

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-61-72](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-61-72)

УДК 338.48:339.9

JEL Classification: L86

Ігор Володимирович Безуглий

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: bezugly.igor@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4510-9232>
ResearcherID: I-3722-2014

ПЕРСПЕКТИВНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Обґрунтовано, що об'єднання підприємств у корпоративні структури збільшить конкурентоспроможність туристичної сфери. Корпоративними структурами в туризмі є об'єднання кількох підприємств для забезпечення переваг на ринку в організаційну структуру, яка узгоджує права власності та контролю при спільному веденні бізнесу. Розкрито термін «моделі корпоратизації туристичного бізнесу», під якими розуміються узагальнені організаційно-правові форми ведення туристичного бізнесу. Наведено перспективні організаційно-правові форми корпоратизації туристичного бізнесу, подані їхні переваги та недоліки, надано приклади.

Ключові слова: корпорації управління подорожками; туристичний холдинг; корпоративні структури в туризмі; конгломерат; консорціум; туристична асоціація.

Табл.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Зростання ваги туризму у світовому виробництві послуг актуалізує дослідження моделей корпоратизації туристичної сфери. Процес виробництва та реалізації туристичних послуг супроводжується постійним залучення до виробництва туристичного продукту нових сегментів економіки, зростання кількості бізнесових структур, розширенням їх взаємодії. Спостерігається тенденція до монополізації туристичного ринку за рахунок укрупнення суб'єктів господарювання. Наявність корпоративних об'єднань на туристичному ринку сприятиме інтеграції України до європейського ринку.

Світовий досвід корпоратизації економіки недостатньо враховується в туристичних практиках, що значно знижує зростання українського бізнесу. Впровадження досвіду корпоратизації економіки вимагає подальшої розробки теорії, дослідження практики формування корпоративних структур, вивчення закономірностей їх функціонування, механізмів регулювання економічних процесів у корпораціях, виявлення перспективних моделей організації корпоративного бізнесу. Для українського бізнесу залишається актуальним формування внутрішніх інституцій, зокрема корпоративної культури та кодексу корпоративного управління. Недостатня сформованість корпоративного сектору економіки негативно впливає на інвестиційний клімат, сприяє витоку національного капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток туристичного бізнесу пов'язують з процесами об'єднання (інтеграції) суб'єктів господарювання для створення туристичного продукту. Інтеграційні процеси в туризмі

визначаються як структурна трансформація відносин суб'єктів туристичної діяльності у разі виникнення між ними інтеграційної взаємодії. Результатом такої взаємодії стають взаємозалежність, взаємозв'язок, партнерство, співробітництво та взаємовплив. Ефективним результатом інтеграційних процесів є якісні зміни (перетворення) суб'єктів і процесів [2, с. 116]. Серед організаційно-економічних моделей інтеграції: повна, контрактна, акціонерна, кооперативна, партнерська, громадська [2, с. 136]. В туристичному бізнесі виділяються такі різновиди інтеграційних структур: концерн, картель, конгломерат, консорціум, синдикат, асоціація, трест, пул, промислово-фінансова група, стратегічний альянс, холдинг, корпорація, контрактна група, керуюча компанія, мережа (ланцюг), франчайзингова система, дивізійна структура, спільне користування ресурсами, венчурне фінансування, лізинг, субпідряд, аутсорсинг, технопарк, бізнес-інкубатор, кластер [2, с. 144-149]. Універсальних організаційних моделей для розвитку туристичного бізнесу не існує. Кожна організаційна модель ефективна для вирішення конкретних бізнесових завдань. Це потребує досліджень чинників і мотивів, які спонукають господарські суб'єкти до інтеграції.

Туристичному бізнесу властиві об'єднання підприємств в організаційні структури, які забезпечують їхнім учасникам переваги в ринкових умовах господарювання. Фахова література містить різні структурно-логічні схеми до формування корпорацій як інституцій колективного управління. На меті створення об'єднаної (корпоративної) структури передбачається координація виробничої, наукової, маркетингової та іншої діяльності окремих суб'єктів ринку [7]. Потрібні подальші дослідження щодо можливостей розвитку корпоративного сектору туристичної економіки, що забезпечить конкурентоспроможність українського бізнесу.

Корпоративні туристичні структури утворюються шляхом злиття, поглинання чи придбання. У європейських практиках створення корпоративних структур є інструментом розділу ринку. Характерною рисою корпоратизації туризму є створення транснаціональних компаній, які спираючись на свої правила, стандарти впроваджують сценарії обслуговування туристів. В основі процесу міжнародної корпоратизації туристичного бізнесу лежать процеси зростання туристичних потоків, збільшення наданих послуг розміщення, активізація руху капіталу, інформації та технологій [6]. Регулювання перелічених процесів забезпечується участю України в міжнародних туристичних організаціях.

Національними законодавствами країн по-різному інтерпретують поняття «корпорація». У сучасній практиці цей термін використовується у широкому контексті, але найчастіше як синонім акціонерного товариства. Визначені інтерпретації поняття «корпорація» [8, с. 44]. Корпоратизація економіки сприяє залученню інвестицій, впровадженню інноваційних сис-

тем управління, посиленню ролі професійного менеджменту, залученню новітніх технологій, зменшенню фінансових ризиків. Однак є і певні недоліки, зокрема складність управління, концентрація управлінських важелів у великих акціонерів, значне податкове навантаження [8, с. 45]. Проте поза дослідження залишаються перспективні моделі створення корпоративних структур в реаліях української економіки.

Серед напрямів розвитку корпоративного сектору України: узгодження національного законодавства зі світовими (європейськими) стандартами, формування стратегії розвитку фондового ринку, активізація державно-приватного партнерства [10]. Орієнтація національного законодавства до світових (європейських) стандартів має включати захист підприємств і прав акціонерів, впровадження інструментарію фондового ринку для активізації технологічного та інноваційного розвитку, перетворення корпоративного сектору на структуру, яка забезпечить розширене відтворення. Формування стратегії розвитку фондового ринку має спрямовувати корпоративні структури до розміщення акцій як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках. Державно-приватне партнерство може стати дієвим інструментом корпоратизації туристичного бізнесу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Обґрунтування перспективних моделей організації корпоративного туристичного бізнесу, виявлення особливостей інтеграції окремих підприємств.

Мета статті – розкрити перспективні моделі організації корпоративних структур у туризмі.

Виклад основного матеріалу. У туристичній діяльності слід орієнтуватися на розробку пропозицій щодо створення організацій, які стимулюють розвиток туристичної діяльності, сприяють розробці нових маршрутів, формуванню та реалізації маркетингових стратегій просування туристичного бізнесу. Результати реалізації таких проєктів можуть бути матеріальними та нематеріальними. Приклади матеріальних результатів містять: створення інформаційних центрів, придбання нового обладнання, створення спеціалізованих підприємства, тематичних розважальних парків, сільських садиб, тимчасових помешкань, мережі оздоровчих стежок. Нематеріальними результатами можуть бути: створення туристичного кластера, зони відпочинку в межах чи за межами населеного пункту, розробка та реалізація стартапа, репозиціонування дестинації, розробка програмного продукту, розвиток окремих видів відпочинку чи розваг, впровадження стратегії розвитку спеціалізованих підприємств, підвищення безпеки відпочивальників, управління заповідною територією, освітні програми [9, с. 138-139].

Вважається, що основним регіоном міжнародного туризму є Європа, завдяки високому рівню життя. Зміна моделі економічного співробітництва між США та Європейським Союзом, необхідність збільшення витрат бю-

джетів на оборону може суттєво вплинути на доходи населення як європейців, так і американців. Але туристичний ринок Європи буде залишатись привабливим для суб'єктів туристичного бізнесу. Тому використання моделей організації туристичного бізнесу, які характерні для європейського та американського ринків актуальна для українських підприємців. На європейський континент припадає 65 % туристів. Європейці не лише приймають туристів, але й активно подорожують. Друге та третє місця посідають Американський континент та Східна Азія [12, с. 94]. Така ситуація має орієнтувати туристичний бізнес України на європейський континент. Вирішення цього завдання можливо шляхом створення нових моделей організації бізнесу та впровадження інноваційних методів управління в туристичній сфері, які увібрали в себе практики глобального господарювання.

Виділяють три моделі взаємодії державного та приватного секторів економіки: організаційна, фінансова, корпоративна [11]. Організаційна модель передбачає узгодження інтересів різних організацій, перерозподіл функцій, контрактних зобов'язань, розгляд можливостей передачі господарських об'єктів у зовнішнє управління. Фінансова модель реалізує структурно-логічні схеми комерційного наймання, лізингу, проєктного фінансування. Корпоративна модель характерна для європейського ринку, вона узагальнює форми та методи об'єднання вигід та ризиків низки партнерів. Така модель перспективна для створення холдингових структур, акціонерних товариств для спорудження чи реконструкції об'єктів інфраструктури.

В Україні є проблема створення та подальшого розширення корпоративного сектору економіки. Існування корпоративного сектору підвищує конкурентоспроможність вітчизняного туристичного бізнесу на світових ринках послуг. Формування корпоративного сектору туристичної економіки вирішує важливе завдання для подальшої інтеграції України до світового товариства. Корпоративний сектор економіки спроможний впроваджувати інновації, сприятиме комерціалізації природно-рекреаційного потенціалу, активізує процеси диджиталізації в туризмі, забезпечить фінансову стійкість та конкурентоспроможність українського туризму. У правовій системі України корпорація розуміється як організаційно-правова форма об'єднання підприємств – акціонерне товариство [7, с. 154]. Може поєднувати діяльність кількох суб'єктів туристичного ринку для досягнення спільних цілей.

У фаховій літературі простежуються різні погляди на процес формування корпорацій як бізнесової інституції, інтерпретації «корпорація», особливостей її правового статусу, ролі корпоративного утворення у світовому туристичному господарстві. Існують різні організаційно-правові форми, які є складними корпоративними утвореннями. Корпорація – поняття більш широке, ніж акціонерне товариство. Корпорація має відповідати трьом основним критеріям [7, с. 155]:

- синонім поняття «компанія» (в американсько-англійській правовій системі) – це суб'єкт господарювання, який утворений за участю декількох осіб;
- організаційна структура, яка особливим чином узгоджує майнові відносини при спільному веденні бізнесу;
- надфірмове утворення організаційно оформлене як концерн, група компаній, холдинг, бізнес-альянс і концентрує права власності та контролю над діяльністю інших підприємств.

Корпоративні структури в туризмі – це об'єднання кількох підприємств в організаційну структуру, яка узгоджує права власності та контролю при спільному веденні бізнесу. Для туристичного бізнесу властиві форми об'єднання підприємств в організаційні структури. Об'єднання підприємств, які належать до різних секторів економіки дозволяє нарощувати виробничі можливості для всіх учасників, збільшувати їхні фінансові можливості, проводити диверсифікацію господарської діяльності, полегшує просування інновацій, підвищує ефективність використання матеріальних ресурсів, забезпечується розподіл праці та спеціалізація, полегшується кооперація, зростає ефективність заходів виробничого, комерційного чи природоохоронного характеру. Нарощування виробничих можливостей полягає в збільшенні контролю та регулювання над виробничими ланцюжками, впровадженню інновацій на декількох етапах виробничого процесу. Об'єднання фінансових можливостей сприяє реалізації більш ґрунтовних бізнесових проєктів, полегшує залучення інвестицій. Диверсифікація господарської діяльності забезпечує стабільність бізнесу за рахунок компенсації падіння попиту в одному сегменті зростанням чи стабільністю в іншому. Спільне використання матеріальних ресурсів сприяє формування нових зв'язків між суб'єктами бізнесу. Так використання готельної інфраструктури туристичними операторами на умовах різних схем (оренди, купівлі блоку на умовах комітменту (передбачається попередня повна чи часткова оплата місць не менше як 50 % вартості проживання, туроператор не може відмовитись від бронювання) та елотменту (бронювання туроператором місць з оплатою перед поселенням туристів), співпраця з використанням безвідкличного чи пріоритетного бронювання, використовуючи підвищену комісію або разові заявки на стандартних умовах) сприяє підвищенню як ефективності туроператорського бізнесу, так і готельного господарства. Значно підвищується ефективність проведення заходів виробничого, комерційного, дослідницького чи природоохоронного характеру за рахунок координації дій окремих суб'єктів бізнесу. Перетікання управлінських, технологічних, продуктових, маркетингових інновацій, поширення ефективних управлінських практик серед суб'єктів туристичного бізнесу, які об'єднанні в певній організаційній структурі сприяє полегшенню інноваційного процесу. Процес корпоратиза-

ція туристичного бізнесу сприяє конкурентоспроможності окремих підприємств, дозволяє більш ефективно проводити заходи для охоплення більшої частки ринку чи виходи на нові ринки послуг.

Переважають два типи підприємств та організацій - на добровільній та інституційній основах. При створенні об'єднань підприємств переслідується мета координації, виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних завдань. У результаті об'єднання підприємств виникає господарська організація з поширенням на неї всіх правових норм, які регулюють статус суб'єктів господарювання.

Моделі корпоратизації туристичного бізнесу – це узагальнені організаційно-правові форми ведення туристичного бізнесу, які засновані за участю декількох суб'єктів ринку. Серед організаційно-правових форм корпоративного сектору туристичного бізнесу: господарські та професійні асоціації, корпорації, консорціуми, холдинги, конгломерати. Туристичні асоціації становлять платформу для співробітництва держави, регіонів і бізнесу. Вони наділені інструментарієм просування туристичного потенціалу України за кордоном. Господарські асоціації являють собою договірні об'єднання підприємств та організацій для спільного виконання однорідних функцій і координації загальної діяльності. Такі асоціації мінімально обмежують господарську діяльність її членів. Прикладом такого об'єднання є Асоціація лідерів туристичного бізнесу. Прикладами регіональних господарських асоціацій є Туристична асоціація Івано-Франківщини, Асоціація індустрії гостинності, Київський туристичний альянс, Українська асоціація активного та екологічного туризму, громадські об'єднання «Львівський туристичний альянс», «Туристична асоціація Тернопілля», «Асоціація лідерства туристичного бізнесу в Миколаївській області».

Інша організаційно-правова форма корпоративного сектору економіки – це професійні асоціації, під якими розуміються договірні об'єднання, що мають на меті постійну координацію господарської діяльності, активізацію збутової діяльності, дослідження сфер споживання, розробку та встановлення стандартів асоціації з галузевих класифікаторів якості, надійності, дотримання умов праці та кваліфікації працівників господарських об'єднань. Так, Туристична асоціація України (ТАУ) має на меті координацію дій працівників туристичних та суміжних галузей для захисту своїх прав, задоволення їхніх професійних і соціальних інтересів, активізації розвитку туризму в Україні, поширення ефективних туристичних практик.

Туристична корпорація – це правова форма туристичного бізнесу, що відрізняється від конкретних осіб, які ними володіють. Управління корпорацією базується на професійному менеджменті. Практика ведення туристичного бізнесу в Україні свідчить щодо ототожнення термінів «корпорація» з акціонерними товариствами. У туристичній статистиці Європи використо-

вується поняття «корпорації управління подорожами», які аналогічні українському терміну «туристичні оператори». У табл. 1 подано найбільші туристичні корпорації Європи. Для найбільшого корпоративного бізнесу туристичний ринок України залишається малопривабливим. Прикладом української туристичної корпорації є Travel Professional Group, яка працює на ринку України з 1994 року. Прикладом української готельної корпорації є Товариство з обмеженою відповідальністю «Східно-Європейська готельна компанія», яка має у власності ПрАТ «Готель Прем'єр Палац» (24 % акцій), ПрАТ Туристично-готельний комплекс «Дністер» (62 % акцій).

Таблиця 1

Найбільші у Європі корпорації управління подорожами у 2023 році

№	Назва корпорації	Дохід у Європі, млрд євро	Пріоритетні ринки
1	American Express Global business travel (або Amex GBT)	10,08	Велика Британія, Німеччина, Франція, Італія, Бенілюкс
2	BCD travel	5,4	Німеччина, Велика Британія, Бенілюкс, Іспанія, Франція
3	CWT	4,4	Німеччина, Велика Британія, Франція, Бенілюкс, Іспанія
4	Navan Group	3,5	Велика Британія, Німеччина, Франція, Скандинавія
5	FCM travel	2,8	Велика Британія, Бенілюкс, Франція, Німеччина, Іспанія
6	Viajes El Corte ingles	1,6	Іспанія
7	Corporate Travel management (CTM)	1,3	Велика Британія, Франція, Німеччина
8	Travel Perk	1,0	Велика Британія, Іспанія, Німеччина
9	ATRI	0,930	Велика Британія, Бенілюкс, Скандинавія, Німеччина, Франція
10	Clarity Travel	0,862	Велика Британія

Джерело: складено автором на основі джерела [1].

Туристичний холдинг – господарське утворення, яке орієнтоване на реалізацію контролю спільної господарської діяльності у сфері туризму шляхом володіння контрольним пакетом акцій або інших цінних паперів. Прикладом холдингової компанії може бути TUI AG (Touristic Union International «Міжнародний туристичний союз») зі штаб-квартирою в Ганновері (Німеччина). У володінні холдингу знаходиться 11 туристичних операторів, 5 авіакомпаній, 15 готелів, які розвивають 3 бренди, 2 круїзних судна, які використовуються на 5 круїзних лініях (кілька круїзних суден проєктуються та будуються).

Конгломерат – це об'єднання фірм, інколи юридична особа, до складу якого входять компанії, які здійснюють підприємницьку діяльність у різних галузях економіки. Перевагами такої моделі організації бізнесу є самостійність виробничої діяльності, збільшення ринку, розширення сфер впливу,

диверсифікація ризиків, облегшення доступу до нових ресурсів та інноваційних технологій. Серед недоліків: фінансова залежність від головної компанії та надмірна продуктова диверсифікація.

Приклад конгломерат *Jordine Matheson Holdings Limited* в Гонконзі. До його складу входять холдинг *Jardine Pacific*, готельна корпорація *Mandarin Oriental Hotel Group*, оператор нерухомості *Hongkong Land*, компанія з продажу та обслуговування автомобілів у Гонконзі, Макао, Китаї, Великій Британії *Jardine Motors Group*, компанія з продажу та обслуговування автомобілів в Індонезії, Малайзії, Сінгапурі та В'єтнамі *Jardine Cycle & Carriage*. До складу холдингу *Jardine Pacific* входять: корпорація ресторанних мереж в Азії *Jardine Restaurant Group*, оператор корпоративного туризму в Гонконзі *Jardine Travel Group*, інвестиційна компанія в нерухомість *Jardine Property Investment*, будівельно-проектувальна компанія *Gammon Construction*, компанія монтажно-технічного обслуговування *Jardine Engineering Corporation*, транспортна та логістична компанія в аеропорту Гонконгу *Hong Kong Air Cargo Terminals*, сервісна компанія Гонконзького аеропорту та оператор туристичних послуг у Тайвані та Гонконзі *Jardine Aviation Services Group*, компанія з обслуговування морських перевозок *Jardine Shipping Services*, компанія у сфері інформаційних технологій *Jardine OneSolution*. Форма господарської діяльності у форматі конгломерату забезпечує диверсифікацію господарської діяльності та стабільність бізнесу в умовах нестабільності ринків, періодичних фінансових криз, торговельних війн із використанням митних платежів.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового та фінансового капіталу, які спрямовані на досягнення спільної господарської мети. У міжнародній торгівлі консорціуми створюються для спільної участі в тендері чи отриманні замовлення. Виділені кошти є централізованими ресурсами, які цільовим чином використовуються для фінансування програм чи проєктів. Порядок надходження централізованих коштів визначається статутом концерну. Після реалізації програм чи проєктів діяльність консорціуму припиняється.

Однією із переваг консорціумів є можливість отримання кредитів. Наявність у складі консорціуму банківських установ дозволяє залучати кредитні кошти на довгий період. Банківські консорціуми спроможні забезпечити кредитування у великих розмірах, коли обсяги окремої позики завеликі для окремого банку [5, с. 30]. У світовій практиці широко використовуються банківські гарантії, що дозволяє розподілити фінансові ризики. В Україні організаційно-правова форма консорціуму не отримала поширення у зв'язку з недосконалістю законодавчого регулювання. Є випадки ануляцією замовником тендера на відновлення зруйнованої інфраструктури. Замовник аргументував відмову від тендера тим, що фахова компетенція окремих учасників консорціуму не означає спроможності нового суб'єкта господарської діяльності (консорціуму) якісно виконати замовлення [3].

У туристичних практиках форми консорціумів розглядаються як альтернатива готельним мережам. Закордонний досвід свідчить, що у Великій Британії та Франції до 60 % готельних номерів контролюється консорціумами. Прикладом готельного консорціуму є *The Leading Hotels of the World*, до управління якого входить близько 400 готелів у світі, серед яких 260 знаходяться у Європі, 42 готелі – в Азії, 16 – в Африці, 8 – на Близькому Сході та 10 – у Карибському регіоні. В Україні до цього консорціуму входить єдиний готель – «Опера».

Вітчизняні корпоративні структури мають низку переваг у порівнянні з іноземними: більш адаптовані для внутрішнього ринку, краще орієнтуються в законодавчій базі країни, використовують місцеві традиції та особливості споживачів, швидко реагують на ринкові зміни. Аналіз проблем і сучасного стану готельної індустрії в Україні свідчить щодо домінування українських брендів, їх поступове розширення, співпраця готельних підприємств із девелоперами, приєднання нових готелів до існуючих корпоративних структур, вихід національних готельних структур на світовий ринок, розширення оперативного управління українських корпоративних структур над низкою готелів з іноземним капіталом, переорієнтація готельного бізнесу зі столичного регіону та великих міст в більш безпечні дестинації, збільшення готелів, які орієнтовані на довготривале проживання, активізація створення курортних готелів, розвиток екоготелів з альтернативною енергетикою, пошук нових форм обслуговування, переобладнання засобів розміщення з урахуванням умов безпеки, розвиток додаткових послуг, формування «відкладеної пропозиції», що вплине на зростання конкуренції, наближення національних готельних норм і правим до європейських [3].

У готельному господарстві можливі чотири види готельних консорціумів: повні консорціуми, маркетингові консорціуми, консорціуми систем бронювання, консорціуми для об'єднання готелів з авіакомпаніями. Діяльність повних консорціумів у готельному господарстві спрямована на забезпечення професійного управління суб'єктами бізнесу. Професійне управління готельним бізнесом дозволяє забезпечити постійні потоки відпочивальників, регулярні бронювання чи оренду номерного фонду туристичними операторами, що в результаті вплине на стабільність та розширення бізнесу. Вважається, що укладання договору з керуючою компанією дозволяє власникам бізнесу досягати стабільно високих фінансових результатів [12, с. 17]. Управління готелем розглядають як комплексну послугу, яка надається власником готелю за договором управління підприємством або консультування з питань комерційної діяльності. Контракт на управління готелем означає надання послуг з управління суб'єктом господарської діяльності, включаючи призначення менеджерів та інших керівників і фахівців. Серед компетенцій управляючої компанії: готельний менеджмент, підтримка рентабельності об'єктів ресторанного господарства, управління підрозділами бронювання та розміщення, маркетинг і продажі, залучення інвестицій, продаж і придбання готелів, готельний франчайзинг,

готельний девелопмент, управління закупками, управління людським ресурсом, навчання та розвиток персоналу, готельний консалтинг.

Маркетингові консорціуми довели свою ефективність при організації маркетингових досліджень. Консорціуми систем бронювання спрямовані на розширення мережі суб'єктів туристичного ринку, які використовують певні системи бронювання. Консорціуми для об'єднання готелів з авіакомпаніями мають на меті забезпечення стабільності транспортним компаніям. Консорціуми вважаються перспективною формою організації бізнесу для післявоєнного відновлення інфраструктури, яка дозволяє консолідувати досвід, зусилля, кадровий потенціал декількох окремих бізнесів.

Висновки та пропозиції. Серед ефективних моделей корпоратизації туристичного бізнесу господарські та професійні асоціації, консорціуми, холдинги, конгломерати. Впровадження в туризмі різних моделей корпоративного бізнесу сприятиме конкурентоспроможності національної економіки, збільшенню інвестиційної привабливості, активізації процесів диджиталізації. Дієвим інструментом корпоратизації туристичного бізнесу може стати державно-приватне партнерство.

Список використаних джерел

1. EUROPE'S LEADING TMCs. The ultimate countdown of the 30 largest travel management companies in Europe [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.businesstravelnewseurope.com/Europes-leading-TMCs/2024/Europe-rankings>
2. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М. В. Босовська. – Київ : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
3. Галасюк С. С. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж / С. С. Галасюк // Економіка та суспільство. – 2025. – № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-27>.
4. Запит від міжнародний будівельний консорціум «Укрбуддор» [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/InfoRez/Details?lang=uk-UA&id=3c48bc3b-8621-47df-b222-15a494154c6c>.
5. Линенко А. Тенденції формування консорціумів у машинобудівній галузі України [Електронний ресурс] / А. Линенко, Л. Григорович // Галицький економічний вісник. – 2016. – № 2(51). – С. 26-31. – Режим доступу: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/20615>.
6. Матросова В. О. Глобалізація в міжнародному туризмі [Електронний ресурс] / В. О. Матросова, І. О. Новік, Н. М. Шматько // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). – 2019. – № 23. – С. 92-96. – Режим доступу: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2019.23.92>.
7. Опанасюк Н. А. Організаційно-правові аспекти управління корпораціями в туризмі [Електронний ресурс] / Н. А. Опанасюк // Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: людинорозумність, духовність, партнерство, кооперація : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – С. 153-156. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/opanasjuk3.htm.
8. Пімоненко Т. В. Корпоративний сектор України: тенденції розвитку та особливості впливу на довкілля / Т. В. Пімоненко // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2011. – № 1(13). – С. 43-47.
9. Стеченко Д. М. Імператив державно-приватного партнерства в рекреаційно-туристичній сфері України / Стеченко Д. М., Безуглий І. В. // Регіональна економіка. – 2014. – № 4(74). – С. 136-146.

10. Таранич О. В. Корпоративний сектор: тенденції розвитку в Україні / О. В. Таранич, А. В. Таранич // Економіка і організація управління. – 2019. – № 4(32). – С. 153-162. DOI 10.31558/2307-2318.2018.4.16.

11. Хитра О. В. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів України / О. В. Хитра // Економіка та суспільство. – 2022. – № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>.

12. Чепурда Л. М. Теоретико-методологічні засади контрактного управління готельними мережами / Л. М. Чепурда, І. М. Луцький // Інновації та технології в сфері послуг та харчування. – 2022. – № 2. С. 15-19.

References

1. EUROPE'S LEADING TMCs. The ultimate countdown of the 30 largest travel management companies in Europe. <https://www.businesstravelnewseurope.com/Europes-leading-TMCs/2024/Europe-rankings>.

2. Bosovska, M. V. (2015). *Intehratsiini protsesy v turyzmi [Integration processes in tourism]*. Kyiv. nats. torh-ekon. un-t.

3. Halasiuk, S. S. (2025). Monitorynh suchasnoho rozvytku natsionalnykh hotelnykh me-rezh [Monitoring the current development of national hotel chains]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-27>.

4. *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Ministry of Economy of Ukraine]*. (n.d.). Zapyt vid mizhnarodnyi budivelni konsortsium «Ukrbuddor» [Request from the international construction consortium "Ukrbuddor"]. <https://me.gov.ua/InfoRez/Details?lang=uk-UA&id=3c48bc3b-8621-47df-b222-15a494154c6c>.

5. Lynenko, A., Hryhorovych, L. (2016). Tendentsii formuvannia konsortsiumiv u mashynobudivnii haluzi Ukrainy [Trends in the formation of consortia in the machine-building industry of Ukraine]. *Halytskii ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 2, 26-31.

6. Matrosova, V. O., Novik, I. O., Shmatko, N. M. (2019). Hlobalizatsiia v mizhnarodnomu turyzmi [Trends in the formation of consortia in the machine-building industry of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)*, 23, 92-96. <http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461.2019.23.92>.

7. Opanasiuk, N. A. (2016). Orhanizatsiino-pravovi aspekty upravlinnia korporatsiiamy v turyzmi [Organizational and legal aspects of corporate management in tourism]. *Modernizatsiia ekonomiky v umovakh zrostannia suspilnoi svidomosti: liudynorozumirnist, dukhovnist, partnerstvo, kooperatsiia: I Vseukrainska naukovo-praktychna Internet-konferentsiia – Modernization of the economy in the context of the growth of social consciousness: human understanding, spirituality, partnership, cooperation: 1st All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 153-156). PUET. https://tourlib.net/statti_ukr/opanasjuk3.htm.

8. Pimonenko, T. V. (2011). Korporatyvnyi sektor Ukrainy: tendentsii rozvytku ta osoblyvosti vplyvu na dovkillia [Corporate sector of Ukraine: development trends and environmental impact]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business*, 1, 43-47.

9. Stechenko, D. M., Bezugliy, I. V. (2014). Imperativ derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rekreatsiino-turystychnii sferi Ukrainy [The imperative of public-private partnership in the recreational and tourism sector of Ukraine]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 4, 136-146.

10. Taranych, O. V., Taranych, A. V. (2019) Korporatyvnyi sektor: tendentsii rozvytku v Ukraini [Corporate sector: development trends in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, 4, 153-162. DOI: 10.31558/2307-2318.2018.4.16.

11. Khytra, O. V. (2022). Synerhiia publichno-pryvatnoho partnerstva yak zaporuka efektyvnoho funktsionuvannia rekreatsiino-turystychnoi sfery u konteksti staloho rozvytku rehioniv Ukrainy [Synergy of public-private partnership as a guarantee of effective functioning of the recreational and tourism sector in the context of sustainable development of the regions of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43>.

12. Chepurda, L. M., Lutskyi, I. M. (2022). Teoretyko-metodolohichni zasady kontraktynoho upravlinnia hotelnymy merezhamy [Theoretical and methodological principles of contract management of hotel chains]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh ta kharchuvannia – Innovations and technologies in the field of services and food*, 2, 15-19.

Отримано 27.04.2025

UDC 338.48:339.9

Ihor Bezuglii

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: bezugly.igor@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4510-9232>

ResearcherID: [I-3722-2014](https://orcid.org/0000-0002-4510-9232)

PROSPECTIVE MODELS OF CORPORATIZATION OF TOURISM BUSINESS

It is substantiated that the merger of enterprises into corporate structures will increase the competitiveness of the tourism sector. Corporate structures in tourism are the merger of several enterprises to ensure market advantages in an organizational structure that coordinates ownership and control rights when conducting business together. The term "models of corporatization of tourism business" is disclosed, which refers to generalized organizational and legal forms of conducting tourism business. Promising organizational and legal forms of corporatization of tourism business are given, their advantages and disadvantages are presented, and examples are given. Business associations are contractual associations of enterprises and organizations for the joint performance of homogeneous functions and coordination of general activities. Professional associations are contractual associations aimed at constant coordination of economic activity, intensification of sales activities, research of areas of consumption, development and establishment of association standards for industry classifiers of quality, reliability, compliance with working conditions and qualifications of employees of business associations. A tourism corporation is a legal form of tourism business, distinct from the specific individuals who own them. A tourism holding is an economic entity that is focused on exercising control over joint economic activities in the tourism sector by owning a controlling stake in shares or other securities. A conglomerate is an association of firms, sometimes a legal entity, consisting of companies engaged in business activities in various sectors of the economy. Consortiums are temporary statutory associations of industrial and financial capital aimed at achieving a common economic goal.

Keywords: travel management corporations; tourism holding; corporate structures in tourism; conglomerate; consortium; tourist association.

Table: 1. References: 12.