнародний туризм буде продовжувати нарощувати темпи свого розвитку. Однак порівняно із попередніми роками у XXI ст. будуть відбуватися значні зміни структури світового ринку туристичних послуг. Серед сучасних тенденцій розвитку світового господарства особливої уваги заслуговують процеси глобалізації та регіоналізації. Глобалізація є новим етапом розвитку світової економіки, який характеризується різким прискоренням темпів інтернаціоналізації усіх сфер суспільного життя. Глобалізація в туристичній галузі проявляється в двох основних формах – зростанні кількості туристичних напрямів та збільшенні дальності туристських поїздок. Туристична індустрія світу, пропонуючи уніфіковані системи відпочинку й обслуговування, експлуатує регіональні

природні відмінності і національну та культурну самобутність етнічних груп і місцевих громад, що в багатьох випадках стає головним мотивом подорожі. У світовій господарській практиці важко знайти ще один вид продуктивної діяльності, який одночасно сприяє глобалізації господарства й розвитку регіонів [2].

В умовах глобалізації та регіоналізації світової економіки можна виділити такі особливості розвитку ринку туристичних послуг:

**1. Міжнародний поділ праці.** Структура, практика та логіка сучасної глобальної економіки привела до появи нової концепції міжнародного поділу праці, яка сприяє не лише змінам балансу економічної сили між окремими країнами і регіонами внаслідок використання часткових переваг (географічне положення, дешевизна енергії, сировини чи робочих рук, доступ до ринків збуту, кваліфіковані кадри тощо), а й створює передумови для формування економічної, а пізніше і політичної багатополлярності світу;

**2. Інтернаціоналізація фінансів.** Яскравими прикладами цього явища є введення єдиної європейської валюти й уніфікація світового валютного ринку, функціонування міжнародної банківської мережі, залежність фінансових систем багатьох країн від коливань на світовому фондовому ринку;

**3. Нові інформаційні і технологічні системи.** Нова глобальна інформаційно-спрямована економіка віддає перевагу здійсненню технологічних проривів у розвитку внаслідок впровадження ноу-хау-технологій, при цьому єдиний інформаційний простір робить кордони держав «прозорими», а процеси демократизації та глобалізації – незворотними;

**4. Посилення конкурентної боротьби** між новими індустріальними країнами і провідними промислово розвинутими державами;

**5. Гомогенізація міжнародного споживчого ринку.** Однією з причин є поширення масової культури, яка приносить моду на використання однакової продукції (автомобілі, побутова техніка, мобільні телефони, джинси, спортивне взуття, напої, засоби гігієни, іграшки тощо), споживання однакових видів послуг (ресторани швидкого харчування, кінофільми, музика

і література, розваги у нічних та комп'ютерних клубах, дискотеках, барах,

туризм, який асоціюється з відпочинком на березі теплого моря), їх стандартизацію та проникнення в усі сфери життя і регіони світу [1].

**6. Транснаціоналізація світового туристичного ринку.** Діяльність транснаціональних компаній підсилює взаємозв'язок і взаємозалежність внутрішніх і зовнішніх туристичних ринків окремих країн. У міжнародному туризмі процес глобалізації найкраще простежуються на прикладі сектора розміщення туристів, в якому ТНК набувають форми готельних мереж, або ланцюгів [3].

Сьогодні міжнародний туризм розвивається під впливом глобалізації та регіоналізації світового господарства. Туристична індустрія є однією з найбільших і високоприбуткових галузей світових економік, вона входить до числа трьох найбільших експортних галузей, поступаючись лише нафтодобувній промисловості і автомобілебудуванню, це один із вагомих чинників, від яких залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, покращення добробуту населення.

### *Список використаних джерел*

1. Смаль В. Глобалізація: головні фактори та наслідки розвитку / В. Смаль, І. Смаль // Географія та основи економіки в школі. – 2005. – № 2. – С. 37–43.
2. Ціхановська В. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг в умовах посилення глобалізаційних процесів / В. Ціхановська, С. Ковальчук // Глобальні та національні проблеми економіки – 2015. – № 7. – С. 86–89. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-7-2015/15-vipusk-7>
3. Юхименко П. Міжнародний менеджмент: [навч. посібник] / П. Юхименко, Л. Гацька, М. Півторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 488 с.

Адрес:  Кодириска: WINDOWS-1251

ВСТУП

Актуальність теми. Міжнародний туризм став однією з найбільш розвинутих галузей світового господарства. Вплив туризму на дю макроекономічних показників являє довготривалу і стійку тенденцію, що підвищує розвиток міжнародної економіки. В умовах глобалізації туризм став впливовим чинником формування привабливого іміджу країни та невід'ємною складовою конкурентоспроможності ринків світових економік. Сучасна сфера туризму виявлена значною рентабельністю підприємств, орієнтованих на надання та створення туристичних послуг, і являє собою складну соціально-економічну систему, що залежить від демографічних, політичних, економічних, технологічних та ін. чинників у глобальному масштабі. Виявлення, аналіз і прогнозування впливу тих чи інших чинників на ринок туристичних та готельно-ресторанних послуг має остаточне значення для розуміння перспектив розвитку галузі. Сьогодні міжнародний туризм розвивається під дією глобалізації та інтернаціоналізації світового ринку послуг. Туристична індустрія є однією з найбільш прибуткових галузей світової економіки, вона входить до числа трьох найбільших експортних індустріальних ринків на одному рівні з нафтогазовою промисловістю та автомобілебудуванням. Туризм є одним з суттєвих чинників, від яких залежить зростання економіки, збільшення конкурентоспроможності країни на світових ринках, покращення добробуту населення.

Метою дослідження є вивчення особливостей транснаціоналізації світового ринку туристичних послуг для створення підґрунтя подальшої розробки інструментів державного регулювання та стратегічних напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності України на Європейському та міжнародному ринках економіки. Також основною метою даної бакалаврської роботи є оцінка ролі та значення організаційної структури туристичних [ТНК] ^1, що включає такі наукові завдання:

- визначити сутність та причини виникнення туристичних ТНК;
- дослідити форми транснаціональних корпорацій;
- охарактеризувати позитивні та негативні сторони ТНК;
- провести аналіз транснаціоналізації світового ринку туристичних послуг;
- проаналізувати розвиток світових готельних мереж та інтегрованих туристичних концернів;
- охарактеризувати інвестиційний потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг;
- описати проблеми та перспективи розвитку транснаціональних корпорацій в Україні;
- сформувати інноваційні туристичні кластери як інструменту підвищення інвестиційного потенціалу України.

Об'єкт предмет дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі виявлено основні форми [ТНК] ^1, що діють на світовому ринку туристичних послуг, визначено особливості та масштаби діяльності провідних туристичних ТНК;

Предмет дослідження. У випускній кваліфікаційній роботі описано та досліджено перспективу створення та запровадження туристичних ТНК на втчизняному ринку сфери послуг.

Транснаціональна корпорація — це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих ноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. ТНК — це міжнародні компанії. Вони міжнародні за характером своєї діяльності, так як володіють або контролюють виробництво продукції (або послуг) поза межами країни базування, в різних країнах світу, розташовуючи там свої філії.

01:23:28] Найдено: 401 сторінок. Проверено без ошибок: 340  
[01:23:29] Найдено 18% совпадений всего  
[01:23:29] Унікальність текста 82%  
Высокая уникальность текста  
[01:23:35] Поиск система [Google] доступна

Плагіатус готов к работе 41298 символев

## «Декларация добротности»

Я, Могилевський Віктор Вадимович, підтверджую, що сам написав цю роботу і не використовував жодних інших, окрім цитованих, джерел інформації. Дослівні вирази або фрази, які цитуються, позначаються як такі; інші недослівні запозичення чи ремінісценції, наведені в тексті цієї роботи, містять актуальну інформацію щодо первинних джерел наведеного контенту. Робота в цій безпосередньо або змістовно аналогічній формі не була раніше опублікована чи оприлюднена. Усе зазначене вище посвідчую власноручним підписом.

\_\_\_\_\_

підпис

\_\_\_\_\_

дата



## **АНОТАЦІЯ**

Могилевський В.В. Транснаціоналізація світового туристичного ринку  
Дослідження на здобуття освітнього ступення «бакалавр» за спеціальністю 242 «Туризм», освітньо-професійна (наукова) програма – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2019.

У роботі визначено сутність та особливості туристичних транснаціональних корпорацій; досліджено конкурентні переваги та недоліки організаційних структур туристичних транснаціональних корпорацій; охарактеризовано принципи формування організаційних структур транснаціональних корпорацій. Проведено аналіз інвестиційної привабливості України на міжнародному ринку туристичних послуг. Запропоновано подальші заходи щодо підвищення інвестиційного потенціалу України та впровадження інноваційних технологій на вітчизняному ринку туристичних послуг.

## **ANNOTATION**

Mogilevsky V.V. Transnationalization of the world tourism market  
Doctoral studies for the education level "Bachelor" with the title 242 - "Tourism", - Ternopil National Economic University, Ternopil, 2019.

The essence and features of tourist multinational corporations are defined in the article; investigated the competitive advantages and disadvantages of organizational structures of tourist transnational corporations. The principles of formation of organizational structures of transnational corporations are described. The analysis of investment attractiveness of Ukraine in the international market of tourist services is carried out. Further measures were proposed to increase the investment potential of Ukraine and to introduce innovative technologies in the domestic market of tourist services.

## РЕЗЮМЕ

**Кваліфікаційна робота** містить 55 сторінок, 9 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел із 52 найменувань, 1 додаток.

**Метою кваліфікаційної роботи** є вивчення особливостей транснаціоналізації світового ринку туристичних послуг для створення підґрунтя подальшої розробки інструментів державного регулювання та стратегічних напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності України на Європейському та міжнародному ринках економіки; оцінка ролі та значення організаційної структури туристичних транснаціональних корпорацій.

**Об'єктом дослідження** є основні форми транснаціональних корпорацій, що діють на світовому ринку туристичних послуг.

**Предметом дослідження** є перспектива створення та запровадження транснаціональних корпорацій на вітчизняному ринку туристичних послуг.

**Одержанні результати та їх новизна:** полягають у впровадженні методів підвищення інвестиційної привабливості України та її інтернаціоналізації, створенню сучасних транснаціональних корпорацій на вітчизняному ринку туристичних послуг, а саме: формування інноваційних туристичних кластерів як інструменту підвищення інвестиційного потенціалу України.

**Ключові слова:** туристичні ТНК, науково-технічний прогрес (НТП), прямі іноземні інвестиції, вертикальна та горизонтальна інтеграція, туристичні концерни, готельний ланцюг.

## RESUME

**Thesis contains** 55 pages, 9 tables, 7 figures, a list of sources with 52 titles, 1 application.

**The aim of the thesis** is the study of the peculiarities of the internationalization of the world market of tourist services for the creation and further development of state regulation and strategic directions of the economy; Assessment of the role and significance of the organizational structure of tourist transnational corporations.

**Object** are the main forms of transnational corporations operating on the world market of tourist services.

**The subject of research** is a prospect of creation and introduction of transnational corporations in the domestic market of tourist services.

**The results conclusions and innovation** are to introduce methods for increasing the investment attractiveness of Ukraine and its internationalization, the creation of modern transnational corporations in the domestic market of tourist services, namely: the formation of innovative tourist clusters as an instrument for increasing the investment potential of Ukraine.

**Keywords:** TNC, scientific and technological progress (NTP), foreign direct investment, vertical and horizontal integration, travel concerns, hotel chain.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	ст.3
<b>РОЗДІЛ І. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ</b> .....	ст.5
1.1. Сутність та причини виникнення транснаціональних корпорацій.....	ст.5
1.2. Форми транснаціональних корпорацій.....	ст.9
1.3. Позитивні та негативні сторони транснаціональних корпорацій.....	ст.13
1.4. Висновки до розділу І.....	ст.15
<b>РОЗДІЛ ІІ. ДИНАМІКА РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ</b> .....	ст.16
2.1. Транснаціоналізація світового ринку туристичних послуг.....	ст.16
2.2. Аналіз розвитку світових готельних мереж.....	ст.22
2.3. Розвиток інтегрованих концернів в умовах глобалізації світового ринку туристичних послуг.....	ст.29
2.4. Висновки до розділу ІІ.....	ст.38
<b>РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ</b> .....	ст.39
3.1. Інвестиційний потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг.....	ст.39
3.2. Проблеми та перспективи розвитку транснаціональних корпорацій в Україні.....	ст.43
3.3. Формування інноваційних туристичних кластерів як інструменту підвищення інвестиційного потенціалу України.....	ст.45
3.4. Висновки до розділу ІІІ.....	ст.51
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	ст.52
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	ст.56
<b>ДОДАТКИ</b> .....	ст.61

Перелік умовних позначень

ТНК	-транснаціональна корпорація
ЮНКТАД	-конференція ООН з торгівлі та розвитку
НТП	-науково-технічний прогрес
ВТО	-Всесвітня Туристична Організація
ВДО	-Binder Dijker Otte & Co:
	<p>В - Перша літера прізвища сера Бінера Хамліна, власника фірми у Великій Британії за назвою Binder Hamlyn &amp; Co.</p> <p>D - перша літера прізвища професора Дікера, засновника фірми Dijker en Doornbos у Голландії.</p> <p>O - перша літера прізвища пана Отте Ханса-Генріха, який був одним із засновників компанії DWT у Німеччині.</p>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Міжнародний туризм став однією з найбільш розвинутих галузей світового господарства. Вплив туризму на дію макроекономічних показників являє довготривалу і стійку тенденцію, що підвищує розвиток міжнародної економіки. В умовах глобалізації туризм став впливовим чинником формування привабливого іміджу країни та невід'ємною складовою конкурентоспроможності різних світових економік. Сучасна сфера туризму виявлена значною різноманітністю підприємств, орієнтованих на надання та створення туристичних послуг, і являє собою складну соціально-економічну систему, що залежить від демографічних, політичних, економічних, технологічних та ін. чинників у глобальному масштабі. Виявлення, аналіз і прогнозування впливу тих чи інших чинників на ринок туристичних та готельно-ресторанних послуг має остаточне значення для розуміння перспектив розвитку галузі. Сьогодні міжнародний туризм розвивається під дією глобалізації та інтернаціоналізації світового ринку послуг. Туристична індустрія є однією з найбільш прибуткових галузей світової економіки, вона входить до числа трьох найбільших експортних індустріальних ринків на одному рівні з нафтовидобувною промисловістю та автомобілебудуванням. Туризм є одним із суттєвих чинників, від яких залежить зростання економіки, збільшення конкурентоспроможності країни на світових ринках, покращення добробуту населення.

**Метою дослідження** є вивчення особливостей транснаціоналізації світового ринку туристичних послуг для створення підґрунтя подальшої розробки інструментів державного регулювання та стратегічних напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності України на Європейському та міжнародному ринках економіки. Також основною метою даної бакалаврської роботи є оцінка ролі та значення організаційної структури туристичних **ТНК<sup>1</sup>**, що включає такі **наукові завдання**:

- визначити сутність та причини виникнення туристичних ТНК;
- дослідити форми транснаціональних корпорацій;

- охарактеризувати позитивні та негативні сторони ТНК;
- провести аналіз транснаціоналізації світового ринку туристичних послуг;
- проаналізувати розвиток світових готельних мереж та інтегрованих туристичних концернів;
- охарактеризувати інвестиційний потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг;
- описати проблеми та перспективи розвитку транснаціональних корпорацій в Україні;
- сформулювати інноваційні туристичні кластери як інструменту підвищення інвестиційного потенціалу України.

**Об’єкт дослідження.** У випускній кваліфікаційній роботі виявлено основні форми **ТНК<sup>1</sup>**, що діють на світовому ринку туристичних послуг, визначено особливості та масштаби діяльності провідних туристичних ТНК;

**Предмет дослідження.** У випускній кваліфікаційній роботі описано та досліджено перспективу створення та запровадження туристичних ТНК на вітчизняному ринку сфери послуг.

---

<sup>1</sup> **Транснаціональна корпорація** — це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями. ТНК — це міжнародні компанії. Вони міжнародні за характером своєї діяльності, так як володіють або контролюють виробництво продукції (або послуг) поза межами країни базування, в різних країнах світу, розташовуючи там свої філії, що функціонують відповідно до глобальної стратегії материнської компанії.

## **РОЗДІЛ I**

### **ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

## 1.1. Сутність та причини виникнення транснаціональних корпорацій

Туризм для міжнародного ринку — одна з найперспективніших та найдинамічніших галузей світової економіки. Через швидкі темпи розвитку він був названий «економічним феноменом» сторіччя. Впродовж другої половини ХХ — початку ХХІ ст. кількість міжнародних туристичних прибуттів виросла у 37 разів, а доходи від міжнародного туризму — у 423 рази. [22, 18] Однією з теперішніх тенденцій розвитку міжнародної туристичної індустрії є її «транснаціоналізація». В туризмі вихід компанії за національні кордони зумовлений специфікою туристичного товару або послуги. Туристична послуга представлена набором різноманітних послуг та товарів, які споживає турист. Частина їх відноситься до країни походження туриста, а інша — до країни та регіону, що перетинає транзитом турист, третя — до країни призначення. Тому процес транснаціоналізації світового туристичного ринку розглядається як процес розширення міжнародної діяльності компаній, їх вихід за національні кордони окремих країн, що призводить до перетворення національних компаній у транснаціональні.

Наприкінці ХХ – початку ХХІ сторіччя транснаціональним корпораціям (ТНК) приділяється багато уваги. Ця тенденція пов'язана з появою, зростанням та активністю транснаціональних та багатонаціональних корпорацій, які розвиваються за рахунок іноземних інвестицій. Основна більшість сучасних міжнародних корпорацій мають форму транснаціональних. Сьогодні немає жодного значного процесу в світовій економіці, що відбувається без участі ТНК. Вони приймають як основу, так і додаткову участь у міжнародних економічних, а також зовнішніх політичних процесах. Хоча ТНК здійснюють свою діяльність у системі світового господарства, вони впливають також і на політичну сферу. Отже це дозволяє також розглядати ТНК поряд із державами і міжнародними організаціями.

**Транснаціональна корпорація (ТНК)** — компанія (корпорація), що володіє виробничими підрозділами в кількох країнах та здійснює координацію своєї діяльності [18, 35]. За визначенням Конференції ООН з торгівлі та

розвитку (ЮНКТАД): *транснаціональні корпорації (ТНК) — це «підприємства, що складаються з материнської компанії та закордонних філіалів»* [1, 64].

ТНК можна охарактеризувати як інститут або організацію, що здійснює виробництво чи послуги, не менше, ніж у шести країнах, у яких задіяно не менше 25% іноземних працівників і не менше 25 % капіталовкладень за рубежом. Діяльності даних видів підприємств, її управління й інтереси обумовлені не внутрішніми, а зовнішніми чинниками, тому потреби місцевого розвитку, як правило, або ігноруються, або мало приймаються до уваги, і сама діяльність пов'язана в першу чергу із глобальною капіталістичною економікою. Тобто, ТНК створює систему міжнародного виробництва, розподілену між багатьма країнами, але контрольовану з одного центру — материнської компанії. [11]

**1. Країна базування** — це країна, у якій знаходиться штаб-квартира материнської компанії ТНК.

**2. Приймаючі країни** — це іноземні країни, в яких ТНК розміщує власні дочірні підприємства або філіали на основі здійснення прямих іноземних інвестицій. [18, 38]

Відмінною рисою ТНК є об'єднання їхніх інтересів, глобальність операцій, що визначає специфіку міжнародних монополій. Незалежно від того, у якій країні була спочатку заснована корпорація, вона розглядає весь світ як одне ціле, як арену своєї діяльності і проникає у всі частини земної кулі в пошуках ринків, техніки, технології, людей, ідей, капіталів і т.д. Тобто, характерними рисами транснаціоналізації є об'єднання капіталів за рахунок поглинання компаній інших країн, створення спільних підприємств, залучення фінансових засобів іноземних компаній, встановлення довгострокових зв'язків за кордоном.

За існуючою класифікацією ООН, до ТНК належать ті інтернаціональні компанії, робота яких характеризується наступними критеріями:

– діяльність основної компанії і підрозділів за кордоном не менше ніж у двох країнах світу та впровадження однієї економічної політики під централізованим керівництвом;



– закордонні філії можуть створюватися корпорацією на основі прямих іноземних інвестицій через впровадження виробничих потужностей або через об'єднання та поглинання інших підприємств;

– частка акціонерного капіталу в дочірньому підприємстві, що належить материнській компанії в іншій країні, становить 10 % або навіть більше. У певних країнах цей відсоток може бути вищим, наприклад, у Великобританії частка іноземного капіталу має обов'язково становити 20 % і більше [20, 64].

ТНК об'єднали міжнародну торгівлю з міжнародним виробництвом, забезпечили та впровадили розвиток НТп<sup>2</sup> у всіх його напрямках: технічного рівня і якості продукції, ефективності виробництва, вдосконалення форм менеджменту, управління підприємствами. ТНК діють через свої дочірні підприємства і філіали в багатьох країнах світу по єдиній науково-виробничій і фінансовій стратегіях, що формується материнською компанією, містять величезний науково-виробничий і ринковий потенціал, що забезпечує високий темп розвитку. Діяльність ТНК призначена на знищення конкуренції та посилення ролі на міжнародних ринках, що є суттю їх економічної політики.

---

<sup>2</sup> **Науково-технічний прогрес (НТК)** — це поступальний рух науки і техніки, еволюційний розвиток усіх елементів продуктивних сил суспільного виробництва. [49]

Основними причинами виникнення ТНК є:

– вірогідність підвищення ефективної конкурентоздатності компанії шляхом залучення у власну структуру підприємств з постачання виробничих потужностей, науково-дослідних підприємств, розподільчих та збутових підприємств;

– мобілізація та встановлення «інтелектуальних активів» (виробничого досвіду, навиків менеджменту), які стають можливими для використання не тільки в місцях свого формування, але й в інших країнах;

– додаткові можливості збільшення та підвищення конкурентоздатності шляхом прямого доступу до ресурсів інших країн (використання дешевшої або кваліфікованішої робочої сили, сировинних ресурсів, науково-дослідного потенціалу, виробничих потужностей та фінансових ресурсів країн, де розміщені дочірні підприємства ТНК);

– близька відстань до споживачів продукції закордонних філіалів материнської компанії та можливість доступу до відкритої інформації про перспективи розвитку інших ринків. Філіали ТНК мають суттєві переваги над компаніями — конкурентами в іншій країні завдяки використанню науково-дослідного та управлінського потенціалу материнської компанії та її дочірніх підприємств;

– можливість продовжити життєвий цикл своїх застарілих технологій та продукцій, переміщуючи їх по мірі експлуатації в зарубіжні філіали і набагато більше зосередження зусиль та ресурсів підрозділів у материнській компанії на розробку нових технологій та продуктів;

– зменшення ризиків виробничої діяльності за допомогою розширення своєї діяльності між іншими країнами світу;

– застосування в своїх інтересах діяльності державної, зокрема податкової політики іншої країни та відносна різниця в валютних курсах у різних економічних регіонах світу. [1, 73]

## **1.2. Форми транснаціональних корпорацій**

За організаційною структурою транснаціональні корпорації, в основному, являють собою розгалужені концерни. Основна материнська компанія працює оперативним штабом корпорації. На базі широкомасштабної спеціалізації і кооперування вона створює науково-технічну та економічну політику і контроль над діяльністю іноземних компаній та філій. [18, 43]

До недавнього часу у структурі транснаціональних корпорацій відбуваються значні зміни, основні з яких пов'язані із впровадженням так званої комплексної стратегії.

Стратегія транснаціональних корпорацій впроваджується на глобальному підході і передбачає покращення результату не для кожної окремої ланки, а для об'єднання в цілому.

Регіональні системи управління розподіляються на три основні види:

– **головне регіональне управління**, яке відповідає за усі види діяльності ТНК у певному регіоні. Вони наділені всіма належними правами по координації і контролю діяльності всіх філій у відповідному регіоні (наприклад, головне регіональне управління американського концерну “General motors” по координації діяльності філій в Азії й Океанії розташоване в Сінгапурі);

– **регіональне виробниче управління**, що координує діяльність підприємств по певному виробничому ланцюжку. Таке управління бере участь у забезпеченні ефективної діяльності відповідних підприємств, безперебійного функціонування всього технологічного зв'язку, підпорядкованого безпосередньо головному регіональному керуванню ТНК. Вони направлені на розвиток ефективних видів виробництва, нових моделей і товарів (наприклад, корпорація “Hewlett-Packard” напочатку 90-х рр. перемістила свої основні виробничі управління провідної продукції із США в Європу);

– **функціональне регіональне управління** забезпечує специфічні види діяльності ТНК: збут, постачання, обслуговування споживачів під час продажу їм товару, науково-дослідні і конструкторські роботи і т.д. Це управління несе відповідальність за результати діяльності усіх належних структур у регіональному або глобальному плані. [15, 54]

За інтеграцією управління транснаціональні корпорації поділяються на:

**1. Горизонтально інтегровані корпорації** з підприємствами, що випускають велику частину продукції. Прикладом можуть існувати виробництво автомобілів у США або мережа підприємств “Fast Food”.

**2. Вертикально інтегровані корпорації**, що об'єднуються при одному власнику і існують під єдиним контролем у найважливіших сферах

виробництва кінцевого продукту. Зокрема, у нафтовій промисловості видобуток сирої нафти часто здійснюється в одній країні, а переробка і продаж кінцевих нафтопродуктів - в інших країнах.

**3. Диверсифіковані транснаціональні корпорації**, що містять у собі національні підприємства з вертикальною і горизонтальною інтеграцією. Типовим прикладом даної корпорації є шведська компанія «Nestle», що має 95% свого виробництва за кордоном і зайнята ресторанним бізнесом, виробництвом продуктів харчування, створенню косметики, вин і т.д. Число таких корпорацій в останні роки швидко зростає. [1, 84]

Таким чином, проводячи успішну стратегію міжнародних операцій, та будучи лідером у декількох галузях виробництва й сфери послуг, або носієм передових технологій, можна добитись глобальних результатів завдяки розгалуженій організаційній структурі ТНК. З вище написаного матеріалу можна зрозуміти, що для ТНК характерна трьохповерхова організація:

- головна компанія;
- підконтрольні філії;
- конкретні підприємства.

Головна компанія, в основному, складається з холдингової й оперативної компанії. **Холдингова компанія** – власник - компанія контрольного пакета акцій дочірніх товариств ТНК. **Оперативна компанія** - компанія, що виконує стратегічне керівництво, фінансове, бухгалтерське планування, наукові дослідження та розробки, введення статистичного урахування, зв'язку з громадськістю. **Підконтрольні підрозділи** сильно прив'язані до головної компанії у виробничому і технологічному аспектах - це:

- філії і відділення, що не діють у юридичній і фінансовій самостійності;
- дочірні акціонерні товариства, що є юридичними особами, які зберігають певну незалежність у фінансово-господарській і дослідницькій діяльності.

– конкретні підприємства - первинні ланки організаційної структури ТНК, що займаються виробничою, збутовою, обслуговуючою, фінансово-кредитною, науково-дослідною діяльністю. [1, 85]

В залежності від виду взаємних відносин материнської компанії і зарубіжних філій, орієнтації на ринку та кадрової політики, рівня централізації та контролю виділяють три основні форми ТНК: *інтернаціональні*, *багатонаціональні (мультинаціональні)* та *глобальні*. Характеристика названих ТНК міститься у таблиці 1.1.

Таблиця №1.1

**«Характеристика основних форм транснаціональних корпорацій» [1, 87]**

Характерні ознаки	Інтернаціональні корпорації	Багатонаціональні корпорації	Глобальні корпорації
1. Тип взаємовідносин материнської компанії і зарубіжних філій	Етноцентричний (власники – підприємці однієї країни або однієї національності, наприклад –Міттал Стіл)	Поліцентричний або регіоцентричний	Геоцентричний

продовження таблиці №1.1

2. Орієнтація ТНК	Абсолютний приріст материнської компанії, зарубіжні філії створюються, як правило, тільки для забезпечення постачання чи збуту.	Об'єднання компаній ряди країн на виробничій чи науково-технічній основі.	Інтеграція діяльності, яка має місце в різних країнах. Наприклад у різних країнах можуть вироблятися складові частини якогось виробу.
	Великий ступінь незалежності при проведенні операцій у кожній країні. Філії великі та здійснюють різні види діяльності, у тому числі і виробничу.		
3. Ставлення до зарубіжного ринку	Зарубіжні ринки розглядаються тільки як продовження ринку базування материнської компанії.	Зарубіжні ринки часто розглядаються як більш важливі порівняно із внутрішніми	Ареною діяльності є весь світ.

		ринками.	
4. Рівень централізації прийняття управлінських рішень	Висока централізація прийняття управлінських рішень на рівні материнської компанії.	Децентралізація окремих функцій управління. Делегування повноважень дочірнім фірмам. Управлінські рішення приймаються на основі тісної координації між материнською компанією і філіями.	Висока децентралізація прийняття рішень з одночасно тісною координацією дій материнської компанії та філій.
5. Контроль за якістю зарубіжних філій	Постійний контроль з боку материнської компанії.	Філії, як правило, автономні.	Філії, як правило, автономні.
6. Кадрова політика	Перевага надається співвітчизникам компанії.	У зарубіжних філіях переважають місцеві менеджери.	Кращі працівники з усіх країн призначаються на будь-які посади.

### **1.3. Позитивні та негативні сторони транснаціональних корпорацій.**

Характерні ознаки ТНК, наведені з попередньої таблиці, свідчать, що взаємні відносини між материнською компанією та її філіями можуть істотно відрізнятись – від повноцінного контролю над їх діями до більшого ступеня самостійності. Також відрізняється і кадрова політика ТНК: наприклад, в одних філіях високі пости займають лише співвітчизники, в той час як глобальні корпорації збирають кращих фахівців з усього світу. Держави можуть задіяти власні ТНК як інструмент «економічної експансії» в інші країни, що розташовані в різних кінцях світу. Інвестиції ТНК в інші країни створює такі переваги для материнської країни:

- повний доступ до додаткових джерел виробництва;
- уникнення митних бар'єрів;
- подолання обмеження внутрішнього ринку країни базування;
- використання неоднорідності в економічному становищі країн за рахунок швидких господарських маневрів із концентрацією виробництва в

країнах з дешевою сировиною і більш низькою оплатою праці;

- отримання більш високого прибутку в країнах з низьким рівнем оподаткування;

- покращення виробничих і збутових програм у специфічних умовах національних ринків;

- маніпулювання балансами закордонних філій з підпорядкуванням політики доходів і витрат інтересам центральної штаб-квартири;

- часткове підвищення конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку;

- слугують інструментами збору зарубіжної комерційної, наукової та технологічної інформації;

- лобіюють економічні і політичні інтереси країни за кордоном.

[1, 94]

На сьогоднішній день ТНК, з'єднавшись у транснаціональні групи компаній виробничого, комерційного, фінансового, науково-дослідного профілю, залишаються опорною точкою економік розвинених країн і стають однією із рушійних сил світового господарства.

За власною суттю ТНК перетворили світову економіку в потужне міжнародне виробництво та дали поштовх розвитку науково-виробничому прогресу в різних його проявах, забезпечили підвищення технічного рівня та якості продукції, ефективності виробництва. Але водночас функціонування ТНК має певний ряд негативних наслідків, особливо для іноземних філій та країн їхньої спільної діяльності, а саме:

- зниження кількості робочих місць у країні базування;

- менш прозоре висвітлення фінансової звітності підприємства, що призводить до ухилення від сплати податків – зменшення надходжень до державного бюджету;

- протидія імплементації економічної політики деяких держав, у яких ТНК розташовують свої філії;

- встановлення монопольних цін, які суперечать інтересам країни базування і в країнах розташування філій ТНК. [20, 81]

Тому в протидію негативного впливу та запобіганню монополізації національної економіки певної країни, де перебувають закордонні філії ТНК, потрібно прийняти міжнародний кодекс поведження транснаціональних корпорацій, зміцнити й удосконалити національне законодавство щодо інвестицій, розробити взаємні позитивні відносини між країнами, що регулюють порядок інвестування належних територій тощо. [1,115; 20,104]

Але, пропри певні власні негативні наслідки, ТНК залишаються найдинамічнішими структурними елементами світової економіки. За мобільністю, здатністю до трансформації зв'язків та організаційних структур, швидкістю реакції на зміни науково-технічного розвитку вони набагато перевищують національні або регіональні форми діяльності підприємств.

#### **1.4 Висновки до розділу I**

Можна зробити висновок, що основні позиції в міжнародному ринку виробництва та сфер послуг займають транснаціональні корпорації, які утворились унаслідок збільшення концентрації капіталів та інтернаціоналізації господарської діяльності. Діяльність ТНК суттєво визначається не тільки конкурентоспроможністю окремих галузей або країн, а й загальними рисами модернізації світової економіки. Інтернаціоналізація господарської діяльності приводиться завдяки посиленням взаємозв'язків між всіма складовими світового господарства та глобалізації економічного розвитку.

Позитивними наслідками діяльності ТНК є приплив капіталу, залучення нових технологій, розвиток виробництва, забезпечення зайнятості.

До негативних наслідків належать можлива однобічна спеціалізація національного виробництва, спеціалізація на добувних галузях промисловості, екологічно шкідливому виробництві, вивіз капіталів і прибутків з країни, що приймає. Слід пам'ятати, що ТНК є інструментом економічної експансії в інші країни, тому є певна вірогідність, що вони, тобто ТНК, можуть занепасти національну економіку країни, що приймає.



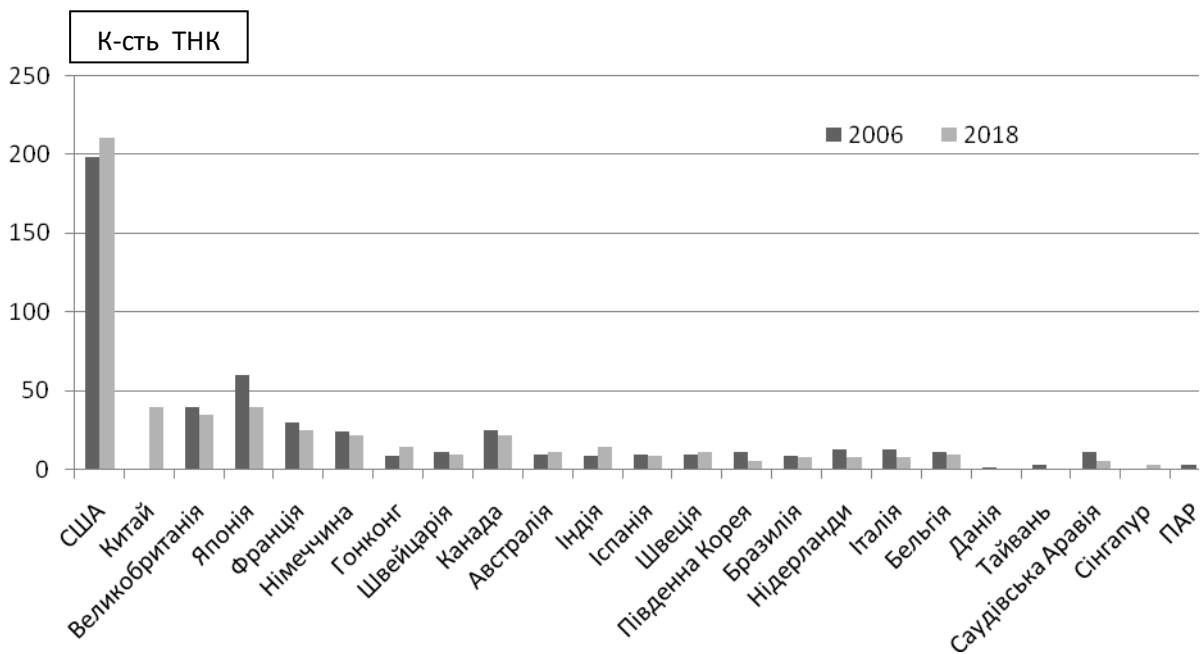
## **РОЗДІЛ II**

### **ДИНАМІКА РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

#### **2.1. Транснаціоналізація світового ринку туристичних послуг**

За міжнародною статистикою ООН, яка вивчає результати діяльності ТНК, у 2007 році начислювалось понад 65 тис. транснаціональних корпорацій та близько 800 тис. компаній-філіалів. На сьогоднішній день ТНК контролює 75 % міжнародної торгівлі, на котрі припадає 50 % промислового виробництва [35]. У 2000-х роках ХХІ ст. ТНК розвинених країн починають конкурувати з ТНК країн, що розвиваються. Зокрема, у 2006 р. згідно за рейтингом 500 найбільших світових корпорацій діяло всього 43 компанії. У 2018 р. до рейтингу «Financial Times Global 500» входять 76 таких компаній, велика частина яких знаходяться в азійських країнах. Кількість ТНК з деяких країн, що розвиваються зростає швидкими темпами (рис. 2.1).





**Рис.2.1 «Географічне розподілення найбільших ТНК у світовій економіці, в 2006р. і в 2018р.»**

Примітка. Складено автором за даними [42;43]

З вище наведених даних (рис. 2.1) можна побачити, що, за 2006-2015 рр. Індія примножила кількість своїх компаній у списку з 8 до 14. У 2006 р. у Китаї не діяла жодна корпорація, а в 2018 р одразу 37 корпорацій КНР увійшли в цей рейтинг. В той самий час за вказаний період суттєво скоротилося число ТНК у розвинених країнах. За цей же період приблизно в 2 рази зменшилась кількість компаній у Японії – з 60 до 35. Також необхідно написати, що формування ТНК на ринку туристичних послуг є об'єктивним еволюційним процесом, обумовленим розвитком індустрії туризму в умовах глобалізації та транснаціоналізації світової економіки. Діяльність ТНК виражається у міжнародному об'єднанні приватних капіталів, посиленні монополістичних зв'язків різних країн, а також в широкомасштабному розвитку транснаціональних компаній у сфері туристичного і готельного бізнесу.

Можна зазначити, що вихід туристичних компаній на глобальний ринок послуг обумовлений певними обставинами:

- неможливістю фірмою добитися високих економічних результатів, функціонуючи лише в межах конкретної країни;
- трансформацією внутрішньоекономічних взаємовідносин в

туристичному виробництві у зовнішньоекономічні;

– збільшенням масштабів діяльності туристичних ТНК, що перетворює їх в реальні суб'єкти міжнародної економіки. [19, 24]

Величезна кількість підприємств індустрії об'єднуються у спільні господарські комплекси, долаючи кордони різних держав і провокуючи за собою трансформацію національних бар'єрів. Історично найпершою формою міжнародної інтеграції в туризмі було об'єднання підприємств, що знаходяться в одній сфері технологічного процесу, а саме випускають однакову продукцію або надають схожі послуги. Так появилися перші міжнародні об'єднання готельних ланцюгів американських корпорацій «Хілтон», «Шератон», «Маріотт» тощо. [19, 27]

З початку ХХІ ст. у світі існує більше 300 готельних мереж, що вийшли за межі своїх національних кордонів. За результатами 2018 року першочерговим лідером по номерному фонду стала «Marriott International», яка після об'єднання зі «Starwood Hotels & Resorts» тримає під контролем понад 1 млн номерів. Групою лідерів-країн за наявністю транснаціональних готельних мереж входять, окрім США, ще і Японія, Великобританія, Німеччина, Гонконг, Франція, Сінгапур. Усе більшу кількість на світовому готельному ринку становлять китайські компанії, які постають на одному рівні з найпопулярнішими західними готельними мережами як за обсягом номерного фонду, так і за кількістю готелів. Так найчисельнішими готельними корпораціями світу по обсягу номерного фонду є китайський Homeinn (BTG Homeinns Hotels). [45] У свою чергу 2 і 3 місце дісталися компаніями «Holiday Inn (IHG)». У ТОП-10 найпопулярніших готельних брендів також увійшли «Hampton by Hilton» і китайський «HanTing» (China Lodging Group) (таб. 2.1).

Таблиця №2.1

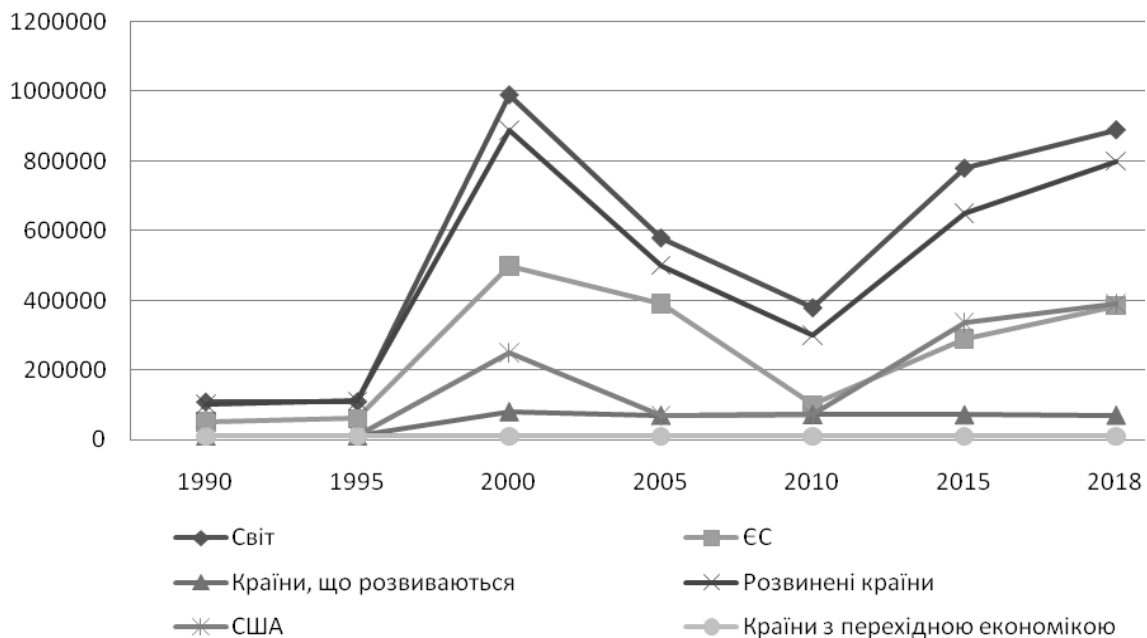
**«Топ-10 готельних брендів на світовому ринку туристичних послуг,  
2018р.»**

Місце	Бренд	Материнська компанія	Номери	Готелі
1	Homeinn	BTG Homeinns Hotels Co.	251 560	2 385

2	Holiday Inn Express	IHG (InterContinental Hotels Group)	247 009	2 497
3	Holiday Inn IHG	IHG (InterContinental Hotels Group)	231 756	1 241
4	Hampton by Hilton	Hilton Worldwide	223 114	2 221
5	HanTing	China Lodging Group	221 157	2 813
6	Hilton	Hilton Worldwide	208 762	570
7	Days Inn	Shanghai Jin Jiang Hotel Group Co.	208 183	2 424
Примітка. Розраховано автором за [45]			194 296	546
9	Super 8	Wyndham Hotel Group	177 191	2 793
10	Best Western	Best Western Hotels & Resorts	165 105	2 282

Розвиток інноваційних технологій зумовив стрімке підвищення кількості корпоративних злиттів та поглинань, а також об'єднання альянсів в 90-і роки ХХ століття, що призвело до створення нової категорії – «економіка альянсів», що є одним із визначних факторів, визначаючих рівень і напрямки руху прямих іноземних інвестицій на сучасному етапі економічних відносин. Об'єднуючись і поглинаючи один одного, компанії впливають на розвиток окремих ринків та на економічну політику окремих держав. В кінці ХХ століття відбулася велика кількість угод зі злиттів та поглинань між транснаціональними світовими компаніями. Про це свідчать дані «ЮНКТАД» зі злиття, поглинання та домовленостями про співпрацю, що не торкаються відносин власності. Створення корпоративних альянсів відбувалося випереджаючими темпами завдяки прямим інвестиціям, ліцензійним, франчайзинговим та іншим схемам (рис. 2.2).

МЛН.



**Рис.2.2 «Динаміка обсягів транскордонних злиттів та поглинань у світі, 1990-2018 рр., млн. дол.»**

Примітка. Складено автором за [46]

міжнародна практика показала, що початком впровадження «економіки альянсів» став активний розвиток транскордонних засобів зв'язку в 90-і роки ХХ століття. Це істотно розсувало кордони в міжнародному туризмі, перетворивши десятки географічно віддалених країн у відомі поміж європейців і американців туристичні атракції. Адже ще в середині 80-х рр. минулого століття туристичні оператори та агенти почали піддаватися збоку активної транснаціоналізації, коли, через поширення інтернаціоналізації сфер послуг та розвитку транспортної і телекомунікаційної індустрії, міжнародний туризм став глобальним масовим явищем та набув високої рентабельності у сфері світової торгівлі, яка по ряду показників перевищує інші провідні сфери діяльності, такі, як автомобілебудування, торгівля вуглеводнями, легка промисловість тощо. Туристичні оператори поступово стають привабливим об'єктом збоку міжнародних інвестицій та об'єднуються в холдинги з фінансовими об'єктами, маючи тим самим доступ до грошових ресурсів розвинених економік країн. На регіональних туристичних ринках все впливовішими стають бренди міжнародних виробників, збільшується роль франчайзингу у стосунках між агентами та туроператорами, формується лояльна клієнтська аудиторія, яка і стає головним досягненням транснаціоналізації. [22, 57]

Описуючи розвиток та процес транснаціоналізації світового ринку туристичних послуг варто виділити чотири основних типи туристичних ТНК, які є відмінними між собою за профілем виробничої діяльності, джерелами фінансування, напрямками інтеграції, структурою і роллю на світовому туристичному ринку (табл. 2.2).

Підключення процесів «злиття» та «транснаціоналізації» компаній на міжнародному ринку туристичних послуг стверджує, що туризм наздогнав лідируючі промислові та технологічні галузі економіки за всіма показниками і став не менш привабливий для вкладення великого капіталу та розробки транснаціональних інвестиційних проектів.

Таблиця №2.2

**«Основні типи ТНК на міжнародному ринку туристичних послуг»**

<b>Тип ТНК</b>	<b>Сфера діяльності</b>	<b>Період Розвитку</b>	<b>Географія розміщення</b>	<b>Особливості</b>
I	транснаціоналізація готельного бізнесу та діяльності в сфері транспортних перевезень	50-70 рр. XX ст.	обмежена географія, чітко виділялися європейська та американська (США, Канада) зони присутності ТНК	високі вхідні бар'єри на ринках країн з огляду на необхідність створення «з нуля» всієї необхідної інфраструктури.
II	збільшенням ролі туристичного агентування, тотальне поширення франчайзингових схем	70-90 рр. XX ст.	Європа, США, Туреччина, Кіпр, Туніс, Таїланд, острівні держави в Карибському регіоні	обов'язкова наявність власних брендів і поширених агентських мереж
III	корпорації з яскраво вираженою провідною роллю тур операторського та тур агентського секторів	90-ті роки XX ст.	Увесь світ	активна експансія туристичних ТНК в інші види господарської діяльності
IV	у діяльності ТНК	3		поширення

	виняткову роль починають грати банківські і фінансові інститути	початку ХХІ ст.		аутсорсингу з малими та середніми підприємствами як в країні базування, так і з закордонними партнерами
--	---	-----------------	--	---

Примітка. Доповнено автором за [19, 10]

Підводячи підсумки можна сказати, що основними компонентами транснаціоналізації світового ринку туристичних послуг є збільшення міжнародних економічних зв'язків в туристичному виробництві, зростання інтернаціоналізації факторів туристичного виробництва (за допомогою збільшення прямих і портфельних іноземних інвестицій, обміну досвідом і технологіями, зняття міграційних обмежень, популяризації заочної освіти тощо), створення та розширення ТНК в туристичному бізнесі, основними рисами яких є взаємозамінність та взаємодоповненість організаційних структур, зосередження на інформаційні ресурси та ринки з високим рівнем споживання.

## 2.2. Аналіз розвитку світових готельних мереж

На міжнародному ринку туристичних послуг процеси транснаціоналізації можна описати на прикладі сектору розміщення. Діяльність туристичних ТНК найчастіше простежується в готельній індустрії. Основними елементами ТНК у туристичній індустрії є готельні ланцюги. **Готельний ланцюг** — це група готелів, що діють під спільним керівництвом та мають власну торгову марку і концепції просування продукції з метою підвищення своєї конкурентоспроможності на світовому ринку послуг [4, 23].

Однією з причин появи даних мереж (ланцюгів) є адаптація бізнесу до глобальних тенденцій розвитку міжнародного туризму. Основною формою реалізації даної тенденції є проведення уніфікованих стандартів проживання та обслуговування іноземних туристів і громадян з різних країн світу. Перша міжнародна готельна мережа «Хілтон» появилася завдяки американській авіатранспортній компанії «Пан Американ». Проводячи рейси у країни

Латинської Америки, компанія прорахувала, що в даному регіоні не має готелів належного рівня, до якого звикли американські бізнесмени [4, 24].

Іншою основною причиною є економічна. Останні дослідження, проведенні британськими спеціалістами, показали, що при організації готельних мереж дохідність одного номеру в сім разів вище, ніж у незалежних готелях. Окрім того, поодинокі об'єкти не можуть повністю розробляти нові дорогі технології та створювати глобальні маркетингові програми. Готельні мережі, що містять філіали, будуть стійко переживати сезонні коливання [4, 27].

Характерними ознаками готельних мереж є:

- наявність спільного керівництва та торгової марки;
- надання однакового рівня комфорту та обслуговування;
- реалізація стратегії функціонування, що передбачає стандартизацію маркетингу та продажів і є єдиною для усіх готелів.

До десяти найбільших готельних ланцюгів світу входять «InterContinental Hotels Group» (кількість готелів 4186 у 100 країнах світу, кількість номерів 619851), «Wyndham Hotel Group» (кількість готелів 7043 у 58 країнах, кількість номерів 592880), «Marriott International» (кількість готелів 3088 у 68 країні, кількість номерів 560681), «Hilton Hotels Corp.» (кількість готелів 3259 у 78 країнах, кількість номерів 545725), «Accor» (кількість готелів 3982 в 90 країнах світу та кількість номерів 478975), «Choice Hotels International» (кількість готелів 5827 у 40 країнах, кількість номерів 472526), «Best Western International» (кількість готелів 4032 готелі в 80 країнах світу та 305000 номерів), «Starwood Hotels & Resorts Worldwide» (кількість готелів 942 і в 95 країнах світу та 284800 номерів), «Carlson Hotels Worldwide» (кількість готелів 10132 в 70 країнах світу та 151077 номерів), «Global Hyatt Corp» (кількість готелів 372 в 44 країнах світу та 114332 номерів) [48]. Вісім з десяти вище наведених ланцюгів світу мають власні штаб квартири у США, хоча кожного року збільшується роль інших країн (в переважній більшості європейських), в управлінні готельним бізнесом. На першому місці впродовж останніх років



знаходиться мережа, що має штаб квартиру у Великобританії. Найбільші готельні ланцюги представлено в табл. 2.3.

Таблиця №2.3

**«Найбільші готельні мережі світу, 2018р.»**

Рейтинг	Назва готельної мережі	Країна (місто) походження	Кількість країн з даними готелями	Кількість готелів		Кількість номерів	
				2018	2017	2018	2017
1	InterContinental Hotels Group	Windsor, England	100	4186	3949	619851	585094
2	Wyndham Hotel Group	Parsippany, N.J. USA	58	7043	6544	592880	55076
3	Marriot International	Washington, D.C. USA	68	3088	2999	560681	537249

продовження таблиці №2.3

4	Hilton Hotels Corp	Beverly Hills, Calif. USA	78	3259	3000	545725	502116
5	Accor	Paris, France	90	3982	3871	478975	461698
6	Choice Hotels International	Silver Spring, Md. USA	40	5827	5570	472526	452027
7	Best Western International	White Plains, N.Y. USA	80	4032	4035	305000	308636
8	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	Minneapolis, N.Y. USA	95	942	897	284800	274535
9	Carlson Hotels Worldwide	Minneapolis, Minn. USA	70	1013	969	151077	146600
10	Global Hyatt Corp.	Chicago, Ill. USA	44	372	721	114332	134001

Примітка. Складено автором за [52]

Окрім Великобританії (InterContinental Hotels Group — 4186 готелів, 619851 номерів; Whitbread Plc — 568 готелів та 38000 номерів, Millennium & Copthorne Hotels Plc — 119 готелів, 33726 номерів), серед Європейських країн, що мають штаб-квартири готельних ланцюгів, можна відзначити Францію

(Accor — 3982 готелі та 291770 номерів, Group du Louvre — 856 готелів та 61077 номерів, Club Mediterranee SA — 80 готелів та 26807 номерів), Німеччину (TUI AG/TUI Hotels & Resorts — 297 готелів та 83728 номерів), Нідерланди (Golden Tulip Hospitality Group — 788 готелів та 76779 номерів), Іспанію (Grupo Sol Melia — 304 готелі та 76335 номерів, NH Hoteles SA — 341 готелі та 49677 номерів, Barcelo Hotels & Resorts — 186 готелі та 47000 номерів, Riu Hotels & Resorts — 100 готелів та 37000 номерів, Iberostar Hotels & Resorts — 100 готелів та 36000 номерів) [48].

За характерними ознаками вище наведених корпорацій, можна навести в приклад декілька популярних форм приєднання готелів до ланцюгів, а саме:

- купівля підприємств з розміщенням певної готельної групи;
- укладення договору франшизи або контрактів на управління;
- об'єднання в готельні консорціуми.

Найбільш стійкими та міцними вважаються інтегровані готельні ланцюги, що містять у своїй структурі підприємства, які є повноправними членами. Однак призначення світу та глобальне розповсюдження міжнародні готельні ланцюги отримали завдяки «франчайзингу». Договір франшизи передбачає прокат торгової марки [4,28]. Тому відома на весь світ готельна компанія надає підприємству право вести власну діяльність під її брендом, але по єдиним стандартам. Вона сприяє даному підприємству в здійсненні його діяльності та контролює його у цілях збереження своєї репутації. Окрім дозволу на використання власного бренду, головна організація передає підприємству ефективну методику ведення бізнесу, надає консультації та допомагає в організації персоналу, а також бере відповідальність за проведення рекламної компанії. Підприємства на умовах франчайзингу зобов'язані надавати клієнту послуги визначеної якості, відповідної торгівій марці. Найбільші компанії, що працюють за договором франчайзингу, представлено в табл. 2.4.

Таблиця №2.4

**«Найбільші компанії, що співпрацюють на умовах франчайзингу, 2018р.»**

Рейтинг	Назва компанії	Кількість готелів, що працюють на умовах франчайзингу	Загальна кількість готелів
1	Wyndham Hotels Group	6544	6544
2	Choice Hotels International	5570	5570
3	IHG (InterContinental Hotels Group)	3392	3949
4	Hilton Hotels Corp.	2463	3000
5	Marriot International	1922	2999
6	Accor	1089	3871
7	Carlson Hotels Worldwide	929	969
8	Vantage Hospitality Group	798	798
9	Hyatt Hotels & Resorts	417	721
10	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	408	897

Примітка. Складено автором за [52]

Менш поширеним варіантом об'єднання в готельні ланцюги є *укладання договору управління*. Контракт на управління підписується між власниками готелю та оператором, що є спеціалізується та оперується на готельному менеджменті. Власники готелю передають своє підприємство в професійне управління і зобов'язується не втручатись у процес даного управління, але продовжують нести усі поточні витрати на експлуатацію, а також фінансові та операційні ризики. Інша сторона, оператор, отримує за управління гарантовану винагороду [4, 35]. Існують два основні типи компаній, що надають послуги з управління готелями. Більшість з них представляють готельні ланцюги (мережі), які здійснюють власне управління. До іншого типу відносять незалежні компанії, що надають послуги з управління різним готельним мережам. Найбільши прикладом використання даної практики укладання договору управління спостерігається в Європі. Найбільші компанії по управлінню готельними ланцюгами наведено в табл. 2.5.

Таблиця №2.5

**«Компанії, що здійснюють управління найбільшими готельними мережами світу, 2018р.»**

Рейтинг	Назва компанії	Кількість готелів, що управляються компанією	Загальна кількість готелів
1	Marriot International	962	2999
2	Extended Stay Hotels	5570686	686
3	IHG (InterContinental Hotels Group)	539	3949
4	Accor	535	3871
5	Starwood Hotels & Resorts Worldwide	489	897
6	Tharaldson Lodging Cos.	372	372
7	Hilton Hotels Corp.	346	3000
8	Interstate Hotels & Resorts	191	191
9	The Rezidor Hotel Group	176	329
	Примітка. Складено автором за [52]	172	721

Для ефективного протистояння конкуренції зі сторони готельних мереж, незалежні готелі об'єднуються в готельні консорціуми. Готельний консорціум має переваги від масштабної економії при реалізації маркетингу, придбанні обладнання, об'єднанні в комп'ютерну систему бронювання, що вимагають значних затрат та не завжди під силу кожному окремому підприємству [52]. При необхідності члени консорціуму можуть отримати технічну допомогу, консультації по питанням менеджменту, скористатися базами даних про клієнтів. Вартість членства в міжнародному консорціумі встановлюється як певний процент від обороту. Список найбільших готельних консорціумів світу очолює «Ютел Інтернешнл» (США), заснований у 1930 році та на сьогоднішній день досяг феноменальних успіхів. Найбільші готельні консорціуми представлено в табл. 2.6.

Таблиця №2.6

**«Рейтинг найбільших готельних корпорацій світу, 2018р.»**

ТИП	Назва компанії	Місце (країна) розташування	Кількість	Кількість номерів
-----	----------------	-----------------------------	-----------	-------------------

			готелів			
			2018	2017	2018	2017
1	Uteil/Unirez Representation Services	Dallas, Texas USA	11282	10902	1381379	1368983
2	Supranational Hotels Ltd.	London, England	1662	1682	297400	299300
3	Hotusa Hotels	Barcelona, Spain	2150	1983	195455	177470
4	Great Hotels Organization	London, England	672	1590	184128	270441
5	Keytel S.A.	Barcelona, Spain	1581	1769	142200	153903
6	Preferred Hotel Group	Chicago, Illinois USA	730	600	140000	116000
7	Worldhotels	Frankfurt am Main, Germany	518	600	100872	107700
8	Associated Luxury Hotels International	Orlando, Florida USA	132	119	87791	78973
9	Leading Hotels of the World	New York, New York USA	460	450	84000	78800
10	Logis	Paris, France	2935	3174	56927	61167

Примітка. Складено автором за [52]

і інших готельних брендів у світі, можна зробити висновок про розвиток готельних мереж як нової форми транснаціоналізації капіталу, в результаті якої широка мережа філіалів однотипних готелів, які розкиданні по всьому світі, стала запорукою стійкого функціонування ТНК, що в свою чергу посилюють тенденції глобалізації та транснаціоналізації світової економіки. Інвестори всього світу звернули увагу на цю перспективну галузь і здійснюють внески в оновлення та розширення готельної бази та розширення туристичної інфраструктури [47].

### **2.3. Розвиток інтегрованих концернів в умовах глобалізації світового ринку туристичних послуг**

Останніми роками на туристичному ринку, поряд із поняттями "туроператор", "турагент", "готельне підприємство", "чартерні авіалінії", свої позиції зміцнив такий вид підприємства, як інтегрований туристичний концерн. Власне великі інтегровані туристичні концерни сьогодні визначають правила гри на світовому туристичному ринку і є прямим наслідком глобалізації у туризмі.

**Туристичний концерн** - це складна вертикально або / і горизонтально інтегрована структура із вироблення та збуту туристичного продукту. Необхідність інтеграції в туристичній сфері була обумовлена в Європі постійним посиленням конкуренції, бажанням та необхідністю здійснювати експансію на закордонні ринки для зміцнення конкурентних переваг. Особливістю у туризмі є те, що туристичні оператори діють на ринку тією чи іншою мірою «інтернаціонально», оскільки:

- повинні організувати перебування туристів в інших країнах;
- повинні організувати перебування іноземних туристів або туристів з інших міст у місці розташування підприємства. [7, 228]

Однак співпраця з такими закордонними підприємствами, як готелі, авіалінії, агенції з прийому туристів, ще не відкриває для туристичного

оператора виходу на закордонні ринки. Справжня інтернаціоналізація та глобалізація в туризмі - це вертикальна та горизонтальна інтеграція, що вимагає участі в капіталі підприємств за кордоном або налагодження кооперування з цими підприємствами.

Таким чином, вертикальна інтеграція передбачає інтеграцію підприємств, що є складовими ланцюга створення вартості (туристичного продукту) [16, 128] і застосовується як прогресивна форма експансії туристичних підприємств на закордонні ринки (рис. 2.3).

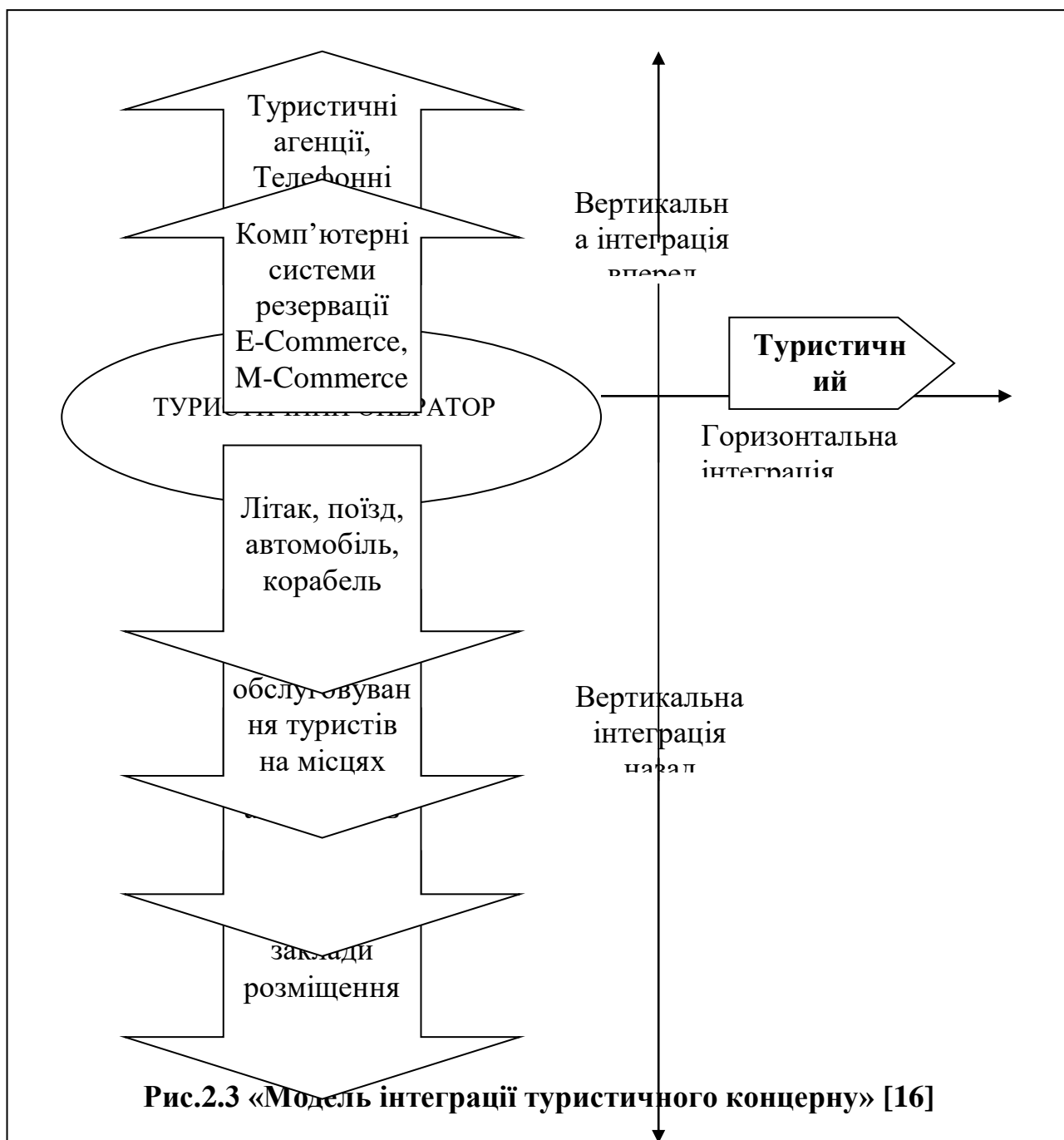


Рис.2.3 «Модель інтеграції туристичного концерну» [16]

Вертикальна інтеграція дає можливість туристичному оператору отримати владу на всіх етапах створення та дистрибуції продукту, стандартизувати процеси надання послуг та контролювати рівень цін і якості, забезпечити високе завантаження власних потужностей. Розрізняють два види вертикальної інтеграції: вперед і назад. Вертикальна інтеграція «вперед» охоплює інтеграцію туроператора з усіма підприємствами, послуги яких необхідні для формування пакета туристичних послуг. Вертикальна інтеграція «назад» охоплює інтеграцію туроператора з усіма підприємствами, що беруть участь у збуті туристичного продукту. [16, 132]

Крім вертикальної інтеграції, в туризмі набула поширення горизонтальна інтеграція - інтегрування однотипних підприємств, що належать до одного рівня в ланцюгу створення вартості і є між собою конкурентами (рис. 1). Дана конкуренція проявляється у тому, що підприємства пропонують однакові або подібні продукти, однак працюють на різних географічних ринках. Це, наприклад, готельні мережі, мережі туристичних агенцій тощо. До горизонтальної інтеграції туристичні підприємства спонукають такі причини, як шанси розвитку ефектів об'єднання зусиль, маркетингові переваги, зниження ризику. [16, 134]

Інтеграція не завжди означає участь в капіталі або об'єднання капіталу. Вона здійснюється у двох формах:

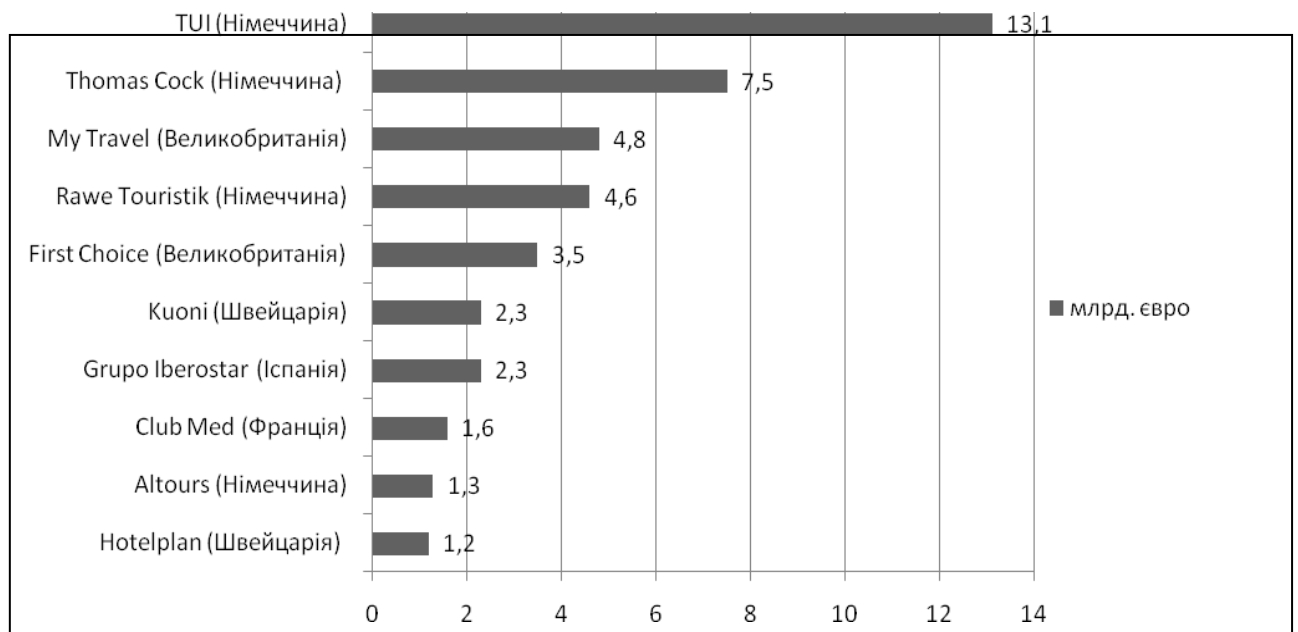
- 1) **концентрація** (участь в капіталі інших підприємств, злиття капіталу купівля підприємства);
- 2) **кооперування** (кооперації, франчайзингові системи, стратегічні альянси).

У випадку кооперування підприємство залишається незалежним у правовому відношенні, але співпрацює з іншими для об'єднання зусиль і покращання результатів своєї діяльності.

Типовим прикладом вертикальної та горизонтальної інтеграції в умовах глобалізації в туризмі є політика німецьких та британських туроператорів що перетворилися наприкінці ХХ ст. у вертикально інтегровані туристичні концерни і домінують сьогодні на європейському туристичному ринку



(рис.2.4). Загальний обсяг збуту десяти найбільших туроператорів Європи становить 42,1 млрд. євро. Інформація про величину європейського ринку організованих відпочинкових подорожей має дуже приблизний характер. Згідно з розрахунками експертів це - 60 млрд. євро у 2018 р. [17, 23]. Звідси випливає, що 70% цього обсягу припадає на перші десять концернів даного списку, а 58% - на туроператорів Німеччини та Великобританії.



**Рис.2.4 «Обсяги збуту найбільших туристичних концернів Європи у 2018р., млрд. євро»**

Примітка. Складено автором за [17]

інтеграційні процеси в туризмі розпочалися у Європі досить давно. У 70-х роках британський туристичний оператор «Thomson» здійснив вертикальну інтеграцію на національному рівні шляхом купівлі чартерних авіаліній та мережі туристичних агенцій. Також німецькі туроператори «Scharnow» і «Tourora» посідали з 1966 р. 25% власності авіалінії «Stuttgarter Sudflug» [17, 28]. Однак ринок спочатку чинив опір таким діям. Так, авіалінії Lufthansa, які перевозили велику кількість пасажирів згаданих туроператорів, поставили перед «Scharnow» і «Tourora» вимогу продати назад частку власності. Також спроби чартерних авіаліній придбати у власність одних туроператорів супроводжувалась загрозами з боку інших розірвати існуючі угоди на обслуговування. Таким чином німецькі туроператори стикнулися із

проблемами вертикальної інтеграції всередині країни. Виходом із ситуації стала вертикальна інтеграція в готельний бізнес за кордоном. Експансія в готельний бізнес була вигіднішою у фінансовому плані від експансії в авіалінії, оскільки початкові інвестиції в готельну сферу є дещо менші від інвестицій у сферу авіаперельотів і можуть бути здійснені поетапно. Як відомо, експансія в авіакомпанії вимагає високих фінансових затрат на управління, залучення висококваліфікованого та ліцензованого персоналу, кардинально нових підходів до управління. Крім того, інвестиції в готельну сферу є вигідними, тому що тут не лише сконцентрована велика частка вартості пакета туристичних послуг (при авіаперельоті - від 25% до 45%) [17, 35], але й рентабельність послуг є найвищою у всьому ланцюгу створення вартості. Наявність у власності готельних місць у важливих туристичних регіонах має сьогодні стратегічне значення. Хто не посідає тут значних потужностей, губить клієнтів, віддаючи їх конкурентам. Вертикальна інтеграція в готельну сферу також захищає туроператора від ринкових загроз, пов'язаних із зміною збутових каналів. Раніше готель у туристичному регіоні за кордоном був буквально «прив'язаний» до туроператора-постачальника туристів, оскільки лише через нього готель міг продати свої послуги іноземному споживачу. З появою Інтернету та дешевих авіаліній ситуація на ринку кардинально змінилася. Тепер за допомогою Інтернету турист сам без допомоги туроператора та тур-агенції може зарезервувати місце в готелі або організувати подорож, часто за нижчими цінами. Як наслідок, готелі стають абсолютно незалежними від туроператорів. Це зумовлює для останніх необхідність інвестування в готелі. Вертикальна інтеграція має також переваги диверсифікації: компенсація гірших фінансових результатів на одному рівні ланцюга створення вартості за рахунок позитивної динаміки фінансових результатів на інших рівнях.

Важливою причиною горизонтальної інтеграції або горизонтальної інтернаціоналізації туристичних концернів є використання ефектів масштабу або економії, зумовленої зростанням обсягів виробництва (economics of scale) [17, 39]. Перш за все, така економія досягається через централізацію функцій

управління, спільне постачання тощо. Також правові ринкові обмеження щодо зростання підприємства всередині країни призвели до необхідності горизонтальної інтернаціоналізації. Великі німецькі туроператори «TUI» та «NUR Touristik» не могли реалізувати стратегію зростання всередині країни, тому що практично кожне злиття або купівля іншого підприємства натикались на опір відповідних антимонопольних німецьких міністерств. З цієї причини туроператори змушені були розширювати ринкові частки на вітчизняних ринках власними силами або / і збільшувати обсяги збуту через купівлю туроператорів за кордоном. З точки зору фінансових аспектів вертикальна / горизонтальна інтернаціоналізація має різні переваги. Суттєва перевага полягає у збільшенні можливостей внутрішнього фінансування. Крім того, великі підприємства перебувають у меншій залежності від сторонніх інвесторів, посідають кращі позиції для отримання вигідних умов зовнішнього кредитування, зростає число альтернатив придбання коштів на міжнародних фінансових ринках.

На початку 90-х років відомий у Німеччині концерн з виробництва сталі «Preussag» диверсифікував свою діяльність і спрямував значну частину капіталу у перспективну туристичну галузь, створивши потужний туристичний концерн «TUI». Починаючи з 1998 р. «TUI AG» послідовно перетворюється в інтегрований туристичний концерн. Купівля таких туристичних підприємств, як «Narag Lloyd Touristik Union» (чартерні авіалінії) і «Thomas Cook» (туроператор) була першим кроком виходу підприємства на ринок. Наступним стратегічним кроком у діяльності концерну стало його об'єднання з англійським туроператором «Thomson Travel Group» у 2001 р. Вихід німецьких концернів на британський ринок був завжди проблематичним. Наприкінці 90-х років на європейському ринку утворилися два основні полюси: найбільші туристичні концерни діяли в Німеччині та Великобританії. Причому в Німеччині великі туроператори через складні переплетіння в капіталі були так чи інакше між собою пов'язані створили так звану фортецю проти експансії іноземних, у першу чергу, британських туроператорів. Аналогічно високий ступінь вертикальної інтеграції всередині країни британських туроператорів

ставив бар'єр до експансії німецьких. Купівля через «TUI» британського «Thomson Travel Group» стала проривом для німецьких туроператорів і перетворила «TUI» на найбільший в Європі інтегрований туристичний концерн. На вимогу Європейської Комісії концерн змушений був одночасно продати свої частки в «Thomas Cook», оскільки інакше «TUI» ставав би монополістом на ринку Великобританії. Свою інтеграцію концерн поширив на всіх рівнях процесу створення та збуту організованої туристичної подорожі: від готелів, авіакомпаній до туристичних агенцій та регіональних агенцій з прийому туристів у багатьох країнах шляхом повної або часткової участі в капіталі цих підприємств, інтегрування [17,45].

<b>«TUI» Group ( штаб-квартира: Німеччина, м. Ганновер)</b>
За станом на 2005 - 2018 рр. TUI володіє:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– повністю або частково 70 туроператорами в 16 країнах і займає на цих ринках лідируючі позиції. [50]</li> <li>– TUI поділяє власну готельну мережу TUI Hotels &amp; Resorts (285 готелів, загальна кількість місць - 162 тис.) із відомими готельними марками Atlantica Hotels, Dorfhotel, Gran Resort Hotels, Grecotel, Grupotel, Iberotel, Magic Life, Nordotel, Paladien, RIU, ROBINSON Club і Sol Y Mar. [50].</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– У власності TUI перебуває також концерн TUI Airlines, до складу якого входять 118 літаків у семи власних авіалініях Napagfly, Britannia, Thomsonfly.com, Corsair, Arkefly, Jetair, hlx.com.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– TUI репрезентований у понад 70 країнах чисельними агенціями з прийому туристів на місцях, які перебувають у повній чи частковій власності туристичного концерну.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– TUI організував потужну мережу збуту, до якої входять власні турагенції-філії, франчайзингові мережі турагенцій, кооперації.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– TUI зміцнює свої позиції і у сфері прямого збуту через Інтернет. Концерн відкрив туристичні портали TUI.de чи 1-2-FLY.de, протидіючи сильній конкуренції з боку незалежних туристичних порталів, які поступово із посередників у збуті перетворюються на туроператорів.</li> </ul>

- У березні 2004 р. на ринку з'явився готельний портал [www.tui-hotels.com](http://www.tui-hotels.com), що пропонує місця в понад 20000 готелів різного класу.
- TUI завойовує провідні позиції не лише на європейських туристичних ринках, але й на ринках Азії та Африки. Отже, вже сьогодні з упевненістю можна сказати, що TUI є глобальним інтегрованим туристичним концерном світового масштабу. [50]

Подібно до концерну «TUI» здійснюють вертикальну та горизонтальну інтеграцію й інші провідні європейські туристичні концерни - такі як «Thomas Cook» та «Rewe Touristik», зміцнюючи свої позиції у багатьох країнах світу. У контексті порушеної тематики на особливу увагу заслуговують інтеграційні процеси у туристичній сфері в США, зокрема приклад корпорації із США «Cendant Corporation», Вона виникла у 1998 р. на основі готельного франчайзингового підприємства «HFS». У 2004 р. обсяг збуту в Cendant Corporation становив 19,8 млрд. USD, а прибуток перед оподаткуванням - 2,5 млрд. [50]

У рамках даної роботи доцільним є аналіз діяльності дивізії «Travel Network», що спеціалізується у сфері збуту туристичних продуктів. Ще донедавна вона функціонувала під назвою «Cendant Travel Distribution Services» (Cendant TDS) . «Travel Network» започаткувала своє існування у 2001 р. і є одним з найбільших у світі глобальних вертикально інтегрованих концернів зі збуту туристичних послуг. Його представництва та філії, де працюють понад 5000 працівників, розташовані в близько 110 країнах. «**Travel Network**» - це зовсім інший концерн порівняно з «TUI», «Thomas Cook» і «Rewe Touristik».

Відмінність полягає у тому, що інтеграція відбувається не вздовж усього ланцюга створення вартості, а лише в напрямі від туроператора до збуту. Це типовий приклад інтеграції вперед. У повній власності концерну перебувають одна з найбільших комп'ютерних глобальних систем дистрибуції туристичних послуг «Galileo», великі туристичні «Інтернет-портали», такі як «Cheaptickets», «Shepherd», «THOR», «WizCom», «TravelPORT», готельна комп'ютерна резерваційна система «Trust + travelwire», чисельні фірми-розробники програмного забезпечення. Travel Network - підприємство мультимедіального

збуту, що є суттєвою перевагою порівняно з чистими інтернет-порталами. [16, 153]

По-перше, незважаючи на інтернет-бум, роль туристичних агенцій у майбутньому залишиться значною, тому потреба в комп'ютерних глобальних системах дистрибуції (Galileo) залишиться великою.

По-друге, стратегія «Travel Network» полягає у наданні набутим фірмам повної самостійності, але в одночасному забезпеченні їх новими технічними платформами, під'єднанні до нових збутових каналів та їх комбінації. Наприклад, купівля готельного інтернет-порталу «Hotelclub» призвела до того, що не лише кінцевий споживач отримав доступ до готельних пропозицій через Інтернет але і туристичні агенції. [16, 154]

#### **2.4. Висновки до розділу II**

В даному розділі обгрунтовано, що процеси глобалізації зумовили стрімку транснаціоналізацію світового ринку туристичних послуг. При цьому поява транснаціональних компаній на світовому туристичному ринку була своєрідною відповіддю на конкурентну боротьбу, що посилюється за рахунок поширення інформаційних технологій, вдосконаленням транспортної інфраструктури та залученням в туристичний оборот все більшої кількості країн через використання нових засобів персонального спілкування між користувачами мережі Інтернет. Все це створює сприятливі умови й для розвитку українського туризму. Отже отримані результати будуть використані при обгрунтуванні інструментів державного регулювання та стратегічних напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності України з метою

збільшення сукупних доходів від в'їзного туризму. Також результати можуть бути рекомендовані підприємствам туристської індустрії для розробки та просування конкурентоспроможного на світовому ринку туристичного продукту.

### **РОЗДІЛ III**

## **ШЛЯХИ СТВОРЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

### **3.1. Інвестиційний потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг**

В даному розділі необхідно зазначити, що Україна має величезний потенціал для залучення інвестицій. Багаті природні ресурси та сприятливі природні умови України значно цьому сприяють. Перспективними галузями для інвестування могли б стати сільськогосподарський, туристичний та енергетичний сектори [25]. Про особливості транснаціоналізаційних процесів в Україні свідчить динаміка прямих іноземних інвестицій (таблиця 3.1). На сучасному етапі ТНК є найголовніший український інвестор, а прямі іноземні інвестиції дозволяють реалізувати йому глобальну експансію. Більшість іноземних інвесторів орієнтуються на отримання швидкого прибутку, про що свідчить динаміка та структура інвестицій. Обсяг іноземних інвестицій в Україні мав тенденцію зростати до 2014 р. Водночас у цьому році спостерігається найвищий обсяг прямих іноземних інвестицій в розмірі 57 млрд дол.

## «Динаміка надходження іноземних інвестицій в Україну за 2009-2017рр.»

	Роки								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Обсяг ПІІ, млрд., США	35,6	39,2	43,8	49,4	53,7	57,0	45,9	43,4	44,0
Темп приросту, %	-	10,1	11,7	12,8	8,7	8,7	-19,5	-5,5	1,4

Примітка. Складено автором за [38]

Інвестиційний клімат покращувався під час розвитку процесів приватизації. У 2015 р. обсяг іноземних інвестицій в економіку України навпаки, знизився. Станом на 1 січня 2015 р. їх загальний обсяг в Україну, становив 45 млрд 900 млн дол., що є на 19,5% менше за обсяг інвестицій на початок 2014 р. У зв'язку з високими політичними ризиками в Україні обсяг прямих іноземних інвестицій за рік скоротився на 19,5%. Інвестори вивели частину активів, особливо банківського сектору, що стало однією з причин такого зниження. Така сама негативна тенденція спостерігається і в січні 2016 р. Обсяг інвестицій зменшився ще на 5,5%, і становив 43 млрд 400 млн дол. Ситуація, ймовірно, пов'язана з воєнними діями на Сході країни. Проте вже станом на 01.01.2017 р. обсяг інвестицій підвищився і досягнув 44 млн дол., що на 1,4% більше порівняно з відповідним періодом 2016 р. [38]

В Україну прямі іноземні інвестиції надходили із 125 країн світу. У п'ятірку основних країн-інвесторів, на які припадає понад 68% загального обсягу прямих інвестицій, станом на 01.01.2017 р. входять: Російська Федерація – 37,8%, Кіпр – 9,7%, Велика Британія – 9,2%, Нідерланди – 5,8%, Австрія – 5,7% (рис. 3.1).





**Рис.3.1 «Розподіл прямих іноземних інвестицій в економіці України за країнами, %»**

Примітка. Складено автором за [38]. Україна є досить значним і важливим. Як видно з рис. 3.1 найбільшу частку інвестицій в економіку України, як не дивно, займають інвестиції з Російської Федерації, на другому місці залишаються Кіпр та Велика Британія. [38]

Наявність в Україні ґрунтовних чинників покращення діяльності виробництва є однією з умов привабливості діяльності ТНК. Серед них можна виділити такі:

- сильний ресурсний потенціал;
- вигідне геополітичне положення;
- відкритість економіки для інших держав.

Головними чинниками привабливості України для іноземних компаній в сфері готельного бізнесу є:

- порівняно невисокий рівень виробничих потужностей і насичення ринку, що обумовлює високий попит на готельні послуги, особливо в сегменті класу «люкс» (4-5 «зірочок»). Так, при нормативі 10 місць на 1000 осіб в Україні є лише 2,9 готельних місць (для порівняння: у Москві - 9,3; у Санкт-Петербурзі - 6,4; у Парижі - 38,4; у Відні - 25,6);
- незначна конкуренція, оскільки вітчизняний готельний ринок ще формується і його реформування відбувається в умовах політичної невизначеності та економічної нестабільності. [41]

Транснаціональні готельні мережі, будуючи розвиток мереж на основі власних маркетингових досліджень, почали «заходити» на український ринок готельних послуг наприкінці 1990-х рр. XX ст., але розбудовуватись почали у XXI ст. Пізніше готельний ринок країни поповнився брендами відомих готельних мереж (таблиця 3.2), однак їх частка на нашому ринку не перевищує 1%. [38]

Таблиця №3.2

**«Міжнародні готельні мережі в Україні»**

№ з/п	Готельна мережа	Готель	Місто	Кількість номерів	Введення в експлуатацію (рік)
1	Radisson Hotels Worldwide	Radisson SAS Kiev	Київ	255	2005
2	Radisson Blu	Radisson SAS Resort Alushta	Алушта	63	2008
3	InterContinental 1	InterContinental 1 Kiev	Київ	272	2009
4	Rixos Hotels	Rixos Prykarpattya	Трускавець	370	2005
5	Hyatt Regency	Hyatt Regency Kiev	Київ	234	2007
6	Best Western	Best Western Hotel Sevastopol	Севастополь	106	2010

Примітки:

1. За даними Держкомітету статистики України.

2. Станом на квітень 2010 р.

Одним з основних чинників, що транснаціоналізація ще не торкнулася національного готельно-туристичного ринку глобально, вона лише позначилась на ньому окремими штрихами. Сприятливим чинником, який стимулює міжнародні готельні мережі розвивати бізнес в Україні, є стабільне зростання туристичного потоку. Найактивніше розвивається бізнес-туризм, який створює стабільний попит на готелі класу «люкс», тобто сегменту, який власне й розвивають транснаціональні готельні мережі. Створення умов для залучення

інвесторів – загальнодержавне завдання, яке безпосередньо залежить від стабільної ситуації в державі. Потрібен державний механізм залучення інвесторів. Це довгострокові кредити, пільгове оподаткування на землю, на додану вартість, і багато чого іншого. Досвід багатьох країн світу власне вказує на це. Так, у Франції існує повне звільнення нових готельних підприємств від податку на прибуток впродовж перших двох років, на 75% – на третьому, на – 50% – на четвертому році діяльності; на 25% – на п'ятому році діяльності. При цьому слід надати пільги аж до експлуатації об'єкта. [22, 35]

### **3.2. Проблеми та перспективи розвитку транснаціональних корпорацій в Україні**

Загалом Україна не належить до переліку країн, що мають сприятливий інвестиційний клімат та високу інвестиційну привабливість. Неоднорідну інвестиційну привабливість мають не тільки окремі галузі, а й окремі регіони України. Зрозуміло, що інвестиції, у вже розвинені сфери економічної діяльності, надходять у більшій кількості, ніж на всі інші. За 2016 - 2017 рр. Україна займає 130 місце в рейтингу інвестиційної привабливості країн світу «International Business Compass», який опублікований компанією «*BDO*». За рік країна опустилася на 41 позицій [40]. Одночасно з сильними боками нашої держави існують не зовсім привабливі для діяльності транснаціональних компаній:

- недосконала законодавча база, яка найчастіше проявляється в нестабільності податкової частини, найбільше створює несприятливий інвестиційний клімат;
- умови, які Україна надає для господарювання вітчизняних та іноземних інвесторів, є різими;
- відсутність дієвої системи страхування іноземних інвестицій;
- вітчизняна інвестиційна інфраструктура мало розвинена;
- зростання інфляції;
- імідж України не в найкращому стані;
- багато інвесторів мало проінформовані про стан та перспективи розвитку в Україні

Усі ці чинники мають негативний вплив на розвиток туристичного потенціалу України та її інвестиційної привабливості.

---

<sup>3</sup> **BDO International** - міжнародне об'єднання аудиторських і консультаційних компаній. Станом на кінець 2018 року - п'яте в світі (після «великої четвірки») об'єднання, що надає професійні послуги в сфері аудиту та консалтингу. Більш ніж 56 000 співробітників, що працюють у 1260 офісах в 144 країнах, дають практичні поради клієнтам та допомагають вирішувати їх проблеми

Відповідні заходи для покращення інвестиційного клімату України стануть основними пріоритетами для стимулювання діяльності ТНК. Країна зможе отримати велику кількість переваг від присутності на її теренах країн-інвесторів. Якщо наша держава зможе знайти раціональний підхід до покращення інвестиційного клімату, то ми отримаємо позитивний вплив від діяльності ТНК, а саме:

- велику кількість капіталовкладень в економіку України;
- збільшення місць для працевлаштування та підвищення кваліфікації робітників;
- податкові надходження в країну почнуть збільшуватися;
- покращення торгівлі в межах країни та збільшення на ринку високоякісних товарів та послуг;
- введення інновацій, ноу-хау та найновіших розробок, переналаштування підприємств;
- введення міжнародних стандартів на виробництвах. [12]

Тому одним із першорядних завдань постає необхідність активно продовжувати реалізацію стратегічного курсу на євроінтеграцію. Туристичний обмін, міжособистісні зв'язки між громадянами України та жителями країн європейської спільноти зроблять свій посильний внесок у інтеграцію нашої країни в європейський економічний і гуманітарний простір.

Дієвим інструментом реалізації масштабних фінансово-промислових проектів підприємств в умовах ринкової конкуренції можуть стати господарські товариства, об'єднані в групи за галузевим, територіальним чи іншим принципом – кластери, досвід створення яких переконує в перспективності такого підходу розвитку економіки.

### **3.3. Формування інноваційних туристичних кластерів як інструменту підвищення інвестиційного потенціалу України**

В умовах висококонкурентного ринку та поширення ролі глобальних корпорацій більшість підприємств змушені вишукувати шляхи інтеграції для реалізації цілей підприємницької діяльності. Однією з перспективних форм економічної інтеграції є формування інноваційних кластерів, які являють собою групи підприємств, фірм, організацій та установ, діяльність яких знаходиться в одній (чи споріднених) сферах бізнесу за економічними інтересами та регіональною ознакою.

**Туристичний кластер** являє собою групу географічно локалізованих підприємств, що сформувалися на базі туристичних активів регіону та пов'язані з обслуговуванням туристів, наприклад, туристичних операторів, готелів, сфери громадського харчування, виробників сувенірної продукції, транспортних підприємств та ін. [28].

Кластерний підхід був запропонований Майклом Портером, який у своїй теорії національної, державної й місцевої конкурентоспроможності економіки в якості основного організаційного фактора конкурентоспроможності визначає кластери [13]. Основною метою діяльності туристичних кластерів є розвиток конкурентних переваг регіону шляхом активізації всіх видів туризму, яка передбачає вирішення таких пріоритетних завдань:

- створення реального реєстру об'єктів туристичної інфраструктури, щоб інвестори знали, куди вкладати гроші;
- реклама, створення туристичного іміджу регіону;
- створення інформаційної бази регіону з визначенням можливих туристичних маршрутів, місць відпочинку, транспортної системи тощо шляхом формування Інтернет-сторінки, друкованих видань та інформаційних туристичних офісів, бюро, довідок;

- підвищення рівня кваліфікації та інтелектуального потенціалу працівників туристичної сфери;
- розвиток індустрії розваг з урахуванням місцевих особливостей;
- проведення заходів щодо збереження та реконструкції пам'ятників архітектури, що мають важливе історичне значення;
- отримання більшого фінансування для розвитку всіх видів туризму з місцевих і державного бюджетів, міжнародних фондів [32].

У процесі формування туристичних кластерів, схожі та взаємопов'язані підприємства й організації взаємодоповнюються й кооперуються для створення відносин взаємної довіри, взаємного обміну ідеями й інформацією, спільної координації дій. Саме високий ступінь довіри дає змогу знизити вартість операцій, що здійснюються між партнерами. Навіть, якщо туристичні компанії раніше не працювали разом, але мали інформацію одна про одну та здійснювали неформальні зв'язки в рамках регіону, то це вже створює базу для формування довіри.

Варто зазначити, що членство в туристичному кластері є важливим засобом посилення передусім власної конкурентоспроможності кожного з підприємств. Тому туристичні кластери є добровільними об'єднаннями туристичних і споріднених підприємств, які зазвичай взаємодіють із науковими та освітніми установами, органами місцевої влади для підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг на зовнішніх ринках. У межах туристичних кластерів можливим є таке поєднання різних підприємств, які в одних ситуаціях конкурують між собою, а в інших – співпрацюють для вироблення певних спільних рішень, розроблення спільних ініціатив, хоча це здебільшого залежить від структури кластера.

У зв'язку з цим цікавим є концептуальний підхід до формування структури туристичного кластера, що був розроблений MPRA (Munich Personal RePEc Archive) [44]. На рис. 3.2 структурно представлені кластери, в основу яких покладено рекреаційний потенціал та територіальну спільність проектів.



**Рис.3.2 «Умови формування туристичних кластерів» [44]**

Також існує регіональний підхід до формування кластерів на основі конкурентних ресурсів регіону у поєднанні: туризм і сільське господарство = сільський або фермерський туризм, туризм та природні заповідники = зелений туризм; туризм та розвинена промислова та ділова активність = промисловий туризм та інші комбінації, що згруповані за *галузевою* (групою споріднених галузей, які успішно доповнюють одна одну) чи *просторовою* ознаками (група географічно сконцентрованих у певному регіоні компаній із суміжних сфер діяльності, що виробляють схожу чи взаємодоповнювальну продукцію та

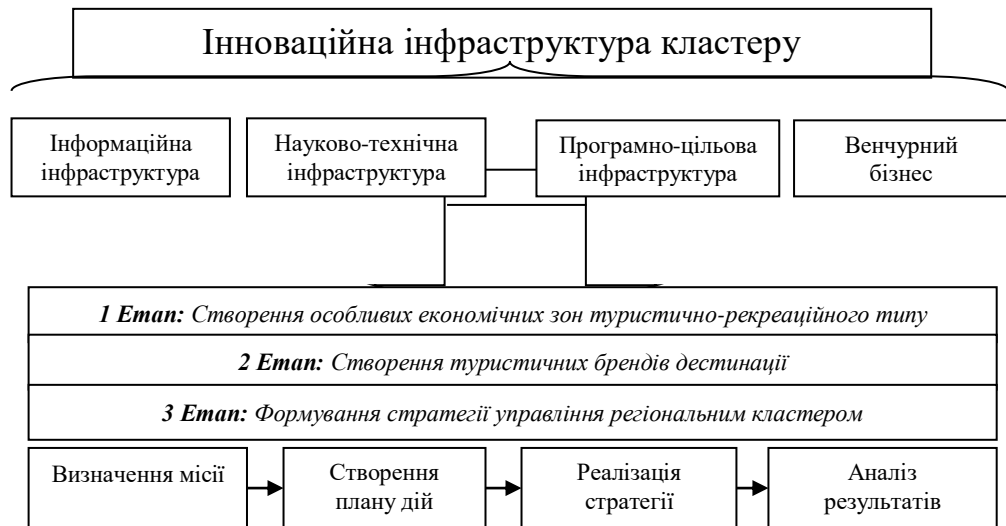
характеризується наявністю інформаційного обміну між компаніями, їх співробітниками). [36]

У своїй багатокомпонентній основі туристичний кластер формує додатковий синергетичний та компліментарний актив завдяки: координації сумісних дій, посиленню обміну інформацією, досвідом, інноваційними технологіями, сумісному використанню обслуговуваних інфраструктурних об'єктів дестинації; підготовки та підвищення кваліфікації кадрів туристичного супроводу й обслуговування; стає можливим реальне порівняння роботи фірм-конкурентів, ефективності їхньої діяльності; наявності трудових ресурсів відповідної кваліфікації; застосування особливих режимів оподаткування, інвестування; правового регулювання.

Основою формування кластера, окрім ресурсного потенціалу, зобов'язаний стати його інноваційний потенціал. На рис.3.3 наведена модель туристичного кластера, яка побудована на інноваційній основі та формує його додатковий капітал (в окремих випадках – репутаційний капітал) як привабливої дестинації, що розвивається за інтенсивною моделлю інноваційного розвитку з використанням новітньої інформаційно-комунікаційної, науково-технічної та програмно-цільової інфраструктури, розвитку венчурного бізнесу та сприятливих умов його процвітання. [29]







**Рис.3.3 «Модель туристичного кластера, побудованого на інноваційній основі»**

Примітка. Складено автором на основі [29] чних зон туристично-рекреаційного типу є залучення інвестицій, активізація підприємництва, підвищення ефективності використання туристично-рекреаційних ресурсів та конкурентоспроможності туристичного статусу регіону; можливість активізації спеціалізованого туристичного підприємництва в кожному кластері для збалансованого розвитку всієї туристично-рекреаційної системи.

Інноваційний туристичний кластер, сформований на основі органів державного самоврядування та науково-освітньої установи, надає можливість розвитку спеціалізованого туристичного підприємництва та збалансованого розвитку всієї туристично-рекреаційної системи, а суб'єкти підприємництва можуть доповнювати продукцію один одного в комплексному високоякісному обслуговування гостей. [29]

Спільна рекламно-інформаційна діяльність, маркетингова діяльність (з метою підтримання туристичного бренду туристичної дестинації), діяльність кластера як саморегулювальної організації (задіяна з метою запобігання банкрутству, неякісному обслуговуванню) та управління фінансовими ризиками якнайкраще стимулюватимуть позиціонування рекреаційної дестинації як привабливого регіону відпочинку й розваг. Проведення масових заходів ділового, спортивного, рекреаційного характеру сприятимуть

ідентифікації клієнтських потреб, переваг і якості туристичного обслуговування. [29]

### **Висновки до розділу III**

За сучасних умов для України саме кластерна модель є найоптимальнішою. Саме держава повинна взяти на себе роль ініціатора та об'єднати підприємства туристичної індустрії, що дасть можливість ефективно та максимально реалізувати визначені нами вище завдання.

Перед туристичною індустрією України в умовах сьогодення гостро стоїть питання пошуку нових підходів і можливостей для підвищення ефективності діяльності її підприємств. Кластер, об'єднавши зусилля і фінанси туристичних закладів, має забезпечити вирішення проблем розвитку туристичної інфраструктури на конкретних територіях і сприятиме піднесенню конкурентоспроможності туристичних послуг як у межах внутрішнього ринку, так й інвестиційну привабливість країни на зарубіжній арені.

Поступове збільшення кількості працюючих, забезпечення більш високого доходу на кожного члена сім'ї, підвищення тривалості оплачуваної відпустки та гнучкість робочого часу, поступово розширять такі сегменти туристичного ринку, як поїздки з метою відпочинку і в період відпусток, відвідування тематичних парків і культурних заходів, здійснення ділових поїздок, короткочасних подорожей і маршрутів вихідного дня тощо. Зростання рівня освіти збільшує потяг людини до знань, зацікавленість іншою культурою викликає бажання подорожувати й отримувати нові враження. Щорічне збільшення доходів України приведе до більш інтенсивної туристичної діяльності і, зокрема, до збільшення кількості споживачів із високими доходами. В майбутньому населення України буде характеризуватися як таке,

що має підвищену якість життя. Відпочинок, подорожі, мистецтво, культура стануть основними елементами, які заповнять вільний час людини.

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Отже, під транснаціональною компанією розуміється масштабне об'єднання, що використовує у своїй діяльності міжнародний підхід, передбачає формування й ефективний розвиток міжнародного виробничо-збутового, торговельного та фінансового комплексу з єдиним центром прийняття рішень в країні базування, а також філіями, представництвами та дочірніми компаніями в інших країнах. Транснаціональні корпорації відіграють важливу роль на сучасному етапі розвитку світового господарства. Вони безпосередньо впливають на економіку країн-реципієнтів, прискорюють інтернаціоналізацію господарського життя та науково-технічний процес. Залучення прямих іноземних інвестицій надає країні доступ до фінансових ресурсів ТНК, а також спрощує інтеграцію до світових економічних процесів, доступ до зовнішніх ринків.

В результаті написання даної роботи було обґрунтовано, що процеси глобалізації зумовили стрімку транснаціоналізацію світового ринку туристичних послуг. При цьому поява транснаціональних компаній на світовому туристичному ринку було своєрідною відповіддю на конкурентну боротьбу, що посилюється за рахунок поширення інформаційних технологій, вдосконаленням транспортної інфраструктури та залученням в туристичний оборот все більшої кількості країн через використання нових засобів персонального спілкування між користувачами мережі Інтернет. Розвиток готельних мереж як нової форми транснаціоналізації капіталу призводить до того, що широка мережа філіалів однотипних готелів, які розкидані по всьому світі, стала запорукою стійкого функціонування ТНК, що в свою чергу посилюють тенденції глобалізації та транснаціоналізації світової економіки.

На основі викладеного матеріалу щодо діяльності ТНК в Україні слід сказати, що розвиток транснаціональних корпорацій на території України може привести як до позитивних, так і до негативних наслідків. До позитивних віднесемо підвищення економічного зростання, збільшення ППП, які за останні 4 роки мають схильність до спаду, збільшення податкових надходжень до бюджету, зменшення безробіття та підвищення кваліфікації робітників. Негативними ж є такі, як встановлення з боку ТНК виснаження природних ресурсів, що приводить до значних проблем з екологією, маніпуляції в ціноутворенні, відтік капіталу, перерахунок прибутку в промислово розвинуті країни. Для того щоби країна була захищена від негативного впливу іноземних ТНК, необхідно, щоби держава сприяла створенню конкурентних переваг провідних галузей національної економіки на зовнішніх та внутрішніх ринках шляхом створення вітчизняних ТНК. На основі вищезазначених позитивних та негативних впливів ТНК на економіку країни можна стверджувати, що зростання кількості компаній, що належать до ТНК, є позитивним явищем, тому необхідно покращувати інвестиційний клімат для залучення капіталовкладень.

У результаті проведеного аналізу, з'ясовано, що в Україні створені певні умови для ефективного залучення іноземних інвестицій, однак є ще ряд проблем, які необхідно вирішувати, застосовуючи сучасний організаційно-економічний механізм залучення прямих іноземних інвестицій у країну. У 2015 та 2016 рр. обсяг інвестицій зменшився, але вже станом на 01.01.2017 р. темп приросту становив 1,4%. Найбільший приплив відбувається від Російської Федерації та Кіпру. Ґрунтовними проблемами розвитку інвестиційної діяльності ТНК є неоднозначність правової бази, великий ступінь бюрократії та корумпованості високопосадових осіб, низький рівень платоспроможності населення України, неефективна судова влада, малонерозвинутість страхового та фондового ринку. Для того, щоби туристична індустрія України як у цілому в державі, так і в окремих регіонах, посіла провідне місце в економічному зростанні, необхідно вирішити на державному рівні низку таких першочергових завдань:

– створити службу обліку й охорони туристичних ресурсів (складання карт туристичних ресурсів кожної області, оцінка їх у балах, визначення першочерговості їхнього освоєння, розробка системи заходів щодо охорони природних ресурсів і відновлення пам'ятників культури);

– створити службу визначення попиту та реклами туристичних послуг (особливості географічного положення, природних умов, унікальність культурної спадщини тощо, зумовлюють необхідність визначення попиту і рекламування в кожному конкретному регіоні);

– розробити програму розвитку індустрії туризму кожної області та планів капітального будівництва й інвестування; вирішити питання підготовки туристичних кадрів (курси, технікуми, коледжі, інститути, університети) та управління підприємствами готельного господарства, харчування, виробництва;

– скоординувати роботу туристичних організацій з транспортними агентствами, культурними установами; обґрунтувати порядок, за яким підприємства індустрії туризму повинні відраховувати частину прибутку в місцеві бюджети на формування інфраструктури та благоустрою району;

– провести оцінку економічної ефективності туризму та рекреаційну оцінку територій, визначити території, сприятливі для туризму та лікування;

– розробити класифікацію місць відпочинку за ступенем значущості, природними умовами, функціональними ознаками, а також методи обґрунтування норм одночасного навантаження на різні природні комплекси

– створення та впровадження однієї з перспективних форм економічної інтеграції, як «формування інноваційних кластерів», які являють собою групи підприємств, фірм, організацій та установ, діяльність яких знаходиться в одній (чи споріднених) сферах бізнесу за економічними інтересами та регіональною ознакою.

Перевага і новизна кластерного підходу полягають у тому, що він надає високої значущості мікроекономічній складовій, а також територіальному і соціальному аспектам економічного розвитку.

Сьогодні «кластеризація» є тією формою внутрішньої інтеграції та кооперування, що здатна забезпечити як стійкість, так і ефект протидії тиску глобальної конкуренції з боку монопольних ТНК. Найважливішим показником діяльності кластерів є забезпечення високої конкурентоспроможності їх продукції на ринку, тому кластерний розвиток туристичних дестинацій як окремих регіонів країни є однією з характерних ознак сучасної інноваційної економіки.

Пошук адекватних, швидкозмінних способів організації туристичного виробництва та економічної взаємодії спрямований на оптимізацію використання матеріальних і нематеріальних ресурсів, підвищення ефективності виробництва та росту конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках є пріоритетною задачею управлінських інновацій. У зв'язку з цим однією з головних складових успішного кластера є його інноваційна напрямленість, оскільки без їх впровадження кластерне об'єднання буде прототипом територіально-виробничих об'єднань і зможе проіснувати лише обмежений проміжок часу до логічного завершення свого виробничого потенціалу.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Базилевич В.Д. Економічна теорія, політекономія: Підручник – К.: “Знання-Прес”, 2014. – 320 с.

2. Белякова Е.В. Современные управленческие технологии как основа инновационного развития региона / Проблемы современной экономики, № 4 , 2008. – 28 с.
3. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія. – К: КНТЕУ, 2010 – 524 с.
4. Воскресенский В. Ю. Международный туризм. — М.:, Юнити, 2008. – 50 с.
5. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія / Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: КНТЕУ, 2009. – 463 с.
6. Гайдук А.Б. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації / А.Б. Гайдук // Регіональна економіка. – 2006. – №2. – С. 204-211.
7. Гайдук А.Б. Процеси глобалізації та концентрації як фактор розвитку європейського та світового туристичних господарств // Регіональна економіка. - 2013. - №1. - С.227-233.
8. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні: Навч. Посібник. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. – 180 с.
9. Колесник О.О. Оцінка інвестиційного забезпечення розвитку туризму в Україні. Економіка. Управління. Інновації. 2011. – С. 22-23
10. Лютак О. М. Тенденції сучасної транснаціоналізації туристичної індустрії в умовах глобалізації. Актуальні проблеми економіки. 2016. №. 10. С. 8-16.
11. Новиков В. С. Инновации в туризме: Учебное пособие. — М., 2007.
12. Овчарук М. П. Особливості поширення та впливу ТНК на економіку України / М. П. Овчарук // Фінансова парадигма в добу глобалізації. – 2013. – № 3 (11). – С. 61–67.
13. Портер М. Конкуренция : учеб. пособ. / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. – 495 с.
14. Чумак Н. В. Проблемні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій в Україні / Н. В. Чумак // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 9. – С. 719–723.
15. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент. - К.: ЦУЛ, 2011. – 488с.

16. Freyer, W. Tourismus. Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. Auflage. Oldenburg, München, 2006. – 212 с.
17. Pompl W. Internationalisierung im Tourismus / in: Internationales Tourismus-Management: Herausforderungen, Strategien, Instrumente/hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. -München: Vahlen, 2002. – 53 с.
18. Білоцерківець В.В. та ін. / за ред. Задой А.О. Міжнародна економіка: навч. посібник - Д.: «ДУЕП», 2010. – 130 с.
19. Булатова О.В., Дубенюк Я.А. Особливості транснаціоналізації світового туристичного ринку. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. 2009. №13. С. 163-170.
20. Звєряков М.І., Мащевська В.В. Політична економія. Навч.посібник для самостійної роботи студентів ВНЗ. – Одеса: Видавництво «Атлант»-2009. – 212 с.
21. Мазаракі А., Мельниченко С. Туризм в Україні: виклики кризи. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2015. №. 2. С. 5-15.
22. Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К.: Знання, 2008. 661 с.
23. Соколенко С.І. Проблеми і перспективи посилення конкурентоздатності економіки України на основі кластерів / С.І. Соколенко ; НАН України ; відп. ред. Є.І. Бойко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Кластери та конкурентоспроможність прикордонних регіонів : зб. наук. праць. – Львів : Вид-во ІРД. – 2008. – Вип. 3 (71). – С. 18-30.
24. Требух А.А, Бандура Н.Б. Туристичний кластер як форма посилення конкурентних переваг регіону // Науковий вісник НДТУ України. – 2010 р. – С. 265–270.
25. Юрчик І. Б., Маценко А. А. Іноземні інвестиції в Україні : проблеми та перспективи / І. Б. Юрчик, А. А. Маценко // Молодий вчений. – 2016. – № 5(32). – С. 204–207.



26. Ukrainian economy growth imperatives. Monograph: A. Mazaraki, S. Melnichenko G. Duginets et al.; edied by Anatolii A. Mazaraki. Prague: Coretex CZ SE, 2018. 310 p.
27. Верховна Рада України. Комітет з питань європейської інтеграції: Про взаємовідносини та співробітництво України з НАТО: Парламентські слухання. – К., 2003. – 286 с.
28. Економіка і менеджмент культури // Науковий журнал №1-2. – К. : НАКККиМ, 2012. – С. 21.
29. “Стратегія інноваційного розвитку туризму і курортів України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів”. - в частині розбудови туристичної інфраструктури, формування стратегії сталого розвитку туристичного бізнесу. (проект Київської міської ради за 2010 р.)
30. Концепція Державної цільової програми розвитку туризму і курортів на період до 2022 р.
31. Про внесення змін до Закону України « Про туризм » : Закон України
32. Проект Концепції створення кластерів в Україні. – Офіційний сайт Міністерства економіки України.
33. Хартія туризму. Кодекс туриста // Туризм в Україні : Збірник нормативно-правових актів Т.5. – Ужгород : ІВА, 2000. – 280 с.
34. Communication from the commission. Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth.
35. World Investment Report 2007: Transnational Corporations, Extractive Industries and Development. UNCTAD, United Nations. New York and Geneva, 2007. – 25 p.
36. Крайник О. Туристичний кластер регіону як форма соціального діалогу: управлінський аспект [Електронний ресурс] / Доступно з сайту: [www.old.niss.gov.ua](http://www.old.niss.gov.ua); [www.tourlib.gov.ua](http://www.tourlib.gov.ua)
37. Обґрунтування доцільності реалізації кластерної моделі розвитку українсько-польського транскордонного співробітництва у сфері туризму [Електронний ресурс] - Режим доступу: [www.tourlib.com.ua](http://www.tourlib.com.ua)
38. Офіційний сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrstat.gov.ua>.

39. Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua)
40. Офіційний сайт International Business Compass [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.bdo-ibc.com/home>.
41. Про інвестиційну діяльність Закон України № 1560-XII від 18.09.1991р: [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>. Схвалена Кабінетом Міністрів України від 01.08.2013 р. №638-р.
42. Financial Times Global 500 (2006). URL: <http://www.ft.com/intl/cms/s/1/19e214d6-f7c7-11da9481-0000779e2340>.
43. «Global Promotion and Implementation of Chemical Leasing Business Models in Industry» 2016. Vienna. URL: <http://www.wttc.org>.
44. Regional Competitiveness of Tourism Cluster: a Conceptual Model Proposal / Online. URL: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de>.
45. Travel & Tourism Economic Impact 2017 WORLD. URL: <http://www.wttc.org>.
46. UNCTAD (2016) Global Investment Trends Monitor No 22, 20 January, URL: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2016d1\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2016d1_en.pdf).
47. Режим доступу: [www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org)
48. Режим доступу: [www.htrends.com](http://www.htrends.com)
49. Режим доступу: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
50. Режим доступу: [www.unwto.org](http://www.unwto.org).
51. Режим доступу: [www.tui.com](http://www.tui.com).
52. Режим доступу: [www.hotelsmag.com](http://www.hotelsmag.com).

## ДОДАТКИ

Додаток 1

### «Міжнародні готельні мережі в Україні»

№ з/п	Готельна мережа	Готель	Місто	Кількість номерів	Введення в експлуатацію (рік)
1	Radisson Hotels Worldwide	Radisson SAS Kiev	Київ	255	2005
2	Radisson Blu	Radisson SAS Resort Alushta	Алушта	63	2008
3	InterContinental 1	InterContinental 1 Kiev	Київ	272	2009
4	Rixos Hotels	Rixos Prykarpattya	Трускавець	370	2005
5	Hyatt Regency	Hyatt Regency Kiev	Київ	234	2007
6	Best Western	Best Western Hotel Sevastopol	Севастополь	106	2010

Примітки:

4. За даними Держкомітету статистики України.
5. Станом на квітень 2010 р.