

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

6.1. Турпродукт. Фактори виробництва туристичного продукту

6.2. Концентрація виробництва в туризмі

6.3. Транснаціональні корпорації у туристичній індустрії

6.4. Транснаціоналізація готельного бізнесу

6.1. Турпродукт. Капітал як ресурс виробництва туристичного продукту

Поняття туристського продукту. Продукт як економічна категорія має широке значення. У туризмі продукт може бути представлений у двох площинах. По-перше, як комплексне обслуговування, тобто набір послуг, які продаються туристам в одному пакеті. Таке сприйняття туристського продукту притаманне головним чином споживачам. Воно відрізняється від сприйняття виробників. Якщо запитати постачальників, що вони виробляють, перевізники назвуть транспортні послуги, готелі – послуги з розміщення, тематичні парки – послуги розваг і т. д. У цьому, другому випадку, туристськими продуктами є складові частини пакета послуг.

Розбіжності в сприйнятті туристичного продукту споживачами та виробниками ускладнюють економічні дослідження у сфері туризму. Проблема полягає в тому, що продукти, які виносяться на ринок, не обов'язково збігаються із запитом покупців. Згідно дефініції відомого англійського науковця В. Мідлтона, комплексний туристський продукт являє собою «набір, або пакет, матеріальних і нематеріальних елементів, склад яких визначається діяльністю людей в туристському центрі. Пакет сприймається туристом як доступні за ціною враження».

Вивчивши особливості сприйняття туристського продукту споживачами та справжні мотиви їх туристської діяльності, постачальники перебудовують свою роботу відповідно до них. Вони пропонують набори послуг і рекламують не стільки продукти як такі, скільки їх споживацькі якості і властивості.

Концепція туристського продукту, вибудована на основі цілісного враження від подорожі, що найкращим чином відображає сприйняття туриста, відповідає інтересам постачальників туристських послуг і завданням туристських адміністрацій.

Особливості туристського продукту. При всій неоднозначності трактування туристського продукту, всі автори відносять туризм до невиробничої сфери. Послуги виступають основним предметом обміну і складають до 80% всього обсягу продажів на туристських ринках. Туристському продукту властиві чотири характерні ознаки, які відрізняють послугу від товару:

- невідчутність;
- нерозривність виробництва і споживання;
- мінливість;
- нездатність до зберігання.

Невідчутність або невловимість туристичних послуг означає, що вони не набувають упредметненої форми. Їх неможливо продемонструвати, побачити або спробувати до отримання. На відміну від покупки товарів обслуговування не приводить до володіння чимось.

Нематеріальний характер послуг ускладнює роботу постачальників. Туристські підприємства стикаються з двома проблемами: як показати клієнтам свою пропозицію і пояснити, за що вони платять гроші. Продавець може лише описати переваги, які одержить турист при споживанні послуги. Саму ж послугу клієнт буде в змозі оцінити тільки після її надання. Цим пояснюється те, що ключовим поняттям маркетингу послуг є користь, або вигода, для клієнта від звернення до даного підприємства.

Останнім часом постачальники все частіше звертаються до новітніх інформаційних технологій, щоб підвищити матеріальність послуг. Деякі готелі поміщають на своїх сайтах об'ємні картини номерів. Простим натисканням клавіш споживач може міняти ракурс огляду кімнати, збільшувати зображення окремих деталей (наприклад, при бажанні розглянути картину на стіні або малюнок шпалер, ознайомитися з виглядом з вікна).

Для вимірювання відносної матеріальності послуг у країнах Європи існує спеціальна шкала відчутності. Вона дозволяє дізнатися, чи здатний споживач візуалізувати послугу до її придбання і якою мірою.

Шкала включає дев'ять позицій:

1. Я маю дуже чітке уявлення про цю послугу (речі).
2. Уявлення (образ) виникає негайно.
3. Уявлення дуже стійке.
4. Це дуже абстрактна річ для зображення.
5. Це занадто складна річ, щоб її можна було уявити.
6. Цю річ легко описати іншій людині.
7. Ця річ пробуджує різні образи.
8. Цю річ важко зобразити.
9. Я відчуваю, що маю чітке уявлення про цю річ.

Дослідження, проведені з використанням даної шкали, показали, що деякі послуги (кіно, їжа в ресторанах швидкого обслуговування, прибирання) сприймаються більш відчутно, ніж товари, і, навпаки, деякі товари в уявленні споживачів менш відчутні, ніж послуги.

Нематеріальний характер послуг утрудняє процес ціноутворення і просування туристського продукту на ринку.

Нерозривність виробництва і споживання послуги – головна особливість, що робить послуги дійсно послугами і відрізняє їх від товарів. Надати послугу можна тільки тоді, коли надходить замовлення або з'являється клієнт. З цієї точки зору виробництво і споживання послуг нерозривні.

При нерозривності виробництва і споживання послуг ступінь контакту між продавцем і клієнтом може бути різною. Деякі послуги надаються у відсутності замовника (ремонт автомобіля). Інші послуги надаються за допомогою письмових комунікацій (навчальний курс) або технічних засобів (автомати з продажу квитків, видачі грошей). Але багато видів послуг вимагають тісного прямого контакту продавця з покупцем. Так, лікування на курорті неможливе без клієнта і медичного персоналу, обслуговування в ресторані нерозривно пов'язано з працівниками підприємства громадського харчування.

Невіддільність виробництва від споживання послуг обумовлює зміну ролі покупця і продавця в процесі відтворення. Клієнт не просто споживає

послугу, але підключається до її виробництва і доставки. Участь покупця на всіх фазах відтворювального процесу у сфері обслуговування означає, що постачальник повинен піклуватися про те, що і як виробляти. Поведінка продавця у присутності покупця визначає вірогідність повторення послуги.

Дослідження показали, що в збуті послуг потрібно більше особистої участі, уваги і отримання інформації від споживачів, ніж при реалізації товарів. Покупець найчастіше розглядає продавця послуг як свого роду експерта, на чий знання він покладається. У цьому сенсі майже завжди продавець послуги сприймається як невід'ємна її частина. Тому правильний підбір і навчання персоналу, який першочергово вступає у безпосередній контакт з клієнтом, набуває особливого значення.

Мінливість – важлива відмінна риса туристичних послуг. Унікальність кожного покупця пояснює високий ступінь індивідуалізації послуги відповідно до запитів клієнта. Ця унікальність робить неможливим масове виробництво для багатьох послуг. Одночасно вона породжує проблему управління поведінкою споживачів. У цьому сенсі туристський продукт схильний до псування.

Нездатність послуг до зберігання не є складною проблемою в умовах постійного попиту. Однак попит на більшість видів послуг, у тому числі туристських, коливається. Його величина міняється залежно від пори року і днів тижня. Якщо попит перевищує пропозицію, ситуацію не можна виправити, узявши, як в промисловості, товар зі складу. Аналогічно, під час низького попиту неможливо створити запаси послуг для їх використання в піковий період. Якщо існує надлишкова пропозиція, виробничі потужності простоюють і фірма зазнає збитків.

Життєвий цикл туристичного продукту. Життєвий цикл продукту включає еволюцію продукту з моменту його первісної появи на ринку до повного припинення реалізації. Будь-який продукт, якими б чудовими споживчими властивостями він не володів, рано чи пізно витісняється з ринку іншим, більш досконалим. Серед продуктів є довгожителі і однокенки, але немає і не може бути вічного продукту, так як з часом попит на нього падає і одержуваний від реалізації прибуток настільки зменшується, що подальша торгівля ним стає економічно не вигідною. Кожен продукт, в тому числі туристський, проходить у своєму розвитку чотири послідовні стадії:

- впровадження на ринок;
- зростання;
- зрілість;
- спад.

Впровадження – початкова стадія життєвого циклу, на якій створюється ринок для нового продукту. Вона характеризується повільним темпом зростання обсягу продажів і можливими втратами через високі витрати на виробництво і маркетинг (особливо рекламу). На цьому етапі тільки одна або дві фірми виходять на ринок, конкуренція відсутня або незначна. Тривалість стадії впровадження варіюється в широких межах і залежить від якості продукту, ступеня його відповідності потребам споживачів, правильно обраної стратегії маркетингу і послідовності її реалізації.

Стадія зростання настає з визнанням покупцями продукту і швидким збільшенням попиту на нього. Збут розширюється, а за ним зростає і **прибутковість** (прибуток на одиницю продукту). Відносно високі прибутки сприяють залученню нових виробників, конкурентна боротьба загострюється. Підприємства, які раніше за інших запропонували продукт, мають значні конкурентні переваги. Незважаючи на це, вони повинні піклуватися про подальше вдосконалення свого продукту, оскільки підприємства, які «запізнилися» будуть прагнути його покращити і розвинути, щоб потіснити лідерів.

Стадія зрілості характеризується уповільненням зростання обсягу продажів, стабілізацією і навіть падінням в міру насичення ринку. Більшість споживачів уже придбали продукт, їх коло практично не розширюється. Особливого значення набуває «феномен вірності», який спонукає знову скористатися уже відомим продуктом. Оскільки попит все ще значний, на ринок продовжують проникати підприємства.

Конкуренція досягає максимуму. Прибутки починають зменшуватися, хоча залишаються досить високими. На стадії зрілості основні зусилля підприємства зосереджують на збереженні своєї ринкової частки і збільшенні обсягу продаж. Вони знижують ціни, проводять активні рекламні кампанії, диференціюють продукт і покращують його якість. В іншому випадку продукт швидко втрачає свої позиції на ринку і виявляється на стадії спаду.

Спад проявляється в різкому скороченні обсягу продаж і прибутку. Він часто обумовлений зміною потреб покупців або появою на ринку нових продуктів. На стадії спаду у підприємств є декілька альтернативних варіантів дій. По-перше, можна зменшити існуючу пропозицію; по-друге, модернізувати продукт і таким чином зміцнити його становище на ринку або переглянути канали збуту; по-третє, припинити випуск продукту. Який з трьох напрямків вибере фірма, визначається конкретною ситуацією. Концепція життєвого циклу може бути поширена на дестинації, які західні фахівці вважають ключовим елементом туристського продукту. У своєму розвитку дестинації проходять кілька стадій. Їх кількість і назви в різних працях наводяться різні, але більшість вчених схильні до більш подрібненого поділу життєвого циклу туристського центру на шість стадій:

- розвідка;
- залучення;
- розвиток;
- зміцнення;
- стагнація;
- занепад.

Головним показником переходу від однієї стадії до іншої служить зміна кількості туристських прибуттів. Стадія розвідки характеризується невеликим числом прибуттів. Приплив туристів обмежений внаслідок поганої транспортної доступності місця призначення і відсутністю в ньому туристської інфраструктури. Дестинацію відвідують одиничні туристи авантюрного типу, які уникають центрів скупчення відпочиваючих. Їх залучають незаймана природа та культурні пам'ятки. На цій стадії туризм здійснює слабкий вплив на навколишнє природне і культурне середовища. Туристи не викликають

роздратування у місцевого населення, яке охоче вступає з ними в тісний контакт. На даний час стадію розвідки проходять частина країн Латинської Америки та Канада в межах арктичної зони. Стадія залучення настає завдяки ініціативі місцевих мешканців, які активно включаються в обслуговування туристів і організують їх прийом. Число прибуттів починає рости, підштовхуючи місцева влада до створення туристської інфраструктури. На цій стадії перебувають малі острівні держави Карибського басейну і Тихоокеанського регіону. Стадія розвитку характеризується великим обсягом туристських прибуттів. У піковий сезон число приїжджих порівнюється або навіть перевершує чисельність місцевого населення. Туризм стає вигідною сферою вкладення капіталу, яка залучає іноземні компанії. Вони інвестують кошти в сучасну інфраструктуру, але при цьому до невпізнання змінюють вигляд дестинації. Зі зростанням популярності та розширенням в'їзного туристського потоку зони відпочинку стикаються з надмірним навантаженням на територію і швидким зносом об'єктів інфраструктури. Виникає необхідність у системі планування і контролю на національному та регіональному рівнях. Така ситуація склалася в ряді рекреаційних районів Мексики та прибережної зони на півночі і заході Африки. На стадії зміцнення темпи зростання прибуттів сповільнюються, хоча в абсолютному вираженні обсяг прибуттів продовжує збільшуватися. Стадію зміцнення переживають багато відомих курортів Іспанії, Італії, Франції, а також Карибського басейну. На стадії стагнації пік прибуттів вже пройдено, зони відпочинку втрачають колишню привабливість. Перед дестинацією потають екологічні, соціальні та економічні проблеми. Типовим прикладом служить курорт Коста-Брава (Іспанія). Стадія занепаду завершує життєвий цикл туристського центру.

Концепція життєвого циклу туристського продукту має прикладне значення. Вона застосовується в маркетингу для прийняття стратегічних рішень, служить надійною базою для планування туристського продукту. Знання стадіальності розвитку дозволяє маркетологу передбачити зміни в смаках споживачів, конкуренції і відповідно врахувати їх в плані маркетингу, досягти збалансованого поєднання нових, зростаючих і зрілих продуктів, керувати життєвим циклом і продовжувати його. Разом з тим ця концепція має супротивників. Багато фахівців вважають життєвий цикл продукту занадто спрощеним і непридатним для практичного використання. Аргументуючи свою позицію, вони посиляються на існуючі відмінності в тривалості і формах циклів різних продуктів, неможливості точно визначити початок кожної стадії.

Фактори виробництва туристського продукту. Виробництво туристичного продукту вимагає ресурсів. Існують три основні категорії виробничих ресурсів, або факторів виробництва: 1) природні 2) історико-культурні, 3) людські, 4) капітал.

Природні та історико-культурні ресурси. «Фундамент» туристського пропозиції становлять природні блага. Їм належить особливе значення в задоволенні потреб туристів. Рекреаційні ландшафти, комфортний клімат, гідрооб'єкти, особливо теплі моря, мінеральні води та лікувальні грязі – все це приваблює відвідувачів і вирішальним чином впливає на туристський рух, надаючи йому певний напрямок і формуючи його структуру в часі та просторі. Більшість природних ресурсів виснажуються в процесі туристської

експлуатації. Частина їх не відновлюється, інша – відновлюється, самостійно або за участю людини.

Незамінним виробничим фактором є земля. Земля як виробничий фактор включає не тільки тверду поверхню планети, що використовується у сфері туризму для будівництва будівель і споруд, але також ліси, водні ресурси, клімат і т.д. Ці властивості землі враховуються при розміщенні підприємств туристської індустрії. Організації відпочинку передують виявлення і вивчення природних туристських ресурсів, які завершуються їх оцінкою. Потім визначаються правила їх експлуатації і встановлюється режим охорони. Існує декілька різновидів оцінки природних туристських ресурсів: технологічна – за функціональною придатністю ресурсів для того чи іншого типу рекреаційної діяльності, фізіологічна – за ступенем комфортності, психологічна – у залежності від естетичних якостей. При цьому враховуються стійкість до антропогенних навантажень і різноманітність природних комплексів. Привабливість території для розвитку туризму, насамперед пізнавального, залежить від її історико-культурного потенціалу. Він представлений історичними пам'ятниками, меморіальними місцями, народними промислами, музеями, тобто поєднанням об'єктів матеріальної і духовної культури. Історико-культурна спадщина охоплює все соціокультурне середовище з традиціями і звичаями, особливостями побутового та господарського життя. Практично кожна місцевість може представляти пізнавальний інтерес для туристів. Існують різні способи включення історико-культурних ресурсів в систему туристського обслуговування. Найбільш поширені форми – організація музеїв і прокладення екскурсійно-туристських маршрутів. Атрактивність культурних комплексів залежить від їх художньої та історичної цінності, моди і доступності для відвідування. У рекреаційній географії розроблені методики оцінки культурних комплексів у туристських цілях. Туризм як галузь господарства має яскраво виражену орієнтацію на використання природних та історико-культурних ресурсів. Він часто виступає піонером в освоєнні нових територій. У господарський оборот залучаються раніше недоторкані природні комплекси, які не використовуються дуже інтенсивно. Неграмотна експлуатація природного і культурного потенціалу, недотримання норм антропогенного навантаження призводять до його руйнування. У недавньому минулому неконтрольоване відвідування туристами унікальних термальних джерел на Камчатці негативно відбилося на температурному балансі останніх, їх фонтануванні, у результаті долина гейзерів була закрита для туристських відвідувань. У Гаазькій декларації з туризму відзначається, що незіпсоване «природне, культурне і антропогенне середовище» є основною умовою розвитку туризму. У Декларації також містяться наступні рекомендації:

- «інформувати туристів, які подорожують як усередині країни, так і за кордоном, про збереження і повагу до природного, культурного і соціального навколишнього середовища в місцях, які вони відвідують;
- визначати рівень пропускну здатності місць, відвідуваних туристами, і забезпечувати його дотримання навіть у тому випадку, якщо це буде означати обмеження доступу до подібних місць в певні періоди або сезони ».

Людські ресурси. У процесі виробництва туристського продукту використовується праця – свідоме розкриття фізичної і духовної енергії людини, спрямованої на отримання доходів для задоволення своїх потреб. Це широке поняття охоплює стан здоров'я і фізичну силу, освіту та професійні навички людей. Величина праці як економічного фактора найчастіше вимірюється кількістю людей працездатного віку та тривалістю робочого часу. Показником якості трудових ресурсів служать професійні знання та навички, які люди постійно вдосконалюють. Можна також визначити рівень їх здібностей і ступінь зацікавленості в роботі (мотивації). Здатність займатися економічною діяльністю, пов'язаною з певним ризиком, отримала в економічній науці спеціальну назву – підприємництво – і нерідко розглядається в якості самостійного фактора виробництва. Туризм є одним з найбільш трудомістких секторів світового господарства. Частка зайнятих в туризмі неухильно підвищується. Крім власне туристської діяльності з обслуговування відвідувачів, значного обсягу праці вимагають підприємства суміжних з туризмом галузей економіки: торгівлі, будівництва, сільського господарства. Головна особливість праці в сфері туризму полягає в її некваліфікованому характері. Механізація і автоматизація слабо торкнулися цього сектору послуг. 80% зайнятих в туризмі складає некваліфікована робоча сила. Переважна її частина – жінки. Рідко займаючи відповідальні посади, вони виконують переважно нескладні операції по прибиранню приміщень, домоводству, приготуванню їжі та напоїв. В Австралії, Бельгії, Франції, Швейцарії на частку жінок припадає понад половина всіх зайнятих в туризмі, тоді як в інших секторах економіки – лише третина. В індустрії туризму широко застосовується праця іноземних робітників і молоді. У країнах ЄС кожна третя молода людина у віці від 16 років до 21 року залучена у сферу обслуговування туристів і екскурсантів. Серед інших особливостей ринку праці в туристському секторі відзначаються невисока заробітна плата, порівняно довгий робочий тиждень зі спеціальними графіком і режимом роботи, слабка участь профспілок у житті трудових колективів. Наприклад, в Ізраїлі заробітна плата покоївок, офіціантів, портєс, швейцарів більш ніж в два рази відстає від середнього рівня по країні. Діюча в туризмі система преміювання, надбавок, оплати понаднормових годин, вихідних днів тощо. Істотно відрізняється від інших галузей економіки і не може кардинально змінити стан справ на ринку праці. Не сприяє зміцненню престижу туристської професії велика тривалість робочого тижня. В окремих випадках робочий тиждень в туризмі перевищує 40 годин, у той час, як в інших секторах економіки робочий тиждень триває до 35 годин. Все це приводить до високої плинності кадрів. Міжнародна організація праці (МОП) виділяє три основні форми зайнятості у туризмі:

- сезонна робота, обумовлена циклічними коливаннями ділової активності. Додатковий попит на робочу силу з'являється, як правило, у літні місяці, у період напливу відпочиваючих. У сезон «пік» персонал готелів збільшується в Греції в 3 рази, в Ірландії в 1,5 рази, Іспанії на 30%. Зі скороченням туристських потоків проблема безробіття постає з новою гостротою;
- неповний робочий день – широко поширена форма зайнятості в готельному і ресторанному господарстві розвинутих країн. Вона має ряд

переваг: з одного боку, дозволяє включити в сферу праці ті категорії економічно активного населення (зокрема жінок і студентів), які поєднують роботу в туристському секторі з діяльністю іншого роду, з іншого – надає необхідну гнучкість і оперативність процесу виробництва туристських товарів і послуг (наприклад, при позмінній організації цілодобової роботи). У різних країнах частка зайнятих неповний робочий день варіюється від 12 до 52% загальної чисельності працівників в готельному бізнесі;

- тимчасова робота на період короткострокової ділової активності (на вихідні дні, при проведенні виставок, конференцій і т.д.).

Капітал. Первинні фактори виробництва – праця і земля – виступають в певні відносини між собою, породжуючи капітальні (інвестиційні) ресурси. Він з самого початку є похідним чинником. До нього відносяться засоби праці, створені людиною для виробництва з їх допомогою інших товарів і послуг. Капітал служить тривалий час, зберігаючи матеріально-речову форму в процесі експлуатації. Вартість капіталу переноситься на готову продукцію або надані послуги поступово, по частинах у вигляді амортизації. Класифікація елементів капіталу включає:

- будівлі основні: готелі, бари, ресторани, клуби і т.д.;
- будівлі допоміжні: гаражі, пральні, котельні тощо;
- споруди: канатно-крісельні та канатно-бугельні дороги, відстійники туристських поїздів, спортивні майданчики і т.д.;
- передавальні пристрої: електромережі, різні трубопроводи, трансмісії і т. д.;
- робочі та силові машини і обладнання: силові трансформатори, електродвигуни, генератори, холодильно-компресорний і прально-сушильне устаткування і т.д.;
- вимірювальні і регулюючі прилади та пристрої: вагові апарати, розрахункові датчики, лічильники обліку споживання води і т. д.;
- обчислювальну техніку і програмні засоби до неї: комп'ютерну техніку, інформаційні системи, системи обробки даних і т.д.;
- транспортні засоби: легковий автотранспорт, автобуси, легкий вантажний автотранспорт і т. д.;
- інструменти, виробничий і господарський інвентар та приладдя: меблі, предмети з охорони праці, протипожежне обладнання і т. д.;
- інші основні засоби.

Для характеристики інвестиційних ресурсів велике значення має співвідношення окремих їх груп, або структура капіталу. Одна частина інвестиційних ресурсів безпосередньо бере участь у наданні послуг відвідувачам, інша – полегшує, уможливорює туристську діяльність. Структура капіталу є важливим показником технічної озброєності праці і ефективності інвестиційної діяльності. Вона залежить від ряду факторів: особливостей галузі, технології та обсягу виробництва послуг, форм організації виробництва, місцеположення підприємства тощо. Найбільшою мірою структура капіталу визначається специфікою галузі. Готелі надають у тимчасове користування житло, а тому в структурі капітальних ресурсів готельного господарства велика питома вага будівель – більше 70%. На частку меблів припадає близько 3-4%.

Питома вага інших елементів капіталу готелів (електроустаткування, транспортних засобів, прально-сушильного та холодильно-компресорного устаткування, килимових доріжок тощо) незначна, не більше 1%. У світовій практиці до капіталу в готелях відносять, крім перерахованих вище елементів, і інші, термін служби яких досить тривалий: фарфор, скло, срібло, постільна та столова білизна, а також уніформу персоналу. Структура капіталу туристських фірм відрізняється від готелів. Вони зазвичай не є власниками приміщень і офісів, у яких працюють. Як правило, частина інвестиційних ресурсів, що відносяться до будівель, надається їм на умовах оренди. Тому власний капітал туристських фірм невеликий в абсолютному вираженні, а в його структурі переважають обчислювальна техніка та інвентар.

Оскільки капітал є одним із головних факторів виробництва турпродукту, можливості туріндустрії виробляти продукти прямо залежать від обсягу капіталу, який інвестується. Капіталовкладення в туристичну сферу зростають лише за умови, що віддача на вкладені кошти перевищує обсяг інвестованого капіталу. Якщо віддача дорівнює обсягу інвестицій, то ефекту від інвестицій немає. У цьому разі і капітал, і виробництво залишаються постійними. Якщо різниця між вкладеним і отриманим капіталом є від'ємною, туристична індустрія втрачає джерела поновлення капіталу, можливості виробництва обмежуються.

Інвестиційна активність в економіці туризму, своєю чергою, залежить від прибутку, який інвестори одержують від своїх капіталовкладень. Здійснюючи вкладення у туризм, інвестори враховують такі фактори:

- 1) ступінь новизни технологій;
- 2) вартість одержання і використання капіталовкладень в економіку туризму, яка впливає на віддачу від зроблених інвестицій: низька вартість означає велику віддачу від інвестицій і великий прибуток для інвесторів;
- 3) вартість грошового капіталу, необхідного для придбання матеріально-речових об'єктів;
- 4) державна політика, яка сприяє поживавленню інвестиційної активності на ринку туризму (пільги з податку на прибуток, інші заохочувальні заходи).

Обмеженість ресурсів. Економічні ресурси володіють однією загальною корінною ознакою: вони вичерпні. Природні туристські блага, капітальне устаткування і робоча сила (робочий час) як фактори виробничого процесу мають фізичні межі. Вони заздалегідь задані природою, традицією чи діяльністю людини. Земля, незважаючи на удосконалення методів експлуатації, в кількісному відношенні залишається постійною; її площа строго обмежена. Клімат, пейзаж, водні об'єкти – ці властивості земної поверхні, використовувані в туристських цілях, перестають бути абстрактними поняттями, знаходяться в певних просторових межах і, так само як праця і капітал, є вичерпними. Економічних ресурсів завжди недостатньо для повного та всебічного задоволення всіх потреб людей, зокрема у відпочинку і розвагах, які за своєю природою, є нескінченними. Вони лімітують туристську діяльність, обмежуючи випуск товарів і послуг рекреаційного призначення. Зіткнувшись з нестачею ресурсів, суспільство змушене робити вибір між альтернативним їх застосуванням. На одній і тій же ділянці землі можна побудувати нафтопереробний завод і санаторій одночасно. Якщо перевага

віддається оздоровленню населення, необхідно відмовитися від нарощування виробництва бензину і перекинути ресурси, що вивільняються, на рекреаційні цілі. Проблема розподілу праці, землі і капіталу присутній на різних рівнях економічної системи: від конкретних господарюючих одиниць до уряду. На національному та регіональному рівнях ресурси перетікають з відносно низькопродуктивних сфер господарювання у відносно високопродуктивні. Туризм не завжди приносить найбільші доходи на надану сировину, капітальне обладнання та робочу силу. Але в порівнянні з іншими галузями він володіє рядом переваг, які компенсують фінансові втрати і привертають матеріальні та людські ресурси. Висока конкурентоспроможність багато в чому пов'язана з утвердженням розуміння індустрії відпочинку та розваг як однієї з найбільш чистих і приємних сфер діяльності людини. Тому обслуговуючий персонал нерідко воліє працювати за меншу винагороду на курорті з прекрасними пляжами і теплим морем, ніж у великому місті на промислових підприємствах. Розподіл економічних ресурсів відбувається і на галузевому рівні. У рамках однієї галузі підприємницької діяльності окремі підприємства вступають в боротьбу за розширення свого виробничого потенціалу. Для того щоб отримати максимальну кількість корисної продукції, воно повинно забезпечити не тільки повне залучення землі, праці і капіталу в економічний оборот, але вибрати оптимальне їх поєднання. Проблема розподілу та оптимального поєднання економічних ресурсів не має однозначного вирішення

7.2. Концентрація виробництва в туризмі

Структура ринку значною мірою визначається масштабами виробництва (концентрацією виробництва). Процес концентрації в економіці – це явище світового масштабу. Воно виражається в тому, що в ході розвитку олігополії і монополій відбувається безперервне укрупнення господарюючих одиниць. Великі підприємства поступово витісняють дрібні, займаючи панівні позиції на ринку. У їхніх руках зосереджується величезна економічна влада. Концентрація протікає вкрай нерівномірно на окремих підприємствах, у різних галузях і країнах. На відміну від галузей матеріального виробництва, де ще на рубежі XIX-XX ст. домінуюче становище зайняли великі підприємства, в туризмі цей процес почався порівняно недавно, лише в 70-х роках XX ст. Однак він проходить дуже бурхливо, охопивши всі сектори туристської індустрії. У сферах розміщення та громадського харчування сформувалися гігантські готельні та ресторанні ланцюги; серед туристських фірм виділився ряд туроператорів, які встановили контроль над основними ринками організованих подорожей, а ринок повітряних перевезень виявився поділеним між провідними авіакомпаніями світу. Сучасний етап розвитку туризму характеризується наявністю великої кількості дрібних підприємств в основному сімейного типу, кустарних і напівкустарних виробництв, які співіснують з більш потужними і впливовими корпораціями. Типова модель туристського ринку склалася у Франції. На ньому у виробництві та споживанні туристських послуг переважають роздроблені і неорганізовані форми. Близько 2/3 внутрішнього туризму в країні носить самодіяльний характер, випадаючи з комерційної сфери. Французи самостійно вибирають місця відпочинку, в якості транспортних засобів використовують особисті автомобілі, часто зупиняються

у батьків, друзів, на дачах або відпочивають «диким чином» на природі. Широке поширення отримала індивідуальна підприємницька діяльність (здача мебльованих кімнат, приватних будинків, прийом автотуристів на фермах, обслуговування за схемою «стіл і постіль» і т.д.). У Франції на 70% підприємств готельного типу чисельність обслуговуючого персоналу не перевищує п'яти осіб на кожному. Половина всіх зайнятих в готелях, кафе та ресторанах припадає на підприємства з чисельністю працівників менше 10 чоловік. Серед турагентств частка фірм, на яких працює менше 6 чоловік, становить 57,5%. При такій великій кількості вони забезпечують роботою лише 13,9% від загального числа зайнятих в туристичному секторі Франції, дають 8,4% торговельного обороту і приносять 9,5% доданої вартості. Разом з тим на 26 найбільших турагентств країни (або 1,9% загальної їх кількості) з чисельністю персоналу понад 100 чоловік доводиться 46,3% всіх зайнятих в турагентствах, 49,2% торговельного обороту і 56,6% доданої вартості. Ці цифри свідчать про помітну роль великих фірм на ринку турагентських послуг. П'ять провідних французьких туроператорів контролюють половину ринку пекідж-турів. Схожі показники коефіцієнту ринкової концентрації є в інших розвинених туристських країнах. На два перших туроператора доводиться в Японії 30% сукупного обсягу продажів пекідж-турів, у Бельгії 60%, у Нідерландах 70%.

В основі процесу концентрації в туризмі лежать ті ж причини, що і в інших галузях економіки, – перш за все ефект масштабу виробництва. Поряд з ними можна виділити специфічні чинники, що визначають динамізм та різноманітність форм концентрації туристського ринку. Поштовхом до його монополізації служить недовговічність туристських підприємств, головним чином готелів, внаслідок ускладненої структури витрат. Їх часті банкрутства і поглинання стають масовими в періоди економічних криз. Інший, що впливає з першого, фактор – високі комерційні ризики операцій на ринках подорожей. Туристські компанії страхують ризики, розширюючи географію свого представництва, а також спектр пропонованих продуктів. Вони виходять на зовнішні ринки країн, що лідирують по відправці або прийому міжнародних туристських потоків, відкривають в них свої філії, створюють транснаціональні ланцюги. Для більшої стійкості вони проникають в суміжні сектори туризму. Крім них, прямий інтерес в туризмі часто виявляють підприємства інших галузей і сфер економіки: від харчової та текстильної промисловості до чорної металургії, а також банківського сектора. Ці компанії також отримують прибуток від реалізації туристських продуктів.

Форми концентрації. Концентрація виробництва в туристській індустрії здійснюється двома шляхами: внутрішнім і зовнішнім. У першому випадку укрупнення відбувається в рамках окремої господарюючої одиниці внаслідок капіталізації прибутку (внутрішнього зростання). У другому випадку економічна влада зосереджується в результаті співпраці (кооперації) або об'єднання (злиття) широкого кола підприємств. Фахівці розрізняють три форми об'єднання: інтеграція, диверсифікація і конгломерація.

Інтеграція – це об'єднання технологічно однорідних виробництв (горизонтальна інтеграція) або виробництв, що утворюють єдиний технологічний ланцюжок, починаючи від обробки сировини і закінчуючи

випуском готових продуктів (вертикальна інтеграція). У туризмі, як і в інших галузях, існують різні способи інтеграції – від поглинання конкурента до придбання його контрольного пакета акцій. Широко практикується перехресне володіння акціями різних компаній, об'єднання зусиль у галузі менеджменту, укладання договорів про консорціум. Вони роблять інтеграцію більш гнучкою і тому отримують вирішальне значення в туристській індустрії. З цим пов'язана ще одна особливість інтеграції в туризмі. Туристська компанія має більше економічних переваг за рахунок економії на масштабах виробництва, якщо вона розширюється не шляхом нарощування виробництва на своєму єдиному підприємстві, а створює ланцюг господарюючих одиниць. Такий підхід одночасно відповідає потребам клієнтів. По-перше, ці ланцюги «стягують» просторово розділені райони, генеруючи туристські потоки до дестинацій, що їх приймають. По-друге, краще виробляти цілий туристичний продукт частинами, що відповідає комплексному його сприйняттю споживачами, ніж концентрувати зусилля на наданні одного виду туристських послуг.

Інтеграція має декілька різновидів. Найбільш ранньою її формою в туризмі, котра не втратила актуальності і сьогодні, вважається горизонтальна інтеграція. Їй зобов'язані своїм появою перших готельні ланцюги. Туристські підприємства, що знаходяться на одному щаблі технологічного процесу, тобто випускають однакову продукцію або надають аналогічні послуги, об'єднуються для того, щоб отримати економію на масштабах виробництва, наростити обсяг поставок або збуту, обмежити або усунути конкуренцію. Економічні переваги, які отримують великі підприємства, стали очевидні з перетворенням туризму в масове явище сучасності. Разом зі зростанням попиту на подорожі постала хвиля горизонтальних об'єднань.

На авіатранспорті горизонтальна інтеграція продиктована швидше прагненням авіакомпаній утримати клієнтів на власних ринках повітряних перевезень, ніж досягти економії від масштабів виробництва. Вона приймає прості форми: партнерство, обмін ідентифікаційними кодами між авіакомпаніями, спільна рекламна діяльність. Поглинання одним перевізником іншого зустрічається рідше, оскільки воно пов'язане з великими капітальними витратами. Горизонтальна інтеграція сприяє більш ефективному використанню парків повітряних суден, головним чином зниженню простоїв транспортних засобів шляхом спільної їх експлуатації, дозволяє значно збільшити число комбінацій маршрутів, забезпечує доступ до нових збутових каналів, зокрема розширює можливості використання глобальних комп'ютерних систем бронювання. Вищесказане в основному відноситься до готельного господарства та інших секторів туризму, в яких під ефективністю розуміють встановлення контролю над споживчим попитом з метою приведення його у відповідність з фіксованою пропозицією. Готельні та мотельні ланцюги отримують економічний ефект завдяки централізованому управлінню і особливо спільним маркетинговим зусиллям, включаючи створення спільних збутових служб. На відміну від авіаперевезень та готельної справи туроператорська та турагентська діяльність характеризується низькою капіталоемністю, тому серед посередників процеси горизонтальної інтеграції часто протікають у вигляді злиттів або шляхом придбання контрольних пакетів акцій. Переважна частина створених таким чином великих туроператорів і турагентств залишається в межах

національних кордонів, і тільки деякі (як, наприклад, американська туристська фірма «Томас Кук») утворюють широкі міжнародні ланцюги.

Диверсифікація – одна із форм концентрації виробництва. На відміну від інтеграції вона передбачає об'єднання функціонально і технологічно різнорідних підприємств. Вони належать до близьких, споріднених галузей. Туристські компанії рідко поширюють свої інтереси за межі галузі. Загалом вони мають невеликі розміри і недостатньо міцну фінансову базу для диверсифікації. Нечисленні великі туристські підприємства, що займають стійкі позиції на ринку, пов'язують свій комерційний успіх з відносно високими темпами зростання туризму і продовжують нарощувати масштаби виробництва в рамках останнього. Ініціатива диверсифікації виходить, як правило, від підприємств інших галузей економіки. Їх приваблює сфера туризму в силу ряду обставин: низьких бар'єрів виходу на ринок подорожей (включаючи невисокі капітальні витрати в ряді його секторів), прискореного розвитку туристського бізнесу, сформованого уявлення про туризм (часто помилкового), як про щось дуже приємне чи легкий вид діяльності. Крім того, з ним пов'язується можливість компенсації збитків і ризиків на підприємствах інших галузей, що входять у диверсифіковані компанії. Харчові фірми типу «Нестле» (Швейцарія) виявляють свій інтерес в готельному і ресторанному господарстві. Провідні будівельні компанії, наприклад «Гранд де Марс» у Франції, все активніше проникають в сектор розміщення туристів, а великі торгові центри (супермаркети, гіперринки), як «Неккерманн» в Німеччині, спрямували свої капітали в туристичний сектор. У сучасних умовах диверсифіковані компанії стають важко помітними. Вони набувають все більше спільних рис з конгломератами.

Конгломерація – третя форма концентрації виробництва. Це – об'єднання під єдиним фінансовим контролем фірм (підприємств), які не мають виробничих зв'язків і належать не тільки до різних видів виробництва, але і до різних сфер економіки. У туризмі вони частіше зустрічаються в США і Японії, ніж у європейських країнах. Конгломерат «Сейба Сейзон» (Японія), що займається в числі іншого операціями з нерухомістю, до вже наявних у нього залізниць і супермаркетів додав готельний ланцюг з 54 готелів, 27 майданчиків для гри в гольф, 26 центрів для занять зимовими видами спорту, численні парки розваг, дозвіллєві комплекси і т.д. Метою створення конгломератів є отримання більших прибутків за рахунок операцій з цінними паперами: випуск акцій та облігацій, їх обмін. Для здійснення конгломератних злиттів і поглинань необхідні відповідні фінансові ресурси і поінформованість про стан справ у фірмах. І те, і інше здатні забезпечити лише банки та фінансові компанії. Останні складають списки потенційних кандидатів для поглинання, отримуючи за інформацію не тільки комісійні, але і можливість маніпулювання з цінними паперами як поглинаючих, та і підприємств, що поглинаються. Відмінною рисою сучасного процесу концентрації в туризмі є широка участь у ньому банківських структур. У Франції банк «Ротшильда» фінансує діяльність «Середземноморського клубу», банку «Креді Агріколь» належить туристська фірма «Вуаяж Конс», банк «Паріба» виступає акціонером компанії «Сосьєте франсез де турізм аерьен», а фірма «Франс вуаяж» є філіалом банку «Креді Готель». У Німеччині провідні банки країни «Дрезднер Банк», «Коммерцбанк»,

«Дойче Бундесбанк» і ряд страхових компаній також розширюють свою присутність на туристському ринку. Вони виступають акціонерами або входять до Ради директорів багатьох туроператорів, об'єднань, турагентств авіакомпаній і роздрібних торговельних фірм, які контролюють туристські групи. Для німецького ринку туризму характерна висока частка перехресної власності (системи участі), що утворює так звані «блоки». Найбільш складний по структурі і найвпливовіший блок на німецькому ринку туризму сформувався навколо банку «Вестдойче Ландесбанк» та авіакомпанії ЛТУ. У його рамках діє найбільший туроператор «ТУІ» і ряд середніх.

В результаті внутрішнього зростання окремих підприємств і укрупнення господарюючих одиниць шляхом інтеграції, диверсифікації та конгломерації відбувається посилення концентрації туристського ринку. Випуск туристських продуктів зосереджується у руках все меншого числа підприємств. Яким буде рівень концентрації виробництва в секторах індустрії туризму в майбутньому, визначити важко. Він залежить від двох протидіючих чинників. Перший – постійний попит туристів на нові враження і туристські продукти. Він підтримує розвиток великого числа різноманітних підприємств і веде до зниження рівня концентрації виробництва. Другий фактор – вдосконалення технологій. У галузі туризму, особливо на авіатранспорті, інноваційний процес часто пов'язаний зі значними інвестиціями. Для ефективного використання технологій потрібні великі масштаби виробництва і масові ринки збуту туристських продуктів, а також об'єднання зусиль рекламних агенцій.

6.3. Транснаціональні корпорації у туристичній індустрії

Процеси концентрації виробництва і централізації капіталу призводять до утворення **транснаціональних компаній (ТНК)**. Їх виробничі системи не збігаються з обрисами державних кордонів. Своїми виробничими мережами вони охопили значну частину світового простору. ТНК відіграють активну роль у глобальних інтеграційних процесах. Деякі дослідники розглядають їх як матеріальну основу майбутньої глобальної цивілізації.

Сутність ТНК та форми її існування. Згідно з документами ООН до ТНК належать компанії, що мають філії у двох і більше країнах незалежно від юридичної форми або сфери господарювання і здійснюють координацію їх діяльності.

ТНК постійно розширюють свою закордонну присутність, закономірно переходячи від експорту товарів і послуг до організації їх виробництва за кордоном. ТНК здійснюють зовнішню експансію головним чином шляхом розміщення прямих іноземних інвестицій. Вони також надають грошові позички і укладають угоди з управління.

Перший шлях додає найбільшу стійкість ТНК. Прямі вкладення передбачають збереження контролю над капіталом в руках іноземного інвестора – ТНК. Материнська компанія засновує акціонерні фірми за кордоном або набуває контрольні пакети акцій вже існуючих зарубіжних фірм. Їй часто належить понад половини всіх акцій філії, хоча для повного фактичного контролю за його діяльністю буває достатньо меншої частки (більше будь-якої іншої, що знаходиться в одноособовому володінні).

Компанія може розширити свою закордонну присутність, надавши позикові кошти іноземній фірмі. Це шлях менш ефективний, ніж перший, а економічні відносини, що виникають між суб'єктами, не дозволяють говорити про справжню ТНК.

У вітчизняній і зарубіжній літературі відомо кілька теорій, що пояснюють феномен ТНК. Всі вони виходять з максимізації прибутку як головного мотиву іноземного інвестування. Згідно з однією з них, умовою міжнародної міграції капіталу є відмінність норм прибутку та відсоткових ставок.

У дійсності існують різного роду обмеження, ризики, які перешкоджають встановленню єдиної відсоткової ставки в світі. Але там, де створюються умови для вільних переливів капіталів, іноземне інвестування відбувається на тих же підставах, що і внутрішнє. Це означає, що міжнародний рух капіталу буде тривати до тих пір, поки гранична фондівдача в країні-імпортері капіталу і країні базування ТНК не стане рівною. У якій кількості буде ввозитися капітал у країну, залежить від ряду факторів: розміру процентної ставки, прибутковості інвестицій, відкритості економіки, гарантій погашення боргу та своєчасності оплати, величини і розподілу ризиків.

Інше пояснення феномену ТНК дає **еклектична теорія** інтернаціонального виробництва англійського економіста Дж. Даннінга. Вона називається еклектичною, так як складається з трьох елементів: олігополістичних переваг фірми, переваг локалізації (використання місцевих ресурсів і умов) та переваг інтернаціоналізації.

Для прориву на світовий ринок і виживання на ньому компанія повинна володіти певними олігополістичними перевагами, такими як капітал, технологія або управлінська майстерність. Завдяки їм компанія з країни Х може мати перевагу в виробництві над місцевими фірмами в країні Y і отримувати надприбутки.

Другий елемент еклектичної теорії – переваги локалізації. Максимізуючи прибуток, фірма вирішує, спиратися їй на ресурсний потенціал країни базування або використовувати ресурси країни – імпортера капіталу.

У залежності від типу інтернаціонального виробництва компанія отримує різні переваги локалізації. При організації іноземним капіталом видобутку сировини і виробництва матеріалів ТНК володівають місцевими природними ресурсами. При налагодженні імпортозамінного виробництва (виробництва товарів замість їх імпорту) ТНК використовують переваги локалізації, щоб знизити свої витрати і відкрити доступ до ринів. При створенні експортних платформ, тобто організації іноземним капіталом виробництва готових товарів для продажу на світовому ринку, вирішальними факторами їх розміщення є дешевизна робочої сили і заохочення з боку держави, наприклад надання ТНК податкових пільг.

Третій елемент теорії – переваги інтернаціоналізації. Поняття «інтернаціоналізації» означає, що фірма здійснює зовнішні для неї операції усередині своєї структури. Вростаючи в економіку тієї чи іншої країни, ТНК може організувати діяльність по-різному, або сконцентрувати все в рамках корпорації, або мати справу з незалежними партнерами на ринку. Отже, проблема інтернаціоналізації зводиться до вибору шляху економічної експансії – через зовнішню торгівлю або за допомогою розміщення прямих зарубіжних

інвестицій. У будь-якому випадку інтернаціоналізація забезпечує стабільність пропозиції, вона сприяє встановленню контролю над цінами і використанню новітніх технологій, а також усунення фактора невизначеності при укладанні угод. Таким чином, компанії, які у повній мірі використовують переваги олігополії, локалізації та інтерналізації, мають всі підстави стати ТНК.

Деякі фахівці пояснюють феномен ТНК, спираючись на теорію життєвого циклу продукту. Згідно з ними, компанії створюють інтернаціональні виробничі системи під своїм управлінням, щоб продовжити життєвий цикл свого продукту, вдихнути в нього «друге життя».

Особливі причини інтернаціоналізації туристського бізнесу. У туризмі вихід компанії за національні кордони зумовлений своєрідністю туристського продукту. Як уже зазначалося, він являє собою набір послуг і деяких товарів, придбаних туристом. Частина їх співвідноситься з країною походження туриста, інші – з країнами і регіонами, що лежать на шляху його проходження і пересікаються транзитом, треті – з країною призначення. Велика їх частка (47%) припадає на DESTИНАЦІЮ.

Товари і послуги, придбані туристами, є комплементарними, тобто взаємодоповнюючими. Їх слід використовувати спільно, щоб досягти необхідного результату. Постачальник знає, що попит на його продукт означає попит і на інші туристські товари та послуги. Тому, по-перше, кожен виробник, керуючись мотивом максимізації прибутку, прагне поширити свою діяльність на інші сфери туризму. Наприклад, авіакомпанії можуть збільшити свою частку в туристських витратах шляхом інтеграції виробництва з 30-35 до 93% . По-друге, продаж інклюзив-турів, що складаються з декількох елементів, насамперед перевезення і розміщення, приносить компанії додаткові вигоди, зокрема, економію на маркетингу.

По-третє, фірми, що базуються в країнах-генераторах туристських потоків, отримують конкурентні переваги завдяки хорошим знанням туристського попиту і тенденцій на ринках подорожей у цих країнах і користуються ними при реалізації продуктів.

Підприємства індустрії туризму розширюють спектр своєї діяльності, часто не ставлячи перед собою прямої мети збільшити власні частки на існуючому ринку подорожей. Зусилля компаній спрямовані на стимулювання подальшого розвитку туризму в цілому в розрахунку, що воно приведе до появи додаткових можливостей у вихідних сферах їх діяльності. На практиці це означає нові вкладення в акції зарубіжних фірм, укладення рос культурна о угод з управління, особливо популярних в туризмі останнім часом.

Ініціатива інтернаціоналізації виробництва в туризмі виходить від країн-постачальників туристів, яким вона приносить найбільші вигоди.

Більшість ТНК в туризмі базуються в країнах так званої «Тріади»: США – Західна Європа (Франція, Великобританія) – Японія, а з недавнього часу і в Сянгані (Гонконгу). Географія штаб-квартир ТНК підтверджує той факт, що інтернаціоналізація туристського бізнесу бере початок в країнах, що генерують туристські потоки і здійснюють закордонне інвестування.

Вплив ТНК на економіку приймаючих країн. З початку 80-х років проблема економічного впливу туристських ТНК знаходиться в центрі уваги вчених. Фахівці виділяють п'ять головних питань: контроль ТНК над

структурою туристського ринку, розвитком індустрії туризму та окремих її секторів у приймаючій країні; контроль над туристськими потоками; трансферне ціноутворення на туристичні продукти; проблема витоку доходів від міжнародного туризму за кордон; технологічний вплив ТНК на економіку країн – імпортерів.

Ініціатива щодо залучення ТНК досить часто виходить від приймаючих країн, у яких місцеві компанії або зовсім відсутні, або вони не мають у своєму розпорядженні достатніх ресурсів. Уряди Філіппін, Індонезії, Пакистану, Шрі-Ланки надають іноземним інвесторам не тільки податкові пільги, але і звільняють їх часом від сплати мита на імпорт обладнання, механізмів та матеріалів. Поява ТНК в туристському секторі, особливо в слаборозвинених державах, призводить до контролю ззовні над структурою місцевого туристського ринку і розвитком індустрії туризму.

Іноземна авіакомпанія, що обслуговує міжнародні лінії повітряного сполучення невеликої країни, може перешкоджати виходу на цей ринок інших авіаперевізників, як іноземних, так і національних, і встановити свою монополію, яка не завжди відповідає інтересам приймаючої країни. Деякі держави, уклавши контракти з туристичними корпораціями: «Середземноморський клуб» (Франція) або американськими готельними ланцюгами – не тільки обмежили конкуренцію, але й втратили свободу вибору напряму економічного розвитку.

Затвердивши своє монополістичне становище в економіці приймаючої країни, ТНК здатна чинити тиск на уряд з тим, щоб він, зокрема, збільшив витрати на інфраструктуру. Почастішали випадки, коли транснаціональні компанії диктують будівництво нових аеропортів, зміну сформованої системи наземного транспорту або перегляд структури землекористування. ТНК прагнуть визначати політику в галузі туризму, переслідуючи власні цілі. Це добре видно на прикладі Іспанії, де вигоди від розвитку інфраструктури отримують іноземні туристи, а місцеве населення несе витрати на її створення.

Незважаючи на перераховані вище проблеми, деякі країни, як і раніше відкривають туристські ринки для ТНК, пов'язуючи з ними останню надію на подолання відсталості. Разом з тим уряди стають більш досвідченими в веденні переговорів з транснаціональними компаніями. З ростом міжнародного туризму збільшується число ТНК, спраглих розширити сферу свого впливу.

Встановлюючи контроль над туристськими потоками, ТНК використовують цей важіль для тиску на приймаючу сторону з метою розширити перелік надаваних нею податкових та іншого роду пільг.

Сучасні ТНК відрізняються глобальною стратегією поведінки на світовому ринку подорожей. Вона знаходить прояв в механізмі трансфертного ціноутворення. Маніпулюючи цінами на компоненти туристського продукту при здійсненні фінансових операцій, в одних випадках завищуючи їх, в інших, навпаки, занижуючи, ТНК збільшує корпоративний прибуток. У руках компанії виявляється механізм, який забезпечує курсування прибутків усередині однієї великої імперії, підкоряючись стратегічним цілям її діяльності. Зміна рівня цін не винахід ТНК, що є звичайною комерційною практикою. За угодою між контрагентами встановлюється надбавка до базової ціни або знижка з неї. У відношенні багатьох товарів і послуг діють знижки за оборот, що

застосовуються при оптових закупівлях. В туризмі також широко використовуються сезонні знижки при придбанні продукту поза сезоном, за допомогою яких урівноважуються попит і пропозиція. Туроператори і турагенти як посередники отримують від постачальників туристських послуг знижки по збуту, що дозволяють їм витримувати цінову конкуренцію на ринку. Наприклад, німецькі та британські туроператори відомі дуже низькими цінами на послуги іспанських і грецьких готелів, а також на розваги. Рівень цін у кожному конкретному випадку складається різний в залежності від домовленості між учасниками угоди. Цей принцип продовжує діяти і при ціноутворенні на продукти ТНК. Транснаціональна компанія лише додає переговорам певну форму і характер. Всі операції з купівлі-продажу складових частин туру протікають всередині системи. Туроператор призначає розрахункові (трансфертні) ціни для всіх учасників цього інтегрованого бізнесу. ТНК за допомогою механізму трансфертного ціноутворення штучно збільшують витрати виробництва для філій, розташованих у країнах з високим рівнем оподаткування, і, навпаки, занижують їх для філій в країнах з низькими податками. У результаті, філії ТНК у першій групі країн заносять у свої податкові декларації дані про незначні прибутки, а в інших країнах фіксується завищений прибуток.

Одна з найгостріших проблем, пов'язаних з зарубіжною діяльністю ТНК, є витік доходів від міжнародного туризму з приймаючої країни. Він розпадається на дві складові частини: оплата імпортованих товарів (послуг) та виплата винагороди власникам виробничих ресурсів. Проведені дослідження показують, що зарубіжні філії ТНК схильні імпортувати товари (послуги) в такій же мірі, як і місцеві компанії. Більш того, багато ТНК, прагнучи створити і закріпити свій позитивний імідж в приймаючих країнах, навмисно використовують місцеві ресурси там, де це можливо. Разом з тим ТНК, особливо в туризмі, підтримують міцні зв'язки з країною свого походження. Вони орієнтуються на прийом «рідних» відвідувачів. Наприклад, великі готельні компанії США стали виходити за національні кордони, створювати ланцюги підприємств і поширювати американські стандарти гостинності слідом за розширенням виїзних туристських потоків і скаргами американців на обслуговування за кордоном, яке не відповідало сформованим у них уявленням та очікуванням. Сьогодні розкидані по світу готелі, об'єднані в американські готельні ланцюги типу «Ай-Ті-Ті Шератон» або «Хілтон Хоутелз Корпорейшн», в розрахунку на смаки співвітчизників імпортують з США пиво і сигарети. Зарубіжні філії японських ТНК у ресторанному господарстві ввозять з Японії продукти харчування і меблі. Інша причина, яка примушує філії імпортувати товари і послуги, пов'язана з глобальними процесами стандартизації та створенням образу «рідної» країни. Авіакомпанія «Ер Франс» просуває свою французьку марку, а поромна компанія «Ройял Вікінг Лайн» у всьому підкреслює скандинавське походження. Імпорт товарів і послуг по лінії міжнародного туризму є помітною статтею витрат у державних бюджетах ряду країн, що розвиваються. Ці операції хоча і зв'язані з відтоком валюти за кордон, однак не настільки великим як у випадку, якщо транснаціональна компанія надає приймаючій країні фактори виробництва туристського продукту за оплату. На вкладений капітал ТНК отримує дохід у вигляді відсотка, який

переводить на «батьківщину». Основна частина зайнятої в її філіях робочої сили, особливо менеджери вищої та середньої ланки, – це кваліфіковані кадри, запрошені за кордону. Засвою працю вони отримують високу заробітну плату, яку перераховують за місцем постійного проживання. Більшу частину надходжень від міжнародного туризму приймаюча країна втрачає в результаті вивозу транснаціональними компаніями своїх прибутків. Незалежно від того, чи є ТНК власником підприємства або управляє їм за контрактом, вона має підприємницький дохід, або прибуток. За допомогою механізму трансфертного ціноутворення прибуток може бути переведений з однієї країни в іншу без видимого витоку. У деяких країнах (Шрі-Ланка, Філіппіни, Індонезія і т.д.) іноземним інвесторам надано гарантії вільного і необмеженого вивозу в свою країну доходів, отриманих туристськими підприємствами.

Оцінка впливу ТНК на національну економіку буде неповною, якщо обійти увагою роль транснаціональних компаній в передачі знань, досвіду, технологічних секретів («ноу-хау»). Все це – капітал нематеріальний, але вельми цінний, якщо ним правильно розпорядитися. Прибуток може приймати негативні значення, тобто форму збитку. На даний час ТНК, по суті, перетворилися на «інкубатори» технологічних нововведень. Вони розробляють власні інноваційні програми, вкладають величезні кошти у створення інтелектуального товару і пропонують його на світовому ринку. Одним з найбільш яскравих і переконливих прикладів трансферту технологій у туризмі є діяльність всесвітньо відомої фірми «МакДоналдс», яка вважається безперечним лідером в індустрії швидкого харчування. Її успіх визначається в першу чергу фанатичною вірою в ідею забезпечення високої якості обслуговування. Протягом всієї історії свого існування вона методично удосконалювала кожен етап операції у виробничому процесі. В кінці 40-х років брати Річард і Моріс Макдоналд, власники невеликого придорожного кафе, задумалися над тим, як поліпшити обслуговування своїх клієнтів і відповідно збільшити дохід. Вони вирішили скоротити число позицій у меню до трьох блюд, стандартизували технологію на основі конвеєрної системи й уніфікували приготування страв. Наприклад, гамбургери важили рівно 1,6 унції і містили не більш 19% жиру. Службовці були одягнені в накрохмалені білі сорочки і виконували один вид робіт: одні знімали гамбургери зі сковорідки, інші вмочали їх у киплячу олію і т.д. Подібна організація виробництва забезпечила зростання його ефективності та зниження витрат. «Мак-Доналдс» створив нове покоління клієнта, що точно знав: де б він не був, скрізь у «МакДоналдс» знайде прекрасне і швидке обслуговування і звичний асортимент блюд. Багато підприємців, зрозумівши і прийнявши цей напрямок бізнесу, приєдналися до нього. Аналогічні підприємства швидкого обслуговування стали з'являтися у великій кількості. Трансфер технологій спостерігається не тільки в ресторанному господарстві, але в готельному та інших секторах туристської індустрії. ТНК, розміщуючи за кордоном підприємства, найчастіше інноваційні, з використанням новітньої техніки і досконалої технології, демонструють свою перевагу перед національними компаніями. Останні переймають управлінський і підприємницький досвід, технологічні нововведення, підвищуючи власну конкурентоспроможність. У таких країнах, як Таїланд і Туніс, де передовий зарубіжний досвід в туризмі поширюється особливо швидко, відзначається

прискорене зростання прибутків на місцевих підприємствах індустрії подорожей.

Процеси транснаціоналізації у сучасних формах їх прояву є глибоко суперечливими. Гаряча дискусія про ТНК, в основі якої лежать ціннісні, ідеологічні та політичні розбіжності в поглядах на природу і джерела соціально-економічного розвитку, а також на загрозу національній безпеці, продовжується в міру зростання числа транснаціональних фірм і розширення їх економічної експансії.

ТНК в останній чверті XX ст. перетворилися на найважливіший фактор розвитку світової економіки та міжнародних економічних відносин. Їх бурхливий розвиток в останнє десятиліття зумовив загострення міжнародної конкуренції, поглиблення міжнародного поділу праці. ТНК сьогодні є безпосередніми учасниками всього спектра світових господарських процесів, «локомотивом» світової економіки.

Вплив ТНК на світову економіку носить дуалістичний характер. З одного боку, ТНК є наслідком (продуктом) міжнародних економічних відносин, що динамічно розвиваються, з іншого — самі виступають потужним механізмом впливу на них, формуючи нові та видозмінюючи існуючі.

Хоча певний вплив ТНК почали відігравати вже наприкінці XIX ст., протягом останніх п'ятдесяти років їх вплив особливо динамічно зростає. Ядро світогосподарської системи складають близько 500 найбільш потужних ТНК, які володіють практично необмеженою економічною владою. При цьому у промислово розвинених країнах в кожній галузі домінують два-три супергіганти, які конкурують між собою на ринках всіх країн. Ці 500 ТНК реалізують 80% усієї зробленої електроніки і хімії, 95% фармацевтики, 76% продукції машинобудування.

На думку експертів ООН, активна виробнича, інвестиційна, торговельна діяльність ТНК сприяє економічній інтеграції (конвергенції) у світі. Загалом вплив ТНК на світову економіку можна вважати позитивним.

Однак існують різні погляди щодо впливу ТНК на економіку окремої країни, особливо на країни-периферії (третього світу). Розглянемо позитивні та негативні аспекти, зумовлені діяльністю ТНК.

Переваги, чи позитивні аспекти, зумовлені діяльністю ТНК:

- зростання зайнятості, зниження безробіття, соціальної напруженості;
- підвищення рівня кваліфікації робочої сили, зростання доходів населення;
- збільшення податків до державного та місцевого бюджетів;
- зростання капіталовкладень у країні, підвищення технічного рівня виробництва;
- впровадження останніх досягнень науково-технічного прогресу;
- зниження товарного імпорту (імпортозаміщуючий тип виробництва), або зростання експорту (експортоорієнтований тип виробництва) і як наслідок зміцнення зовнішньо-торговельних позицій країни, а це, в свою чергу, зумовлює стабілізацію курсу національної грошової одиниці;

- стимулювання національних виробників впроваджувати останні досягнення НТП, підвищувати кваліфікацію персоналу, якість продукції, обслуговування споживачів;

- зростання доходів постачальників та суміжних організацій.

Негативні аспекти, зумовлені діяльністю ТНК:

- забруднення навколишнього середовища — на початок ХХ століття спостерігалася тенденція до переміщення шкідливих виробництв з розвинутих країн з високими екологічними нормами і стандартами у країни, що розвиваються;

- вилучення ресурсів з країн, що розвиваються, шляхом застосування трансфертних цін;

- розорення місцевих виробників і, як наслідок, збільшення безробіття, соціальної напруженості, зниження податкових надходжень;

- ТНК можуть здійснювати тиск на уряди країн через міжнародні організації, такі як Міжнародний валютний фонд, Міжнародний банк реконструкції та розвитку, Світову організацію торгівлі;

- порушення національного законодавства внаслідок поширеної практики підкупів чиновників;

- підлив економічної політики держав, коли інтереси ТНК не співпадають з інтересами держави.

Загалом вплив ТНК на економіку окремої держави залежить від багатьох чинників та зокрема від специфіки кожної країни, від рівня державного регулювання економіки. Але загалом, як засвідчила практика останніх десятиріч, він є позитивним на економіку приймаючої країни.

1.4. Транснаціоналізація готельного бізнесу

Туризм — одна з небагатьох сфер діяльності, в якій активно використовуються найсучасніші методи й технології управління, особливо це стосується готельного бізнесу. Наприклад, значного поширення набули готельні ланцюги.

Готельний ланцюг — об'єднання декількох готельних підприємств, яке колективно провадить бізнес і перебуває під безпосереднім контролем одного керівництва. Як правило, об'єднання має власні будинки й землю або орендує їх. При розподілі прибутку керівництво ланцюга враховує переваги кожного й відповідальність за операційні втрати. Підприємства, які входять в один ланцюг, мають однакові стандарти обслуговування, що гарантує однакову якість послуг одного бренду. Усі підприємства одного ланцюга виступають під єдиною торговельною маркою. Це допомагає споживачам відразу розпізнавати готелі, знати, яке обслуговування вони можуть там отримати. Крім того, учасники об'єднання можуть провадити єдину рекламну політику й ще до відкриття нового готелю, який входить в ланцюг, здійснювати бронювання. Зараз спостерігається стійкий розвиток і розширення американських готельних ланцюгів, які подовжуються як за рахунок будівництва нових готелів, так і за рахунок купівлі прав на управління вже існуючими.

У світі найпоширенішими є два різновиди готельних ланцюгів:

- 1) групи, які інтегрують однорідні готелі;

- 2) готельні консорціуми, які поєднують незалежні готелі.

Готельних консорціумів у світі менше, ніж груп. Готелі можуть або повністю належати якійсь корпорації, або на різноманітних умовах управлятися нею. До таких умов належать: пряме управління, контракт на управління, договір франчайзингу, контракт на передання в господарювання тощо. Лідером серед готельних ланцюгів є найбільший готельний ланцюг «Hospitality Franchise System», який наприкінці XX ст. перейменовано в «Cendant Corporation». Друге місце посідає «Holiday Inn Worldwide». На третьому місці — «Best Western International».

Готель може входити до великого корпоративного ланцюга, що не обов'язково є колективним бізнесом, оскільки, крім повноправних членів, у ньому беруть участь асоційовані члени на підставі договору франшизи.

Франшиза, або франчайзинг, розглядається як метод підприємницької діяльності, який дає змогу підприємцеві (групі підприємців), який володіє готелем, об'єднатися з власниками вже чинного великого ланцюга. У методичних матеріалах «Закордонний досвід малих готелів» наводиться визначення франшизи, дане Міжнародною асоціацією франшизних організацій: франшиза — це «триваючі в часі взаємини, на підставі яких франшизодавець надає захищене в законному порядку право провадити певну підприємницьку діяльність, а також допомогу в організації цієї діяльності, навчанні, реалізації й управлінні за винагороду від франшизоотримувача». Франшизу широко використовують такі готельні ланцюги, як «Holiday Inn», «Hilton», «Intercontinental», «Horvard Jonson», «Sheraton», «Ramada Inn», «Radisson Hotels & Resort».

Важливим моментом у франшизі є відбір потенційних франшизоотримувачів. Кожна готельна компанія користується своїми критеріями оцінки потенційних партнерів. Найчастіше обов'язковими умовами укладання франшизного договору є: мінімальний розмір підприємства (наприклад, від 50 до 150 місць), наявність ресторану й барів, власної пральні, іноді — наявність басейну або приміщень для проведення конференцій і нарад. Умовою укладання франшизи може бути також місце розташування.

Франшизоотримувач одержує фірмову символіку, апробовану методику ведення бізнесу, у тому числі ноу-хау. Крім того, франшизодавець, або франчайзер, здійснює рекламну й консультативну підтримку, а також допомагає в навчанні персоналу, нерідко за кордоном. Як правило, готельні ланцюги підключають своїх членів до комп'ютерних систем бронювання місць.

Підприємства, які входять у готельні ланцюги, обмежені в створенні того, що буде відрізняти їх від інших підприємств ланцюга, з таких причин:

1. Підприємства ланцюга з метою одержання прибутку змушені пропонувати свій продукт широкому колу споживачів. Дохід з одного номера в готельному ланцюзі в сім разів вищий, ніж у незалежному готелі. Продукт, пропонований підприємством, яке входить у готельний ланцюг, набуває узагальненого характеру, що підпорядковується інтересам ланцюга, однак може не задовольняти інтереси конкретного підприємства. Готелі не можуть створювати власний імідж або продукт, якщо це не збігається з інтересами ринкового сегмента самого ланцюга.

2. Підприємства прагнуть бути подібними з усіма готелями, які входять у ланцюг, — як власними, так і включеними у ланцюг на підставі договору франшизи.

8. Управління готельним ланцюгом значною мірою спрощується за умови стандартизації продуктів, послуг, сервісу й управлінської політики. Перевагами є те, що існує можливість економії на закупівлях, дешевше коштують найм і підготовка фахівців, спрощено контроль за якістю продуктів і послуг. Крім того, гість переважно знає, що його очікує в будь-якому підприємстві ланцюга. Наприклад, готелі «Maritim» у Німеччині пропонують широкий вибір засобів індивідуального догляду, тому гість може не боятися забути вдома зубну щітку, пілочку для нігтів, дезодорант, лосьйон для тіла і навіть банні пантофлі чи халат. Аналогічні послуги надають готелі готельного ланцюга «Ассог», наприклад, широко представлені в Німеччині готелі торговельної марки «Mercure».

Контракти на управління готелем. Готель може управлятися за контрактом однією з професійних компаній або бути учасником об'єднання взаємного інформування. Контракт на управління — не менш поширена форма менеджменту, ніж франчайзинг. Він укладається між власником підприємства й компанією, головний напрям діяльності якої — професійне управління підприємствами в певному сегменті ринку. У цьому разі компанія, яка перебирає управління за контрактом, не одержує жодних прав на майно підприємства й несе обмежену фінансову відповідальність.

Контракт на управління готелем — угода, яка передбачає передання власником готелю прав на експлуатацію й управління іншій готельній компанії. У чистій формі контракт на управління для транснаціональних готельних компаній (ТНК) означає надання певних послуг з керівництва готелем, у тому числі призначення менеджерів та іншого управлінського й технічного персоналу. Контракт може супроводжуватися частковою участю ТНК у власності. Як показує практика, контракт може укладатися на термін від 10 до 20 років. Прикладами таких найбільших управлінських компаній є «Richfield Hotel managements», «Doubhthry hotel Corp.» і «Interstate hotel Corp.».

Управління незалежними підприємствами. Ще однією поширеною формою управління в готельному бізнесі є управління незалежними підприємствами. До них належать ті, що перебувають у незалежному володінні, розпорядженні й користуванні власника, який одержує прибуток від цієї власності. Наявність договірних зобов'язань з іншими компаніями з питань управління або використання чужого торговельного знака або знака обслуговування не спричиняє зміни статусу підприємства як незалежного відносно інших суб'єктів ринкових відносин. Найчастіше незалежні готелі — це малі готелі, а також готелі місткістю менше 300 номерів і готелі, представлені сімейним бізнесом.

Одним із кращих у світі готелів подібного типу для ділових людей є готель «Чотири пори року» («Four Seasons Hotel») у Гамбурзі. Він заснований 1897 р. і розташований у центрі міста, за 10 хв. ходу від ярмаркового центру й конгрес-центру. У ньому 171 номер, з них 78 одномісних (вартістю близько 200 дол. США на добу), 57 двомісних, 11 апартаментів «люкс», з яких 4 призначені

для тих, хто не курить. У вартість номера включено сервіс у номерах і ПДВ. Сніданок коштує приблизно 17 дол. США.

У всіх кімнатах фрукти й квіти постійно освіжають. Для VIP-персон у номерах завжди є цукерки, шампанське, свіжа ранкова газета, яку також можна взяти в холі або ресторані. Узагалі практично у всіх готелях Німеччини газети можна взяти в холі або ресторані безкоштовно. Виняток становлять маленькі приватні готелі. У таких готелях діти до 12 років розміщаються в номері батьків безкоштовно.

Незалежні підприємства мають усі можливості бути несхожими один на одного; саме унікальність незалежних готелів є умовою їхнього процвітання. Так, у маленькому курортному місті Фельдене на озері Вертерзе в Австрії практично всі мешканці (3 тис. осіб) зайняті обслуговуванням туристів. Кожний житловий будинок — готель, пансіон або тільки кімнати, які можна винайняти, у кожного будинку свій вигляд. Наприклад, на мансарді одного приватного будинку сидить величезний дерев'яний заєць. Інший заєць сидить на галявині біля будинку. Мешканці й гості містечка так і говорять: «Будинок з зайцями». Цікавий невеликий готель «Дюрер» класу 4 зірки знаходиться в Нюрнберзі, місті, в якому жив і творив великий німецький художник Альбрехт Дюрер. Готель розташований у будинку, сусідньому з будинком — музеєм Дюрера, в такій же середньовічній будівлі. В оформленні готелю майстерно використані дюрерівські мотиви, на стінах висять репродукції з картин Дюрера або середньовічні гравюри з видами Нюрнберга. У вестибюлі відвідувачам пропонують і в номерах на ліжку щодня кладуть шоколадні цукерки. У ванній кімнаті повний набір туалетних засобів, включаючи лосьйон для тіла й пілочки для нігтів.

Саме така унікальність є головним інструментом ринкової політики. Крім того, ринкова політика незалежних підприємств більш стабільна, завдяки чому і весь ринок набуває більшої стабільності.

Однак управління невеликими незалежними готелями потребує більшої майстерності, ніж управління великими готелями. Пов'язано це з тим, що підприємства, які входять у великі готельні ланцюги, генерують значно більші доходи й можуть найняти кваліфікованих і більш високооплачуваних фахівців вузького профілю.

Для невеликих незалежних готельних підприємств, навпаки, дуже важливо мати багатопрофільних фахівців, здатних поєднувати й виконувати всі необхідні функції. Частина фахівців залучається на консультативній основі.

Серед управлінських проблем малих незалежних підприємств можна назвати спрощене ведення маркетингу, що найчастіше не дає змоги охопити всі питання, пов'язані з ним, а також питання бухгалтерського обліку, кадрові питання й питання контролю за якістю пропонованих послуг. Тому одна з обов'язкових умов ефективного управління — наявність у менеджерів практичних знань з бухгалтерського обліку й менеджменту.

Ланцюги готельних підприємств можуть дозволити собі включити в штат як технічний персонал, так і фахівців з оперативного контролю, обліку й звітності. Саме великі готельні ланцюги впроваджують у себе системи оперативного контролю, обліку, звітності, системи мотиваційного й інформаційного менеджменту, а також системи менеджменту якості.

Ще однією проблемою незалежного готельного підприємства є добір кадрів. Таке підприємство, за рідкісними винятками, не має можливості послати своїх співробітників на курси підвищення кваліфікації. Крім того, на незалежних підприємствах можливості кар'єрного зростання також обмежені.

Проблемою незалежних підприємств є також упровадження сучасних досконалих управлінських систем і технологій. Це нагальна потреба, пов'язана з постійним підвищенням вартості робочої сили, продуктів харчування, напоїв, електроенергії, води, впровадженням комп'ютерних технологій. Саме застосування найновіших інформаційних систем може допомогти незалежним підприємствам вижити за суворих ринкових умов.

Іноді незалежні готелі об'єднуються з метою зміцнення свого становища на ринку, але при цьому зберігають свою самостійність. Готелі можуть використовувати систему бронювання, концепцію маркетингу, -рекламну програму тощо, які належать асоціації або об'єднанню.

Не тільки в готельному, а й загалом у туристичному бізнесі нині спостерігається **укрупнення** й без того великих туристичних концернів. Наприклад, «Touristic Union International» (ТІЛ) провадить яскраво виражену агресивну політику на зовнішніх ринках, здійснюючи при цьому величезні обсяги перевезень і грамотний маркетинг. Річний оборот німецького туристичного ринку, до речі, найбільшого в Європі, становить 27 млрд дол. США. З них майже третина належить «ТІЛ». Цей концерн входить у групу компаній «Preussag AG» — світового лідера на глобальному ринку туризму. Група «Preussag AG» контролює 80 % європейського туристичного ринку й об'єднує 3658 транспортних агентств, 75 туроператорів, 88 літаків, 49 приймаючих агентств, 270 готелів. Його послугами користуються 22 млн туристів у всьому світі.

Цікаво, що саме готельна індустрія лідирує в застосуванні програм або систем лояльності, заснованих на формуванні довгострокового стійкого інтересу споживача до послуг певної торговельної марки. Такі програми лояльності допомагають диференціації клієнтів. Не заперечуючи ролі таких традиційних факторів, як ціна й сервіс, вони сприяють зростанню ролі якості пропонованих послуг, тобто на одне з перших місць виходить управління якістю (quality management). Це ще одна особливість менеджменту в туризмі, у тому числі в готельному бізнесі, пов'язана зі зростанням ролі управління якістю в сучасних системах управління.

Підприємства в туризмі, особливо готелі, розробляють певні нормативні документи, наприклад, організаційні характеристики, які містять інформацію про штат співробітників, систему організації контролю якості, список відповідальних співробітників. Крім того, розробляються механізми контролю якості за відхиленнями і внутрішні стандарти якості.

Цікаво, що на жоден з ефективних методів управління не можна повністю покластися. Пов'язано це з тим, що всі нові методи, які надають переваги в конкурентній боротьбі, практично відразу копіюються.