



Міжнародна економіка

Олег КУЗЬМІН,
Анна ГАЙДУК

**КООПЕРУВАННЯ
НА СВІТОВОМУ ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ**

Резюме

Досліджено різні підходи до трактування поняття «глобалізація» в туризмі: глобалізація як синонім поняття «інтернаціоналізація» і глобалізація як одна з чотирьох стратегій закордонної експансії туристичних підприємств. Проаналізовано процеси кооперування на світовому туристичному ринку у готельній сфері, сфері пасажирських авіаперевезень та сфері збуту туристичних послуг. Встановлено основні тенденції у функціонуванні кооперацій, стратегічних альянсів та франчайзингових систем в умовах глобалізації. Зроблено висновок про те, що вже зараз на порядок денний виходять нові форми кооперації, такі як віртуальні мережі кооперацій: від систем резервування – до віртуальних туристичних бюро та туроператорів. Туристичні системи послуг вимагають, однак, нових форм міжнародної кооперації в туризмі, а саме співпраці туристичних міністерств, союзів та приватного туристичного бізнесу.

© Олег Кузьмін, Анна Гайдук, 2007.

Кузьмін Олег, докт. екон. наук, професор, директор Інституту економіки і менеджменту Національного Університету «Львівська політехніка», Україна.

Гайдук Анна, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту організацій Національного Університету «Львівська політехніка», Україна.

Ключові слова

Туризм, глобалізація, інтернаціоналізація, кооперування, кооперація, стратегічний альянс, франчайзингова система, турагенція, готельний концерн, авіалінії.

Класифікація згідно JEL: L85; P13.

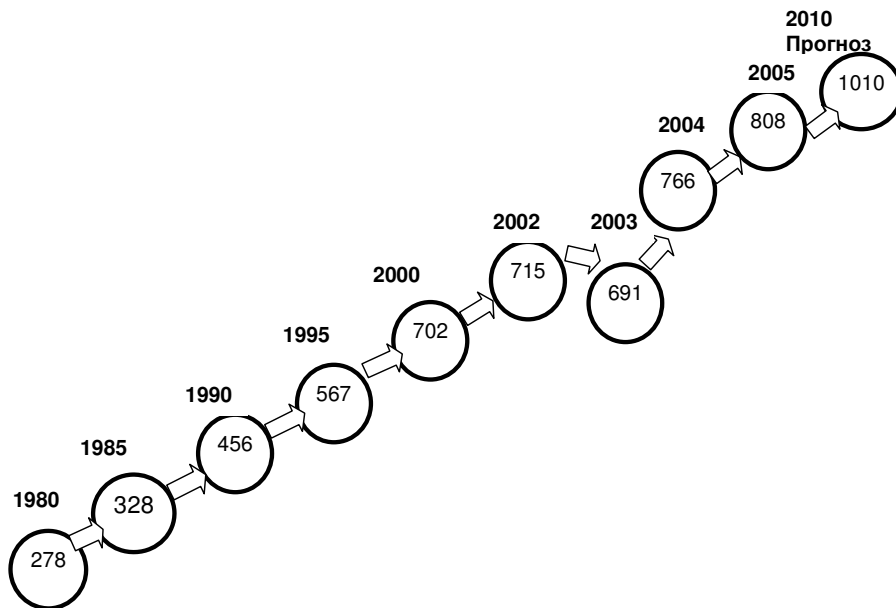
1. Розвиток міжнародного туризму

В останні десятиріччя туризм у світі став одним із вагомих економічних факторів, а його обслуговування перетворилося на організовану галузь економіки багатьох країн. Туризм нині є невід'ємним компонентом економічного потенціалу у світі та сприяє позитивним змінам у соціально-економічному житті. Щоразу ширші верстви населення залучаються до туристичного руху, перетворюючи тим самим туризм у масове явище. Після трьох років стагнації та спаду, зумовлених терористичними актами, захворюваннями SARS та пташиним грипом, війною в Іраку, міжнародний туризм у 2004 та 2005 рр. мав позитивну динаміку. Згідно зі статистичними даними Всесвітньої туристичної організації, міжнародні туристичні прибуття у 2004 р. досягли рекордного значення – 766 млн чоловік, а це значить – зросли на 10% порівняно з 2003 р. (рис. 1). Такий високий приріст був зафіксований востаннє на початку 80-х років XX століття. У 2005 р. міжнародні туристичні прибуття зросли на 5,5% і становили 808 млн чоловік [1].

Туризм, фактично, став індустрією XXI століття. Туристичне господарство генерує 11% валового продукту у світі, а туристична індустрія – 4,2% і належить таким чином до найпотужніших галузей світового господарства [2: 24]. У 2004 р., який вважають одним з найуспішніших у туризмі, доходи від міжнародного туризму виросли в абсолютному вимірі до 622 млрд доларів США (500 млрд євро), що на 18,6% більше, ніж у 2003 р. [3]. У 2005 р. вони становили 682 млрд доларів США і зросли таким чином на 9,6% у порівнянні з попереднім роком (рис. 2). Однак стрімке зростання доходів останніх років пояснюється не лише пожвавленням туристичної індустрії. Суттєво вплинуло на цей процес падіння курсу долара США відносно євро, депресія долара США та євро відносно інших світових валют, інфляційні процеси. Однак навіть елімінування впливу вищеперелічених факторів дає змогу зафіксувати рекордну величину зростання доходів від міжнародного туризму у світі у 2004 р. на 10,3%, а в 2005 р. – на 3,4%.

Рисунок 1.

Динаміка зростання попиту на міжнародні туристичні подорожі у світі, млн чол.



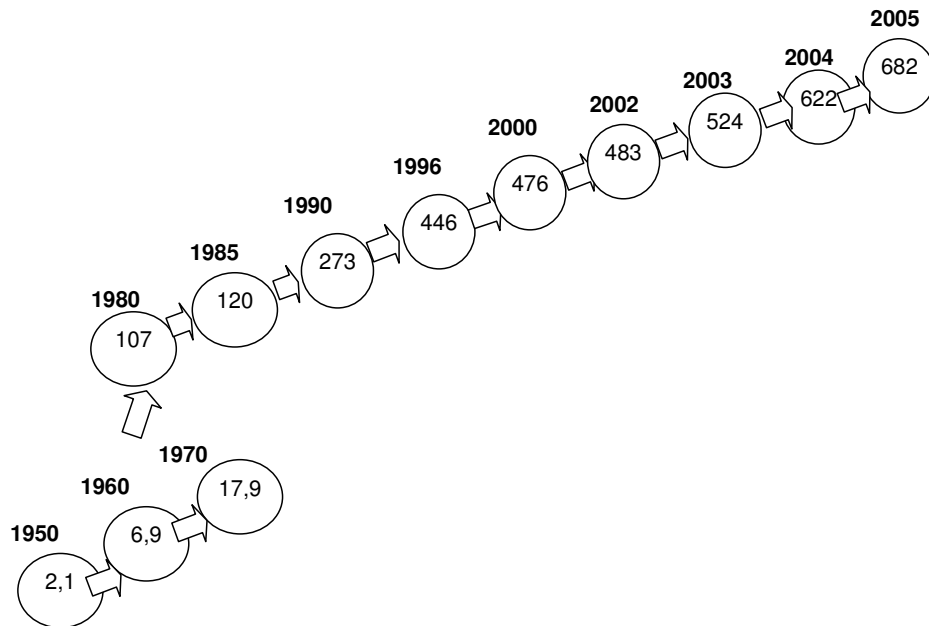
Примітка: подорожуючим за кордон туристом вважається особа, яка протягом року здійснила щонайменше одну туристичну подорож за кордон тривалістю не менше 5 днів

Джерело: дані Світової Туристичної Організації (WTO); власні впорядкування.

2. Глобалізація та інтернаціоналізація в туризмі

Зміни в туристичній індустрії великою мірою були зумовлені процесами інтернаціоналізації та глобалізації. У цьому контексті слід чітко визначити зміст поняття «глобалізація». Глобалізацію у туризмі можна розглядати як синонім поняття «інтернаціоналізація». Таким чином, глобалізація поряд з тенденціями інтернаціоналізації також охоплює тенденції мультинаціоналізації, транснаціоналізації, експорт тощо [4: 2], тобто стирання кордонів та перешкод для подорожування у цілому світі, здійснення діяльності туристичними підприємствами без прив'язки до конкретної країни і, як наслідок, виникнення ринку подорожей з глобальними підприємствами і глобальними споживачами [5: 49].

Рисунок 2.

Динаміка зростання доходів від міжнародного туризму, млрд доларів

Джерело: дані Світової Туристичної Організації (WTO); власні впорядкування.

Крім того, глобалізація є однією з чотирьох стратегій закордонної експансії туристичних підприємств, тобто лише частковим випадком інтернаціоналізації [4: 2]. Дана класифікація базується на таких ознаках, як гомогенізація (орієнтація на спільні риси закордонних ринків) та гетерогенізація (орієнтація на відмінності різних закордонних ринків). Залежно від ступеня гетерогенізації і гомогенізації, розрізняють такі стратегії експансії туристичних підприємств, як:

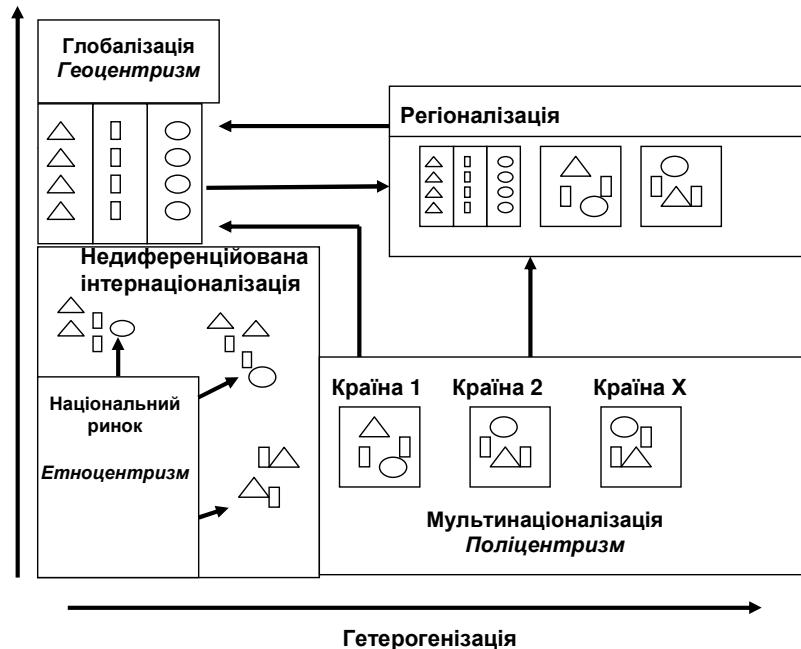
- 1) стратегія недиференційованої інтернаціоналізації, або етноцентризм;
- 2) мультинаціональна стратегія, або поліцентризм;
- 3) стратегія глобалізації, або геоцентризм;
- 4) транснаціональна стратегія, або регіоцентризм [5: 62].

Схематично ці стратегії можна зобразити у системі координат, якими є гетерогенізація та гомогенізація, як це представлено на рис. 3.

Рисунок 3.

Стратегії інтернаціоналізації

Гомогенізація



Джерело: Freyer W. Expansionsstrategien von touristischen Dienstleistungsunternehmen/ in: Internationales Tourismus-Management: Herausforderungen, Strategien, Instrumente /hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. – München: Vahlen, 2002, s. 61.

Стратегія глобалізації, або геоцентризм, означає, що в основу діяльності на закордонних ринках кладуться не відмінності цих ринків, а їх спільні риси. У результаті створюються гомогенізовані, інтегровані структури та продукти з високим ступенем стандартизації.

Типовим прикладом геоцентризму в туризмі є авіалінії, мережі відпочинкових клубів, мережі готелів, комп'ютерні системи дистрибуції туристичних послуг (Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan), що діють однаково на всіх ринках по всьому світу. Також туристи часто стають гомогенною групою для туристичного бізнесу, існує високий ризик того, що вони поступово перетворюватимуться на глобальних туристів зі спільними потребами, мотивами, без жодних ознак індивідуальності. Однак справжня глобалізація перебуває у туризмі на початку свого шляху. Вона б означала, що весь світ перетво-

риться на гомогенний ринок подорожей (World–Traveling). Це була би повна протилежність диференційованим автентичним подорожам до Таїланду, Індії тощо. Постав би «Global Holiday Village», в якому би подорожували «homo touristicus globalis» з глобальним смаком і споживали би стандартизовані продукти великих транснаціональних туристичних концернів.

Нині міжнародний туризм в основу своєї діяльності кладе національні особливості менталітету, культури, регіональні атракції. Тому в повному сенсі глобалізація ще не стала масштабним явищем у туризмі. У даній статті поняття глобалізації в подальшому розглядатиметься як синонім поняття «інтернаціоналізація».

3. Види кооперування в туризмі

Особливістю туризму є те, що туристичні підприємства діють на ринку тією чи іншою мірою «інтернаціонально», оскільки:

- а) повинні організувати перебування туристів в інших країнах (Out-bound Tourism);
- б) повинні організувати перебування іноземних туристів у місці розташування підприємства (Inbound Tourism) [5: 49].

Однак співпраця з такими закордонними підприємствами, як готелі, авіалінії, агенції з прийому туристів, ще не означає для туристичного оператора вихід на закордонні ринки. Справжня інтернаціоналізація/глобалізація в туризмі вимагає участі в капіталі підприємств за кордоном або налагодження кооперування з цими підприємствами. Тому **особливо важливим є дослідження процесів кооперування на світовому туристичному ринку та встановлення основних тенденцій у функціонуванні кооперацій, стратегічних альянсів та франчайзингових систем в умовах глобалізації.**

Кооперування варто розглядати в туризмі не лише через призму інтернаціоналізації, а й як один з випадків зовнішнього зростання, інтеграції, тобто об'єднання з іншими. Інтеграція не завжди означає участь у капіталі або об'єднання капіталу. Вона здійснюється у двох формах:

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

У випадку кооперування підприємства-учасники залишаються незалежними у правовому відношенні, співпрацюють між собою з метою об'єднання сил та підвищення ефективності своєї діяльності. Нині в туризмі поширеними видами кооперування стали кооперації, стратегічні альянси та франчайзинг.

3.1. Кооперація як вид кооперування в туризмі

Кооперація як вид кооперування – це добровільна співпраця незалежних з правової точки зору підприємств з метою спільного виконання завдань протягом відносно довготривалого проміжку часу [6: 8; 7: 512]. Співпраця в кооперації поширюється не на всі, а на окремі функції в діяльності підприємств – членів кооперації. Потрібно підкреслити, що члени кооперацій зберігають також і економічну незалежність, однак лише в тих функціональних областях своєї діяльності, в рамках яких не здійснюється співпраця.

Співпраця в кооперації може відбуватися у таких сферах:

- 1) **закупівлі** (кооперація турагенцій у сфері закупівель продуктів туроператорів та авіаліній);
- 2) **управління**, зокрема, планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання (централізація функцій управління фінансами, бухгалтерського обліку, підвищення кваліфікації працівників тощо);
- 3) **виробництво** (кооперації туристичних операторів у сфері формування туристичних продуктів);
- 4) **маркетинг** (спільні залучення фахівців для розроблення маркетингових концепцій, розроблення спільної маркетингової концепції, рекламної кампанії тощо);
- 5) **збут** з метою розширення збутової мережі, зниження збутових витрат (збутова кооперація готелів);
- 6) **фінансування** (посередництво в отриманні кредитів, пільгові умови в банківському обслуговуванні тощо).

Наступною ознакою кооперацій є їх розподіл на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

Вертикальна кооперація в туризмі передбачає співпрацю підприємств, що є складовими ланцюга створення вартості (туристичного продукту). Наприклад, кооперація між туроператором та турагенцією, між туроператором та транспортним підприємством, між туристичним регіоном та готелем.

Горизонтальною кооперацією є співпраця однотипних підприємств, що належать до одного рівня в ланцюгу створення вартості і є між собою конкурентами. Ця конкуренція проявляється у тому, що підприємства пропонують однакові або подібні продукти/послуги, однак працюють на різних географічних ринках. Такими коопераціями є кооперації між туроператорами для доповнення продуктового асортименту, кооперації між авіалініями, кооперації між рекламними агенціями, збутові та маркетингові кооперації готелів, закупівельні кооперації турагенцій.

Діагональною є кооперація підприємств різних галузей в одній функціональній сфері (кооперація в рекламній діяльності підприємств культури та туризму).

Заснування/приєднання до кооперації відіграє в туризмі важливу роль, зокрема в області реалізації маркетингових стратегій та закупівель. Ці кооперації нині мають переважно складну структуру.

На ринку турагенцій у Європі останнім часом відбуваються пришвидшені процеси кооперування. Так, у 2004 р. у Німеччині 59% усіх турагенцій належало до класичних або франчайзингових мереж, 37% – до кооперацій, лише 4% турагенцій функціонували як самостійні одиниці без ознак кооперування [8: 4–5]. Потужними коопераціями на ринку турагенцій Німеччини на сьогодні є AER, Alpha Reisebüropartner, Best-RMG, Deutscher Reiserling, Prima Urlaub, Pro Tours/RCE, RTK, Schmetterling, Tour Contact, TSS, TUI Travel Star. Загальна кількість турагенцій, що входили до кооперацій, на кінець 2004 р. становила 9339. У цьому ж році до кооперацій долучилося 1300 турагенцій [9]. У 2005 р. кількість турагенцій, що працювали під дахом кооперацій, збільшилась у Німеччині на 7,8%, що зумовило приріст обсягу збуту кооперацій загалом на 6,8% [10]. Об'єднання в кооперації дає можливість турагенціям об'єднати зусилля перед новими викликами ринку: переходом авіаліній на 0% – комісійну винагороду для туристичних агенцій у продажу авіаквитків та нетто-ціни; тиском з боку туристичних операторів у формі більш економних схем комісійної винагороди за реалізовані продукти, активною розбудовою туристичними операторами прямого збуту через Інтернет; конкуренцією з боку Інтернет-порталів тощо. Основні напрями співпраці турагенцій стосуються таких областей як закупівлі та збут, зокрема через Інтернет.

Показовими є процеси об'єднання туристичних підприємств в кооперації в контексті інтернаціоналізації/глобалізації. Тут доречним буде приклад кооперації готелів Leading Hotels of the World у сфері маркетингу. Кооперація налічує 442 готелів класу «люкс» у 80 країнах. У 2004 р. обсяг збуту від продажу готельних місць у корпорації становив 450 млн доларів США. Кооперація посідає мережу з 24 дистрибуційних агенцій в усьому світі. Члени кооперації об'єднують свої зусилля з маркетингу і збуту, наприклад, усі вони продають свої послуги під єдиним кодом глобальних комп'ютерних систем дистрибуції Leading Hotels (LH). Кооперація ставить жорсткі вимоги до підприємств-членів. Двічі на рік готелі проходять контроль якості послуг за 1500 параметрами. У найближчих планах кооперації – вихід на ринки Китаю, Індії, Арабських Еміратів та Східної Європи [11].

Мережі та готельні кооперації відіграють нині у світі важливу роль у секторі послуг, при цьому кордони між ними поступово стираються. Не лише окремі готелі, а й цілі мережі приєднуються до кооперацій. У свою чергу, кооперації набирають рис класичних готельних мереж, які водночас можуть бути франчайзинговими системами.

3.2. Стратегічний альянс як вид кооперування в туризмі

Стратегічні альянси також є об'єднанням незалежних підприємств. Однак на відміну від кооперацій їх об'єднує спільна діяльність за всім спектром функцій, а не лише за деякими з них. Їх метою є не лише економія витрат та збільшення обсягів збуту, а й формування та досягнення спільних стратегічних цілей щодо прибутку, зростання, збільшення частки ринку, створення довготермінових конкурентних переваг. Хоча члени альянсу зберігають економічну та правову незалежність, однак деякі стратегічні рішення делегуються централізованому органу управління в альянсі. Стратегічний альянс може також бути перехідним етапом від кооперації (мережі) до франчайзингової системи.

Останніми роками процес кооперування у Німеччині набув нової якості: розпочався процес об'єднання кооперацій турагенцій у великі альянси, що ще більше зміцнювало їх позиції по відношенню до туристичних операторів, авіаліній та інших підприємств-виробників туристичних послуг. На ринку постало 3 великих мега-альянси: QTA, TMCV, RSG (рис. 4). Як наслідок, у 2005 р. усі 11 кооперацій туристичних агенцій в Німеччині належало до мега-альянсів [12]. При цьому найбільші туристичні концерни Європи TUI, Thomas Cook і Rewe Touristik також забезпечили свої позиції в цих альянсах. Наприклад, TUI міцно пов'язаний з RT-Reisen, що є материнською компанією кооперації RTK, посідаючи в RT-Reisen 25,1% капіталу. Разом із RT-Reisen TUI заснував кооперацію турагенцій TUI Travel Star у формі спільного підприємства. Крім того, TUI є преміум-партнером у кооперації Best-RMG. Thomas Cook узяв це за приклад і заснував з RT Reisen іншу кооперацію турагенцій Alpha у формі спільного підприємства. Туристичний концерн Rewe Touristik є ініціатором заснування альянсу RSG і його преміум-партнером, а також преміум-партнером в альянсі TMCV. Про ефективність альянсу як структури свідчать такі дані: приріст обсягу збуту від проданих послуг у 2004 р. в усіх трьох німецьких мега-альянсах мав двозначні показники [9]. Аналогічні тенденції спостерігалися і в 2005 р.

Об'єднання турагенцій в альянси спостерігаємо також не лише на німецькому ринку, а й у масштабах Європи. У 2004 р. європейський туристичний ринок отримав нового збутового гіганта: 5500 турагенцій об'єдналися у стратегічний альянс European Travel Alliance (ETA) і генерували обсяг збуту 7,8 млрд євро. До альянсу увійшли кооперації турагенцій RTK-International, RTK-Німеччина та французьке об'єднання турагенцій Alliance du Sud. На сьогодні ETA – найбільший альянс турагенцій не лише в Європі, а й світі. Його підприємства розташовані в Бельгії, Італії, Португалії, Іспанії, Франції, Німеччині, Голландії, Швейцарії, Люксембургу, Словенії та Австрії [13]. Від підприємств готельного господарства, туроператорів та розробників програмного забезпечення тепер вимагається більше гнучкості у веденні переговорів з альянсом. Співпраця членів альянсу охоплює багато ділянок: від збільшення влади у закупівлях – до підвищення професійного рівня своїх

працівників, пропаганди «чистого», екологічного туризму, відмови від збуту продуктів з орієнтацією на секс-туризм тощо.

Об'єднання в стратегічні альянси у світовому масштабі останнім часом є типовим також і для готельної сфери. Так, готельний концерн Maritim створив маркетинговий та збутовий альянс спільно з Millenium&Cophthorne Hotels, Singapur (89 готелів у Європі та Азії). У 2004 р. був створений новий потужний маркетинговий альянс Global Hotel Alliance, до якого увійшли такі готельні мережі, як Kempinski Hotels&Resorts (Європа), Pan Pacific Hotels&Resorts (Азія), Rydgest Hotels&Resorts (Австралія), Wyndham Hotels (США та Карибські острови). До складу Global Hotel Alliance входять 235 готелів високого класу та класу «люкс» (63 700 кімнат) [14].

Рисунок 4.

Стратегічні альянси туристичних агенцій Німеччини у 2005 р.

Альянс QTA (6149 турагенцій) 2005/2004: + 495 агенцій	Альянс TMCV (1991 турагенцій) 2005/2004: +238 агенцій	Альянс RSG (1513 турагенцій) 2005/2004: –31 агенція
Кооперації: ➤ RTK, ➤ Schmetterling, ➤ Best-RMG, ➤ Alpha, ➤ TUI Travel Star	Кооперації: ➤ TSS ➤ AER	Кооперації: ➤ Pro Tours/RCE, ➤ Deutsche Reisering ➤ Tour Contact ➤ Prima Urlaub

Джерело: Lanz I. Große Stücke. Ketten und Kooperationen 2005. Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr. 14, 2006, S. 27.

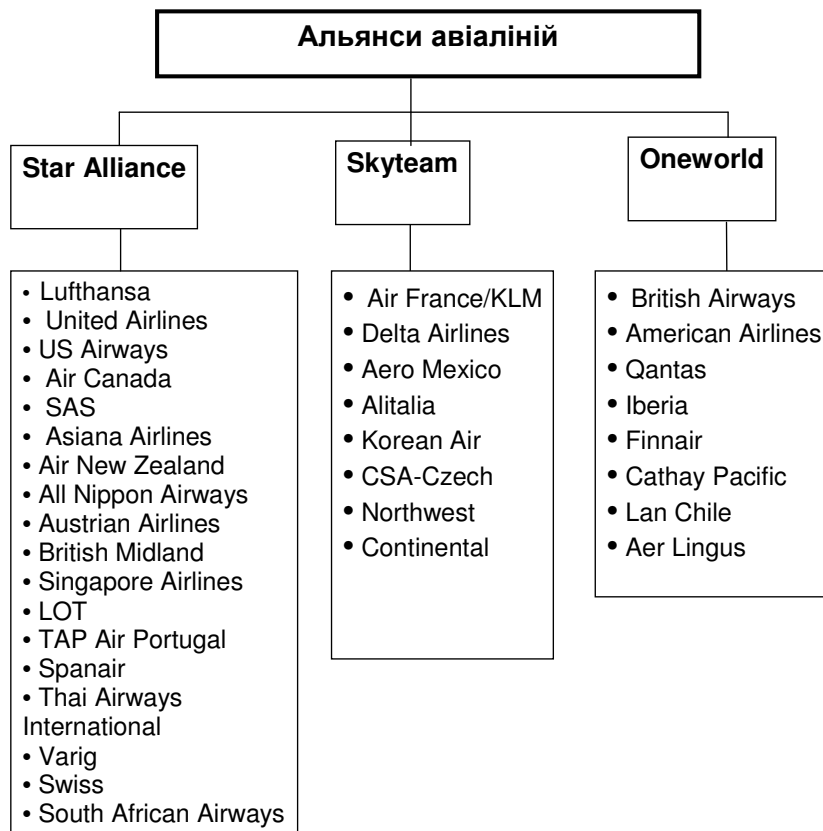
У сфері пасажирських авіаперевезень також спостерігається об'єднання підприємств у стратегічні альянси. Цей процес особливо активізувався у зв'язку з кризовими явищами у світовому пасажирському авіаційному господарстві 2001–2005 рр. Нині у світі функціонує три стратегічні альянси авіаліній: Star Alliance, Skyteam і Oneworld, до яких входять дві третіх усіх пасажирських рейсових авіакомпаній світу (рис. 5). Вони поєднують більш ніж 70% усіх міжнародних повітряних сполучень [15: 1], оскільки на Star Alliance припадає 27% світового ринку за показником пасажиро-кілометрів, на Skyteam – 25% і на Oneworld – 18% [15: 1; 15: 7]. Вступ до альянсу означає для авіаліній зниження витрат та ризиків, розширення мережі сполучень, об'єднання зусиль у сфері продажу квитків, створення та дотримання спільних норм безпеки, комфорту перельотів та оформлення

багажу, підвищення конкурентних переваг – необхідний крок у ситуації зростання конкуренції з боку дешевих авіаліній.

Зниження витрат у великій підприємницькій структурі досягається завдяки використанню ефектів масштабу або економії, зумовленої зростанням обсягів виробництва (economics of scale). Крім того, зниження витрат є наслідком оптимізації використання інфраструктури, здійснення спільної маркетингової діяльності, співпраці у галузі технічного обслуговування літаків.

Рисунок 5.

Стратегічні альянси авіаліній світу у 2006 р.



Джерело: *G+J Branchenbild Luftverkehr*, Gruner und Jahr Marktanalyse, Nr. 5, 2005; www.staralliance.com, власне впорядкування.

Важливим інструментом досягнення синергетичних ефектів у стратегічному альянсі є використання угоди Code-Sharing, яка дає змогу розширити мережу повітряних сполучень у рамках альянсу, зробити її максимально пристосованою до потреб пасажирів, а членам альянсу забезпечити співпрацю у сфері збуту квитків тощо.

3.3. Франчайзинг як вид кооперування в туризмі

Франчайзинг виступає видом кооперування, в рамках якого продавець франчайзингової ліцензії передає її покупцю право на використання виробничого чи маркетингового know-how. При цьому продавець франчайзингової ліцензії за відповідну плату передає іншій стороні право на продаж товарів чи надання послуг від його імені та згідно з його концепцією. Франчайзинг вважають найвищою формою кооперування.

Використання франчайзингових систем є поширеною стратегією збуту багатьох підприємств світу, зокрема у готельній сфері. Тут франчайзинг останнім часом став однією з найпопулярніших та найефективніших форм експансії на закордонні ринки. У США частка готельних підприємств, що працюють у франчайзингових системах, становить близько 90% і надалі продовжує зростати. Це спричинено передусім своєрідною підприємницькою ментальністю американців, готовністю постійно ризикувати. У Німеччині цей показник є значно нижчим і становить лише 25%.

Типовими прикладами експансії на закордонні ринки за допомогою франчайзингу є найбільші готельні концерни світу. Американська корпорація Cendant в особі свого самостійного концерну Hospitality Services (готельні марки Days Inn, Howard Johnson, Ramada, Travelodge, Super 8 Motels, Wingate Inn) спеціалізується на франчайзингу і посідає друге місце у світовому готельному ранкінгу щодо кількості готелів та готельних місць. У 2005 р. в активі Cendant налічувалось 6396 готелів (520860 кімнат) [16: 7]. Готелі концерну Cendant приймають гостей у багатьох країнах світу на 5 континентах.

Готельний концерн Holiday Inn (1529 готелів на початок 2005 р.), що належить до найбільшої готельної групи InterContinental Hotels Group, має у своїй власності лише 20% готелів, натомість 80% готелів є власниками франчайзингової ліцензії або іншими готельними операторами, що діють у багатьох країнах світу. Також французька готельна група Accor (3973 готелі у 2005 р.) у своїй власності має лише 23% готелів, 38% готелів працює на засадах франчайзингу та управлінської угоди, 39% готелів є орендованими [16: 7].

4. Висновки

Отже, на ринку туристичних послуг процеси об'єднання в кооперації, стратегічні альянси, франчайзингові системи є поширеною формою експансії на закордонні ринки і запорукою багатьох конкурентних переваг в умовах глобалізації. Вже зараз на порядок денний виходять нові форми кооперації, зокрема віртуальні мережі кооперацій: від комп'ютерних систем резервації до віртуальних туристичних агенцій та операторів. Однак туристичні системи послуг сьогодні вимагають нових форм міжнародної кооперації в туризмі: співпраці відповідних міністерств та туристичного бізнесу на міжнародному рівні [5: 60].

В Україні процеси кооперування між українськими підприємствами туристичного бізнесу перебувають у процесі зародження. З розвитком туризму в Україні, зростанням її туристичної привабливості для закордонного споживача варто очікувати експансії закордонних туристичних підприємств на український ринок, зокрема, у формі кооперування. Тим більше, що на українському ринку вже працює велика готельна група готелів класу «люкс» Kempinski (готель в Одесі «Kempinski Hotel Odessa»). Також розглядається можливість будівництва Kempinski – готелів у Києві, Харкові, Донецьку і Львові. Це можуть бути як філіальні підприємства, так і франчайзингові. Вдалим проектом вважають відкриття в столиці України «Radisson SAS Hotel Kiev». Київ уже не один рік є об'єктом пильної уваги найбільших світових готельних груп, таких як Inter Continental Hotels Group, зокрема її готельного концерну Holiday Inn, а також іншої готельної групи Marriott. Крім того, експансія на ринок України – в планах найбільшого європейського туристичного концерну TUI. Приклад експансії концерну TUI на туристичний ринок Польщі, а концерну Rewe Touristik – на ринок Росії дає всі підстави стверджувати, що поява в Україні великих європейських туристичних концернів – лише справа часу.

Література

1. www.world-tourism.org.
2. Pompl W. *Internationalisierung im Tourismus*/ in: Internationales Tourismus-Management: Herausforderungen, Strategien, Instrumente / hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb.-München: Vahlen, 2002.
3. *Світові прибутки від туризму зросли на \$40 млрд* // Український туристичний вісник. – 2004. – № 6–7. – С. 6.
4. Freyer W. *Globalisierung und Tourismus*, 2.Auflage, Dresden: FIT, 2002.

5. Freyer W. *Expansionsstrategien von touristischen Dienstleistungsunternehmen*/ in: Internationales Tourismus-Management: Herausforderungen, Strategien, Instrumente /hrsg. von Wilhelm Pompl und Manfred G. Lieb. – München: Vahlen, 2002, s. 42–68.
6. Freyer, W., Pompl, W. *Reisebüromanagement*/ hrsg. Von Walter Freyer und Wilhelm Pompl. In Zusammenarbeit mit Claus-Dieter Barg. – München: Wien: Oldenburg, 1999, S. 8.
7. Freyer, W. *Tourismus–marketing. Marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft*, 4. überarb. Auflage. Oldenburg, München, 2004, 768 s.
8. Lanz I., Graue O. *Die Mittler atmen auf*. Ketten und Kooperationen 2004. Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, 2005, Nr. 14, S. 4–5.
9. Lanz I. *Mittler und macher*. Ketten und Kooperationen 2004. Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, 2005, Nr. 14, S. 20–22.
10. Lanz. I. *Es könnte besser kommen*. Ketten und Kooperationen 2005. Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr. 14, 2006, S. 4–5.
11. Quandt B. *Der Herr der Luxushotels*. FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, 2005, Nr. 25, S. 94–95.
12. Lanz I. *Große Stücke*. Ketten und Kooperationen 2005. Beilage zur FVW-International. Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr. 14, 2006, S. 27.
13. Jurs, M. *Neuer Riese im Reisevertrieb*. FVW, Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr.6, 2004, s. 12.
14. Quandt B. *Schulterschluss der Hoteliers*. FVW, Zeitschrift für Tourismuswirtschaft, Nr. 6, 2004, s. 88.
15. *G+J Branchenbild Luftverkehr*, Gruner und Jahr Marktanalyse, Nr. 5, 2005.
16. *G+J Branchenbild Hotels*, Gruner und Jahr Marktanalyse, Nr. 6, 2006.

Стаття надійшла до редакції 14 листопада 2006 р.