

**СТРУКТУРНІ ЗМІНИ В ТУРИЗМІ. ТНК, МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС: ЗАГРОЗИ ТА ПРОБЛЕМИ.**

*Желізняк А.В.*, аспірант кафедри міжнародного менеджменту Київського Національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана, асистент кафедри менеджменту та маркетингу Донецького Національного університету економіки та торгівлі ім. Туган Барановського (м.Кривий Ріг, Україна)

**Желізняк А.В. Структурні зміни в туризмі. ТНК, малий та середній бізнес: загрози та проблеми**

У статті розглянуті нові структурні тенденції розвитку туристичних компаній. У світі туристичного бізнесу домінують малі підприємства, тем не менш лібералізація та глобалізація світової економіки привела до зростаючої інтеграції ринків не лише товарів та капіталів, але і послуг також. Це мало неминучий вплив на розвиток туристичної індустрії. Екстенсивна інтернаціоналізація туристичного попиту спонукало компанії створити транснаціональні корпорації (ТНК), інтернаціональні стратегічні об'єднання та інші форми кооперації.

**Ключові слова:** туризм, малий та середній бізнес, транснаціональні корпорації (ТНК), стратегії розвитку, інтернаціоналізація туристичного попиту.

**Желізняк А.В. Структурные изменения в туризме. ТНК, малый и средний бизнес: угрозы и проблемы**

В статье рассмотрены новые структурные тенденции развития туристических компаний. В мире туристического бизнеса доминируют малые предприятия, тем не менее либерализация и глобализация мировой экономики привела к росту интеграции рынков не только товаров и капиталов, но также и услуг. Это имело неминуемое влияние на развитие туристической индустрии. Экстенсивная интернационализация туристического спроса побудили компании создать транснациональные компании (ТНК), интернациональные стратегические объединения и другие формы коопераций.

**Ключевые слова:** туризм, малый и средний бизнес, транснациональные корпорации (ТНК), стратегии развития, интернационализация туристического спроса.

**Zhelizniak A. Structural changes in tourism. MNCs and SMEs: Threats and challenges**

The article describes the new structural trends of tourism companies. The tourism worldwide is dominated by small business (SMEs). However? The liberalization and globalization of the world economy have led to a growing integration of markets not only for goods and capital, but for services too. This has had an inevitable influence on the development of the tourism industry. The extensive internationalization of tourism demand has forced companies involved in tourism to create large corporations (MNCs), international strategic alliances and other forms of co-operation.

**Keywords:** tourism, SMEs, MNCs, development strategies, internationalization of tourism demand.

**Постановка проблеми.**

Значне зростання авіаперевізників та пакетних турів відпочинку, що пропонувались туристичним споживачам туристичними операторами без сумніву визнали стрімке зростання міжнародного туризму та відповідно в міжнародному туризмі також. Під впливом розвитку міжнародного туризму компанії, що були в туризмі почали ставати міжнародними. «Інтернаціоналізація» туристичних компаній не лише означає запозичення іноземного капіталу, але й також «інтернаціоналізацію» бізнесу в туризмі загалом. Це було досягнуто завдяки стратегічному впливу, що відбувся за рахунок бізнесу на інтернаціональний капітал. Процес створення єдиного європейського ринку та нової схеми роботи бізнесу з підписанням генеральної угоди у торгівлі послугами (GATS), що надала різноманітних можливостей для компаній для функціонування поза національними ринками. Цей тренд розвитку привів до прямої конфронтації мультинаціональних корпорацій з ринків, що генеруються туризмом а також малим та середнім бізнесом, що базується більшою частиною на ринках-реципієнтах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій:** Питанню структурних змін в сучасних умовах функціонування ринку а також проблемам та загрозам для малого і середнього бізнесу приділяється достатньо уваги зі сторони вчених та науковців. Дане питання розглянуто в працях як українських, так і закордонних вчених та спеціалістів. На сучасному етапі дослідження даних питань найбільш вдало та інтенсивно відображаються в працях Смерала, Гартнера, Хітріка, Мідлетона, Келлера, Крауча та Річчі.

**Виділення невирішеної проблеми:** так як кожна компанія, що орієнтується на ринок намагається адаптувати організацію свого бізнесу до вимог ринку, на якому вона оперує, туристичні компанії роблять теж саме, але цей процес є більш складним та «майже не можливим для осмислення, якщо він не буде структуризованим».

**Мета статті:** визначення та аналіз бізнес-середовища, в якому працюють туристичні компанії.

**Результати дослідження.**

Туризм був найбільш зростаючим сектором світової економіки протяг 50 років. З 1960 по 2010 рр. кількість інтернаціональних туристичних потоків в світі зростає з 25 млн. до 698 млн. та реципієнтів інтернаціонального туризму з 2,5 млрд. до 478 млрд. За останні 15 років реципієнти міжнародного туризму зростають в 1,5 рази швидше, ніж світовий ВВП [1]. Останні декілька десятиліть в світовій економіці відбулися значні зміни, так само як і в індустрії туризму. Найбільш визначні трансформації були атрибутами до зростання глобалізації економічної діяльності та зміни у виробництві товарів, серед яких домінували послуги. Згідно світового банку біля 60 % світового ВВП походило з послуг. «У контексті структуризації змін, туристичні послуги відіграють важливу роль як швидко зростаюча діяльність»

Очевидно, що туризм став таким бізнесом, який на сьогоднішній день все більш контролюється великим бізнесом. Хоча, спираючись на цей сектор було зроблено оцінку, що в світовому туристичному бізнесі домінують малі підприємствами. В країнах ЄС, наприклад, 99 % або майже 18 млн. компаній в туристичному секторі можуть бути класифіковані як малий та середній бізнес, авіа індустрія і від нещодавніх туристичні оператори є винятком з цього правила.

У Європі малий та середній бізнес в туризмі представлений компаніями у складі не більше 250 чоловік. На практиці існує три групи SMI: дуже малі (з кількістю чоло. до 10); малі (від 11 до 49 чол.) та середні (від 50 до 250 чол.). Хоча не існує загального визначення ТНК, в роботі Roboka та Simonsa (1989), сприяння ТНК описується, як корпорації, які контролюються одним головним офісом операціями, що розповсюджуються по всьому світу [2].

Для гілок бізнесу, що є туристичноорієнтованими це означає «структурну зміну» у країнах, що є генераторами туризму, та в країнах, що є реципієнтами. Хтось може сказати, що це не більш, ніж процес адаптації «частин системи до самої системи». Але проте тому як середовище інтернаціонального туризму є широким, компанії, що задіяні в туристичному бізнесі мають змінюватись та адаптуватись до плану стратегічного розвитку для того щоб відповідати руху глобального ринку туризму. Глобальна конкуренція має позитивний вплив на споживача туристичного продукту, тому як туристична пропозиція стала прозорою у всьому світі, а таким чином «вплив щодо якості, оптимальних цін а також ефективного використанні часу у відповідності до туристичної пропозиції» стало найважливішим аспектом для компаній у туристичному секторі. Деякі компанії є успішні у процесі цих туристичних змін, деякі навпаки. Але проте, як зазначається Келлером (2001 р.) [2] треба пам'ятати, що існує два різних сектора в туризмі: один – «індустрія подорожей» з туристичними операторами та авіакомпаніями, що представляють ТНК, базуючись на генераційних ринках; інший – який орієнтується на пункт призначення та базується на малому та середньому бізнесі. Вони дуже різняться в своїх стратегіях розвитку, функціях та цілях, а також в багатьох інших елементах.

## **ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА**

Головною стратегією ТНК є зростання, що на сьогоднішній день зазвичай досягається консолідаційними процесами. Можливості для зростання національних ринків сприяють зростанню їх на міжнародних ринках. Це зазвичай досягається придбанням або відкриттям дочірніх компаній на цих ринках. Логіка даного бізнес підходу може бути легко зрозумілою. Інвестиції, що потрібні для придбання вже компанії, що себе зарекомендувала є значно меншими за кошти, що пішли б на розвиток нової компанії на ринку. Малий та середній бізнес не можуть впровадити в життя стратегії розвитку та збільшення, тому що більшість з них не вистачає капіталу, рівню менеджменту, та інноваційних бізнес-моделей. Таким чином, консолідаційні процеси є сприятливими для ТНК, в результаті чого зростає об'єм операцій, дозволяючи пропонувати споживачу продукт за конкурентоспроможною ціною. Проте консолідаційні процеси у туристичній індустрії не є лише результатом глобально-економічного розвитку, а також є результатом розвитку бізнес-середовища, що стало дуже незначною та нечіткою. Великий вплив на туристичну індустрію здійснюють економічні зміни на відповідних ринках, ризики безпеки. Таким чином, для того щоб туристичні компанії могли виживати на такому конкурентному ринку дуже важливим стало для них можливість злиття або надбання компанії, що пропонує різноманітні компоненти туристичного продукту. Іншою причиною для інтернаціоналізації компаній у туризмі є природа туристичних послуг, яка має бути надана споживачу локально в пунктах туристичного призначення. Це означає, що компанії мають спеціальний мотив ставати мультинаціональними, для того, щоб «встигати за споживачами». В той самий час це надає туристичним компаніям можливість контролювати якість послуг, що надаються. Дані компанії оперують відповідно до глобальних стратегій та запозичують конкурентні переваги світового ринку (Келлер). Тому як туризм є складним феноменом мультинаціональні корпорації не лише зацікавлені у тому, щоб бути задіяними у транспортному та готельному секторах, але і у сфері розваг та наданні страхових і фінансових послуг, харчова промисловість, сувеніри, інформаційні технології та інше.

Рух капіталу в туризмі відрізняється від руху капіталу в інших секторах. Головні агенти цього руху в світі це гігантські ТНК. Це також може бути підтверджено на прикладі використання капіталу та збільшення впливу лідируючих Європейських туристичних концернів на іноземних (не національних) ринках. Найбільша концентрацією туристичного бізнесу знаходиться в руках лише декількох великих корпорацій на ринку та їх постійне зростання на іноземних ринках може бути відображено через консолідаційний процес 4 головних туристичних компаній в Європі: TUI Group, з їх материнською компанією «Preussag», Thomas Cook, який володіє Lufthansa а також промтоварний магазин та група по замовленню товарів по пошти Karstadt/Quelle Airtours (перейменована My Travel Group в лютому 2002 року), яка котирується на Лондонській фондовій біржі та Rewe – великий німецький вигідний ланцюг [3]. Всі чотири концерни складаються з туристичних операторів, представлених як на домашньому ринку, так і на іноземних, вони також володіють чартерними авіалініями, місцями для проживання в багатьох туристичних пунктах призначення, ланцюгами туристичних агенцій на іноземних та національних ринках. Так як це відноситься до комплексного забезпечення клієнтської уваги це стало дуже важливо для них формувати інтеграційний туризм, що відноситься до правильної роботи через важливі туристичні ланцюги, виводаючи розподіл, туристичних операторів, авіаперевізників, місця для проживання, страхові, розваги та інше, з одного ресурсу.

«Preussag», чия головна активність полягає в енергетичній та технологічній сферах, яка володіє TUI (найбільший туристичний оператор на Європейському ринку) та Thomson Travel Group, який є оператором номер один на ринку Великобританії, а також лідером на ринку Нової Зеландії, Австрії, Фінляндії, Ірландію та Польщі, претендує покривати більше 70% всього Європейського ринку в сегменті вихідних пакетних турів. В своєму порт фоліо «Preussag» має 63 широко відомих брендів туристичних операторів та контролює більше ніж 3 200 роздрібних туристичних агенцій, так само, як і 21 агенцію в пунктах призначення. Шість авіаліній в Preussag Group надають більше ніж 20,000 місць та виконують маршрути по всьому світу більше ніж в 40 аеропортів Європи. В їх складі 90 повітряних машин, які ранжуються від маленьких реактивних літаків до Boeing 747 та 300 з достатньою кількістю місць для 580 пасажирів на борту. Preussag Group перевозить більше ніж 10 мільйонів туристів літаком в їхні пункти призначення кожного року та інші 10 мільйонів іншими видами транспорту. Група володіє більше ніж 270 приватною власністю з кількістю місць більше ніж 100,000 в Європі, Північній Африці та на Карибському острові. В них працює більше ніж 46,000 робітників (Preussag 2001) [4].

Слідуючи за поглинаннями в кінці 2000 років другою найбільшою німецькою туристичною групою «C&N» (Condog та Neckermann) з «Thomas Cook» нова компанія, яка зберегла британську назву «Thomas Cook» стала другим найбільшим туристичним концерном з акумульованим обігом в 7,6 млрд. євро та річним потоком клієнтів в 15 млн. і це виштовхнуло Британського туристичного оператора «Airtours» (My Travel Group) на третє місце серед найбільших туристичних концернів в Європі [5]. Thomas Cook має таку саму вертикально інтегровану структуру як і TUI Group. Порт фоліо Thomas Cook налічує 73,000 готельних місць на туристичних напрямленнях, вони володіють 30 брендами серед туристичних операторів на різних ринках в Німеччині, Угорщині, Польщі, Словаччині, Словенії, Єгипті, Індії та Канаді. До складу їх флоту входить 85 повітряних суден, які обслуговують більше ніж 60 туристичних напрямлень та контролюють 3,600 туристичних агенцій, які продають продукцію Thomas Cook, яка відома по всьому світу. На концерні працює 28,000 чоловік.

Airtours (My Travel Group) – це одна з найбільших чотирьох компаній, які були розглянуті, що є вертикально інтегрованим туристичним гігантом. Компанія представлена на ринку збуту в Великобританії, Скандинавії, Німеччині та Північній Америці з кількістю майже в 100 основних брендів та обслуговує близько 15 млн. клієнтів. Концерн володіє 2 чартерними авіакомпаніями з чисельністю флоту в 49 повітряних машин: Airtours International в Великобританії та Premier в Скандинавії. Він також володіє 4 круїзними лайнерами, один з яких знаходиться під керівництвом компанії Royal Olympic Cruises, що базується лише в літній час, 2,129 збутових туристичних агенцій та контролює більше ніж 65,000 місць в їх власній 131 приватній власності курортного типу [5]. Концерн також володіє більше ніж 27,900 найманими працівниками.

Четверте місце як і в минулому знаходиться в руках іншої німецької туристичної групи – «Rewe Tourists», яка складається з 7 туристичних операторів на німецькому ринку та декілька одиниць, які знаходяться закордоном. Тем не менш, роздрібний сектор Group займає друге місце серед німецьких туристичних груп після TUI з 2,000 продажів в роздрібній торгівлі [5]. Хоча «Rewe Tourists» не володіє чартерними авіалініями, вона має сильний зв'язок з третьою найбільшою чартерною авіакомпанією в Німеччині – володіючи 40% її акцій.

Ці дані підтверджують, що компанії, які представляють туристичну індустрію на генеруючому ринку мають зростання в гігантські ТНК, що поглинають все більшу кількість компаній малого та середнього розміру і зараз йдуть в напрямку оволодіння навіть більшими компаніями. Таким чином вони узяли контроль ринку організованого туризму в Європі. Ця ситуація спричинила несприятливі умови для більшості підприємств малого та середнього бізнесу на генеруючих ринках, тому що вини стають обмеженими в доступі для каналів розповсюдження та до лізингу чартерних місць. Більш того ТНК використовують свою фінансову силу для того, щоб отримати контроль не тільки над генеруючими ринками, але й мати свій вплив на кінцеві пункти туризму. Вони примушують своїх партнерів на ринках-реципієнтів знижувати ціни або нести витатки бізнесу на точках туристичного призначення, які більш здатні сприймати нижчі прибутки в обмін на бронювання. Малий та середній бізнес в туризмі має «менш сприятливу позицію у переговорах, коли вирішуються питання розміщення у точках туристичного призначення. Так як ТНК, які представляють індустрію туризму генеруючих ринків, шукають місця для проживання на світовому ринку, що має перенасичення, наслідками такої ситуації є збільшення ціни конкуренції в туризмі, ринків-реципієнтів. Таким чином конкуренція ТНК також розповсюджується на ринки країні-реципієнтів, де гіганти тепер залучені у боротьбу за найкращі умови розміщення для своїх клієнтів. Тим не менш однією з головних проблем туризму країні-реципієнтів є переважання малого та середнього бізнесу, що страждає від низької продуктивності та від того, що іноді називають «вартість хвороби». Договірність та купівельна спроможність ТНК є настільки великою, що вони зазвичай диктують умови свого бізнесу своїм партнерам в країнах призначення. Ціни малих та середніх компаній можуть тільки відображати загальні цінні рівні своїх економік і таким чином вони зазвичай є дуже великими у порівнянні з якістю, яку вони пропонують. Хоча МтаСБ (малий та середній бізнес) наймають майже 90% своєї робочої сили і таким чином можуть вважатися «мотором вільної економіки», вони генерують біля 10% ВВП у відповідних країнах, що розвиваються.

Так, постає питання: як малий та середній бізнес може пережити тиск, що продовжується з боку ТНК, які входять на їх національні

## ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА МЕЖДУ СТРАНАМИ ЮГО-ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В РАМКАХ ЧЕРНОМОРСКОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

ринки?

Глобальна економіка дозволяє ТНК робити прямі інвестиції на іноземних ринках таким чином ця ситуація змінює економічний, соціальний та політичний клімат тих країн, де проводить свою діяльність малий та середній бізнес. Тому можна сказати, що малий та середній бізнес був охоплений глобалізаційними процесами. Як наслідок, структура малого та середнього бізнесу змінюється драматично. Як було зазначено Varaldo та Pagano, малий та середній бізнес стикається з двома головними викликами:

- 1) вхід на ринок «глобальних гравців» в умовах потоків та продуктів, послуг та прямих інвестицій в їх країнах або регіонах;
- 2) стратегічна відповідь іншим місцевими конкурентами, які реагують на зростаючу конкуренцію.

З того часу як ТНК в туристичному секторі збільшили їх наявність та вплив на національний ринок малий та середній бізнес переважно за рахунок придбав, здається, що малий та середній бізнес не має великого вибору, коли стикається з глобальною конкуренцією ТНК. Але, бізнес практика показує, що існує багато прикладів, коли і великий і малий бізнес працювали разом успішно «що дозволяє кожному бізнесу спеціалізуватися» (Crouch and Ritchie) і що також дуже важливо «конкуренція серед бізнесу породжує стимул для змін і вдосконалень» (Crouch and Ritchie). Є дещо ще, що не можна випускати з уваги, і це природа попиту туризму, який змінюється швидше, ніж будь-коли. Гігантські компанії, які ті що були згадані, наприклад ТНК не можуть реагувати так швидко як компанії малого та середнього бізнесу. Перевагами малого та середнього бізнесу полягає у тому, що вони мають високий рівень гнучкості та можуть пристосовуватися до змін у попиті більш швидко, ніж ТНК; вони можуть пропонувати послуги, що відповідають специфіці потреб дуже вузького сегменту споживачів та вони можуть бути більш інноваційними. Гоу та Ванхілл роблять наголос, що інновація продукту залежить від розвитку нових продуктів, послуг та концепцій, що є важливими для зростання корпорації та фінансової діяльності. Таким чином малий та середній бізнес може користатися можливістю зниження ризиків розвитку глобального підходу, спираючись на фінансові та технологічну підтримку ТНК. В додаток до збору інформації на іноземних ринках з низькими для них затратами, яка може бути надана партнерам. Через те, що ТНК постійно прибуває у процесі пошуку інформації вони можуть постійно залучати малий та середній бізнес як засіб надання відповідної підтримки у логістиці на локальних ринках. Такий бізнес підхід має стати «золотою серединою» для малого та середнього бізнесу та надати рішення для їх виживання на конкурентному ринку, де правила диктуються ТНК. Взаємодія – найкращий вихід (замість нереального конкурування на ринку з ТНК), малий та середній бізнес можуть розробити новий високоякісний менеджмент та інноваційну діяльність. З іншого боку, ТНК бачать власний зиск в співпраці з успішними представниками малого та середнього бізнесу для входження на іноземні ринки.

Це призводить до висновку, що малий та середній бізнес на ринках-реципієнтах, так само, як і на генеруючих ринках є інтеграційною та фундаментальною частиною розвитку сьогоденного туризму та будуть таким й майбутньому. У конкуренції з ТНК є дві важливі опції та можливості для виживання у розпорядженні у малого та середнього бізнесу:

1) малий та середній бізнес може включатися у систему в якості філіалу ТНК, або взаємодіяти в маркетинговому секторі ринку. Перше рішення надає доступ малому та середньому бізнесу до нових ринків, якого б не було без взаємодії з ТНК. Таким чином малий та середній бізнес може розробляти можливості для виживання або зростання у специфічному секторі ринку, в якому вони існують та взаємодіють.

2) другим рішенням потребує, щоб малий та середній бізнесу на генеруючих ринках адаптувалися до потреб та вподобань більш вузьких сегментів ринкового попиту, забезпечуючи більш ретельний контроль якості наданих послуг. Малий та середній бізнес ніколи не зможе стати загрозою для ТНК, проти вони можуть вжити у конкурентному середовищі під тиском ТНК. Пропонуючи високий рівень професіоналізму та продукції високої якості клієнтам, які мають специфічні уподобання. Без явної якості товару малий та середній бізнес не зможе конкурувати з гігантами, які є дуже організованими. Застосовують високотехнологічні методи та мають капітал для оптимального розвитку. Малий та середній бізнес на ринках-реципієнтах, крім вже зазначених потреб до компаній на генеруючих ринках мають розробляти специфічну продукцію та послуги, які є унікальними для певних напрямків, на яких веде свою діяльність малий та середній бізнес.

Проте слід пам'ятати факт, на який робив наголос Ванхілл, що «у той час як це можливо у розвинутих країнах дати більш високу політичну преференцію для локального інвестування, для багатьох країн, що розвиваються (але не для усіх) вибір між внутрішнім та зовнішнім розвитком може бути недоступним [6]».

### **Висновки та пропозиції.**

Цей короткий аналіз приводить до висновку, що консолідаційні процеси значно змінюють картину європейського ринку відпочинку. Перемоги у цих процесах щойно створені з вертикальною інтеграцією в туризмі, що створюють ланцюг туристичних цінностей, які можуть надати клієнтам дистрибуцію туристичної діяльності, авіа, надань місць для проживання, страхування, розваг тощо з єдиного ресурсу. Малий та середній бізнес, який не співпрацює з ТНК є стороною, що програла, які були поглинуті цими великими організаціями. І таким чином стали більшими та більш впливовими. Проте це не значить, що ТНК та малий і середній бізнес не можуть співпрацювати на спільному ринку. Рішення полягає в тому, що малий та середній бізнес використовують свій «маленький розмір» як перевагу, а не недолік. Перевага їх розміру полягає у високому рівні гнучкості в пристосуванні до змін попиту та до підвищення інновацій. Замість того щоб конкурувати з ТНК їм потрібно бути включеними в систему в якості філіалів або співпрацювати в секторі маркетингу.

Аналіз розвитку туристичного бізнесу передбачає, що туристичний ринок постійно зростає до більшої консолідації. Головними цілями завжди будуть спеціалісти малого та середнього бізнесу на домашніх ринках та закордонних. Проте як підтверджують приклади TUI та Thomson навіть більш злиття та придбання не можуть бути виключені. Чим більш інтегрованим є ринок туризму, тим більш складними та ризикованими є бізнес операції. Таким чином майбутній розвиток ТНК бути намагатися досягнути наступні цілі: збільшити їх сили на лише на Європейському ринку, а й на світовому ринку туризму. Це буде включати намагання збільшити свою ринкову частку, використовуючи все більш і більш спеціалізовану продукцію, яку вони зможуть поставляти в близькій співпраці з малим та середнім бізнесом, спеціалізуючись у сфері маркетингу. Це також допоможе досягти іншої стратегічної цілі ТНК:

- збільшити ринкову вартість корпорацій;
- посилити консолідаційні процеси;
- розробити заходи, пріоритетом яких буде задоволення клієнта.

Майбутній розвиток малого та середнього бізнесу буде мати за мету:

- включення у систему в якості філіалів ТНК для сформування свого роду символічної співпраці; бути включеними в інноваційні процеси та процеси логістики великих корпорацій.
- взаємодіяти в сфері маркетингу та спів ставляти свою продукцію з наявними потреба вузького сегменту попиту; розробляти унікальну продукції та послуги, враховуючи розвиток місцевих пунктів призначення.

Якою би не була стратегія ТНК чи малого та середнього бізнесу, останні ніколи не зможуть бути загрозою для ТНК. Так само ТНК ніколи не зможе вилучити малий та середній бізнес з ринку. На сучасному ринку є місце для обох видів діяльності, за умови, що малий та середній бізнес буде пропонувати продукцію високої якості.

### **СПИСОК ДЖЕРЕЛ:**

1. Gartner, W.C. and D.W. Line (2000), eds. Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism. Oxon, New York: CABI Publishing
2. Keller, P. (2001). Tourism growth and global competition. In Tourism Growth and Global Competition, eds. Keller, P. and T. Bieger. St. Gallen: AIEST, Vol.43, XI-XXV
3. Smeral, E. (2001). Beyond the myth of growth in tourism, in Tourism Growth and Global Competition, eds. Keller, P. and B.Thomas, AIEST

51st Congress 2001, Vol 43, Malta

4. Wanhill, S. (2000). Small and Medium Tourism Enterprises. *Annals of Tourism Research*. 27 (1), 132-1467
5. Buhalis, D., Darcy, S. *Accessible Tourism: Concepts and Issues*. Channel View Publications, Bristol, UK, 2011. – [Режим доступа]: <http://www.channelviewpublications.com/display.asp?isbn=9781845411602>
6. Endo, K. Foreign direct investments in tourism – Flows and volumes. *Tourism Management*, 27(4), 600-614, 2006
7. Porter, M.E. Development strategies for the 21st century social progress and competitive growth, 2013. - [Режим доступа]: [www.socialprogressimperative.org](http://www.socialprogressimperative.org)

### **ЗАЩИТА СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ОТ РЕЙДЕРСКИХ ЗАХВАТОВ: СХЕМЫ И КРИТЕРИИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

*Живко З.Б.*, д. э. н., доцент, заведующий кафедры менеджмента, доктор философии Ph.D, Львовский государственный университет внутренних дел

#### **Живко З. Б. Захист суб'єктів господарювання від рейдерських захоплень: схеми і критерії визначення**

У статті розглянуто основні схеми рейдерських захоплень і зроблений акцент на необхідності створити умови для легалізації та здійснення цивілізованим шляхом процесу злиття і поглинання, введення кримінальної відповідальності за рейдерство, чіткого юридичного визначення такого виду злочину.

Для розпізнавання моменту підготовки до рейдерської атаки, необхідно спочатку задати сукупність допустимих альтернатив, які можуть свідчити про факт підготовки до рейдерського захоплення підприємства. Для визначення  $\omega_i$  - ваги  $i$ -го критерію на базі експертних опитувань сформовано матрицю парних порівнянь з використанням шкали відносної важливості об'єктів Саати. Провівши певні математичні розрахунки встановлено ступінь узгодженості числових значень попарних порівнянь критеріїв, за якими здійснюється вибір ознак підготовки рейдерського захоплення, заданих наданою матрицею.

**Ключові слова:** рейдерство, поглинання і злиття, інформація, професійний піар, акціонери, реєстр

#### **Живко З. Б. Защита субъектов хозяйствования от рейдерских захватов: схемы и критерии определения**

В статье рассмотрены основные схемы рейдерских захватов и сделан акцент на необходимости создать условия для легализации и осуществления цивилизованным образом процесса слияния и поглощения, введении уголовной ответственности за рейдерство, четкого юридического определения такого вида преступления.

Для распознавания момента подготовки к рейдерской атаке, необходимо сначала задать совокупность допустимых альтернатив, которые могут свидетельствовать о факте подготовки к рейдерскому захвату предприятия. Для определения  $\omega_i$  - веса  $i$ -го критерия на базе экспертных опросов сформировано матрицу попарных сравнений с использованием шкалы относительной важности объектов Саати. Проведя определенные математические расчеты установлено степеней согласованности числовых значений попарных сравнений критериев, по которым осуществляется выбор признаков подготовки рейдерского захвата, заданных предоставленной матрицей.

**Ключевые слова:** рейдерство, поглощение и слияние, информация, профессиональный пиар, акционеры, реестр.

#### **Zhyvko Z. Protection of business entities from raider grabs: schemes and criteria for determining**

The article dwells upon the basic schemes of raider grabs and emphasizes the need to create conditions for the legalization and implementation in a civilized manner of the mergers and acquisitions process, the introduction of criminal liability for raiding, a clear legal definition of this type of crime. In order to detect the time of preparation for the raider attack, you must first select a set of acceptable alternatives, which may be indicative of the fact of preparation for the raider takeovers. To determine  $\omega_i$  - weight of  $i$ -th criterion based on expert interviews the matrix of pairwise comparisons using a scale of relative importance of objects Saaty is formed. Having conducted some mathematical calculations we set the degree of coherence of numerical values of pairwise comparisons of criteria by which signs of preparation for the raider attacks, provided by the specified matrix are selected.

**Keywords:** raiding, mergers and acquisitions, information, professional PR shareholders, register

**Постановка проблеми и актуальность тематики.** Сегодня в Украине проблема экономической безопасности требует особого внимания. Так называемое рейдерство, коррупция, проблемы «теневой» экономики – это факторы, свидетельствующие о нестабильности в государстве. Во времена экономического кризиса такие явления болезненно переносятся обществом.

Опыт развитых стран свидетельствует, что противодействие рейдерству должно осуществляться как на уровне отдельного предприятия, так и на государственном уровне. На уровне предприятия – это самозащита от рейдерской атаки, на государственном уровне – это разработка и реализация антирейдерской политики. Более 90 % ВВП государства на сегодняшний день формируется частным сектором, однако, как ни парадоксально, полностью отсутствует система, которая обеспечивала его безопасность. Поэтому вопрос рейдерства сегодня злободневный и актуальный.

**Исследование проблематики.** Особенностью украинской экономики является то, что в нашей стране рейдерство осуществляется не в производственных, а в спекулятивных целях: в крупных городах предприятие увлекается преимущественно ради дорогой недвижимости. Основная сущность рейдерства в современной трактовке этого слова заключается в нарушении закона, применении тех или иных мошеннических технологий.

Действия рейдеров могут быть направлены на удовлетворение личных потребностей и интересов, путём захвата предприятий, фирм, акционерных обществ с целью дальнейшей перепродажи и наживы, а также на заказ – для третьих лиц за определённые дивиденды, вознаграждение или предоставление соответствующих услуг.

В таком контексте «рейдер» – это субъект захват компаний коррупционными методами. Поэтому становится понятным, что опасаться атак рейдеров необходимо абсолютно всем компаниям, которые функционируют в Украине.

То есть, объектами рейдерства являются любые компании, прежде всего акционерной формы, и имеющие значительную доходность, высокую ликвидность собственных активов.

На рынке существует ряд игроков, использующих тактику слияния для расширения своего бизнеса. Рынок поглощения и слияния, M & A-рынок действует по объективным экономическим законам товарного производства.

Системный подход к анализу M & A-рынка показывает, что в Украине в отличие от России, где эпоха «дикого» рейдерства ушла в историю и произошло чёткое разграничение M & A-игроков на цивилизованных и действующих уголовными и полукриминальными методами, «дикое» рейдерство расцветает.

Учитывая такую ситуацию, разобраться в терминологии очень важно, ведь подмена понятий существует в сознании не только широких масс, но и самих законодателей. Так несоответствия нормативной базы, принятая подзаконных нормативных актов вопреки законам, а законы – вопреки Конституции, и привели к возникновению так называемой «Книги маразмов Украины», где фиксируются казусы, коллизии и просчёты государственной политики. Законодатели склонны путать враждебные и незаконные поглощения с объективными процессами централизации капитала, происходящих в рамках правового поля, по правилам добросовестной конкуренции при разработке законопроектов, которые по назначению должны противодействовать рейдерам, а не препятствовать нормальной работе