

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-30>

УДК 338.48:640.4

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ КОНСОЛІДАЦІЇ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF FORMING A MECHANISM FOR CAPITAL CONSOLIDATION OF HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES AND TOOLS FOR ITS IMPLEMENTATION

Нікітіна Тетяна Андріївнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3245-3287>**Nikitina Tatyana**

National University of Food Technologies

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування механізму консолідації капіталів підприємств індустрії гостинності та визначено інструменти його реалізації. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом уточнення сутності поняття «механізм консолідації капіталу підприємств індустрії гостинності». Проаналізовано складові елементи механізму консолідації капіталу з врахуванням галузевої специфіки. Показано, що консолідація капіталів може привести до підвищення ефективності діяльності підприємств і формування нових стійких конкурентних переваг. Окреслено конкурентні переваги підприємств індустрії гостинності від здійснення консолідації капіталу. Визначено алгоритм дій та критерії оцінки механізму консолідації капіталу. Розкрито сутність ефекту синергії при консолідації капіталів у готельному бізнесі. Показано інструменти реалізації консолідації капіталів підприємств індустрії гостинності та ймовірні ризики

Ключові слова: консолідація капіталу, готельний бізнес, механізм консолідації капіталу, конкурентні переваги, синергетичний ефект.

The article substantiates the conceptual principles of the formation of a mechanism for consolidating capital of hospitality industry enterprises and identifies the tools for its implementation. The conceptual and categorical apparatus of the study is improved by clarifying the essence of the concept of "mechanism for consolidating capital of hospitality industry enterprises" which, unlike existing approaches, is considered as a process of combining capital of enterprises of the hotel and related industries, in various forms, in order to increase the efficiency of activities, strengthen the competitive advantages of the newly created enterprise in the market, enter new markets (outside the country) and maximize profits. The constituent elements of the capital consolidation mechanism are analyzed, taking into account industry specifics. It is shown that capital consolidation can lead to an increase in the efficiency of enterprises and the formation of new sustainable competitive advantages. The competitive advantages of hospitality industry enterprises from capital consolidation are outlined. The algorithm of actions and criteria for evaluating the capital consolidation mechanism are determined. The essence of the synergy effect in capital consolidation in the hotel business is revealed. The tools for implementing the consolidation of capital of hospitality industry enterprises and possible risks are indicated. The control system and regulatory mechanism of capital consolidation are shown, which is a set of legal norms, industry standards that regulate the process of combining the capital of enterprises and ensure its legality and minimization of risks, taking into account the peculiarities of the activities of hospitality industry enterprises. It is noted that when consolidating the capital of enterprises in the hotel industry, the specifics of their activities are taken into account. These specifics are manifested in a high dependence of the enterprises' profits on the quality of hotel services, the seasonality of demand, and the standardization of services.

Keywords: capital consolidation, hotel business, capital consolidation mechanism, competitive advantages, synergistic effect.



Постановка проблеми. Однією з основних характеристик сучасної індустрії гостинності є безперервна концентрація та централізація капіталів підприємств галузі. Консолідація капіталів використовується підприємствами як інструмент підвищення їхнього ефективного функціонування та конкурентоспроможності. Проте, питання формування ефективного механізму консолідації капіталу підприємств індустрії гостинності залишається недостатньо дослідженим. Існуючі підходи не повною мірою враховують галузеву специфіку функціонування підприємств, що проявляється у високій залежності від якості сервісу, сезонності попиту та значної ролі нематеріальних активів. Це, в свою чергу, зумовлює необхідність розробки концептуальних засад і вдосконалення інструментарію реалізації процесів консолідації капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання концентрації та централізації капіталу тривалий час займають науковців. Форми консолідації капіталів підприємств досліджуються такими вченими, як Кизим Н., Костицький В., Лучко М., Мільнер Б., Новицький В., Плотніков О., Рокоча В., Шимаї М. та ін. Питаннями виявлення економічної доцільності консолідації капіталів займаються Кизим М. О., Шуляр Р. В. Останні публікації присвячені дослідженням сучасних тенденцій концентрації і централізації капіталів. Осецький В. Л. [1] розглядає особливості, специфіку та сучасні тенденції концентрації капіталу в умовах глобальної цифровізації суспільного розвитку. Розкриває наслідки впливу державної політики у сфері концентрації капіталу на розвиток цифрових ринків. Науковці Журба О. М. і Ясько Ю. І. [2] аналізують особливості впливу концентрації капіталу в умовах фінансової глобалізації на нерівність доходів населення. Григор'єва, С. В. [3] займається дослідженням консолідації капіталу та його значення для розвитку вертикально-інтегрованих компаній України. Науковці Діба М. І., Осадчий Є. С., Суторміна К. М. [4] оцінюють рівень концентрації підприємств та їх капіталів та особливості впливу концентрації та централізації на інноваційну діяльність в Україні. Циганова Н. В. [5] аналізує процеси концентрації та централізації капіталу в банківській сфері.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, недостатньо вивченими залишаються питання консолідації капіталів в готельній індустрії з урахуванням галузевої специфіки. Відсутність

цілісного підходу до формування механізму консолідації капіталу та недостатня розробленість інструментів його реалізації зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі. Потребують подальшого уточнення також сутність і структура механізму консолідації капіталу з урахуванням галузевої специфіки.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є поглиблення теоретико-методичних положень та розробки концептуальних засад механізму консолідації капіталу підприємств індустрії гостинності, а також обґрунтування інструментарію його реалізації в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концептуальні засади формування механізму консолідації капіталу підприємств індустрії гостинності являють собою систему теоретичних положень і підходів до організації процесу об'єднання капіталів суб'єктів господарювання з метою досягнення конкурентних переваг і підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку. Інструменти реалізації спрямовані на практичне здійснення процесу консолідації капіталів. Вони охоплюють сукупність організаційно-економічних форм, методів і фінансових важелів.

Механізм консолідації капіталу підприємств індустрії гостинності концептуально формується з підходів та методів, а також конкретних інструментів, якими користуються підприємства в процесі об'єднання своїх капіталів.

Консолідація капіталу підприємств індустрії гостинності – це процес об'єднання капіталів підприємств готельної і споріднених галузей у різноманітних формах з метою підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентних переваг новоствореного підприємства на ринку, вихід на нові ринки (за межами країни) і максимізації прибутку.

При розгляді тематики консолідації капіталу слід приділяти увагу таким його складовим, як концентрація і централізація. Концентрація капіталу – це процес зосередження, нарощування, зростання капіталу за рахунок капіталізації доходів; приводить до збільшення суспільного капіталу; є основою притягання капіталів та їхньої централізації. Централізація капіталу – це процес збільшення розмірів капіталу за рахунок примусового або добровільного злиття, поглинання та об'єднання раніше самостійних капіталів; сприяє перерозподілу існуючого капіталу; прискорює процес концентрації капіталу.

Концентрація та централізація капіталів взаємопов'язані. Головна відмінність між ними міститься у джерелі збільшення капіталу. При цьому концентрація передбачає його збільшення за рахунок доданої вартості, а централізація – існуючих капіталів. Таким чином, централізація капіталу відбувається при безпосередньому злитті підприємств, а концентрація ґрунтується на якісно новому прирості капіталу. Отже, термін «механізм консолідації капіталу» має поєднувати сутність процесів злиття (централізації), інтеграції та концентрації капіталу підприємств.

Виходячи із зазначеного, механізм консолідації капіталу підприємств індустрії гостинності являє собою сукупність суб'єктів консолідації капіталу (готельної і споріднених галузей) з урахуванням в існуючому інституціональному середовищі інформаційних, фінансових та матеріальних потоків між ними. Він полягає у виконанні послідовного проведення економічної оцінки стану підприємства, потім – формування мотивів, визначення мети, обирання та застосування певних методів вирішення питання щодо доцільності консолідації. У результаті проходження цих етапів реалізується процес консолідації капіталу підприємства у визначені форми, що мають за мету досягнення конкурентних переваг.

Складовими елементами механізму консолідації капіталу підприємств є: мета та задачі механізму; алгоритм дій; критерії оцінки діяльності механізму; суб'єкти механізму; інструменти реалізації; система контролю та нормативно-правове забезпечення механізму.

Загальною метою здійснення консолідації капіталу підприємствами індустрії гостинності є досягнення нових конкурентних переваг на ринку готельних послуг.

При консолідації капіталів підприємств діє наступний алгоритм. По-перше, здійснюється оцінка фінансово-економічного стану підприємства на ринку, включаючи визначення частки ринку, яку воно займає, рівень його конкурентоспроможності та окреслення перспективних напрямків діяльності. По-друге, підтвердження потреби у здійсненні консолідації капіталу, виходячи з результатів першого етапу. По-третє, визначення мети консолідації капіталу і формування конкурентних переваг підприємствами (табл. 1).

Далі відбувається безпосередній вибір потенційного партнера по консолідації капіталу, виходячи з мети, визначеної на попередньому етапі. На стадії вибору одночасно проводяться: оцінка доцільності консолі-

дації капіталу, визначення її певної форми та виду.

Оцінка потенційного партнера має враховувати його організаційно-управлінський рівень та фінансовий стан. У свою чергу, дослідження організаційно-управлінського рівня передбачає аналіз низки даних підприємства, в тому числі: діючої системи управління, положення на ринку, технічного оснащення, рівня технології виробництва, стану ресурсної бази, забезпечення робочою силою та ін.

Дослідження фінансового стану підприємства, яке є потенційним партнером по консолідації капіталу, потребує вивчення таких показників його діяльності, як темп зростання, норма прибутку, рентабельність, та ін.

Критеріями оцінки діяльності механізму консолідації капіталу є ефективність і ризикованість. Ефективність можливо розрахувати, виходячи з: коефіцієнту ефективності діяльності підприємства після консолідації капіталу; порівняння вартості новоствореного підприємства з вартістю окремих підприємств, що здійснюють консолідацію; синергетичного ефекту, який отримують підприємства від консолідації; потенційно максимального прибутку, який досягається в результаті консолідації капіталу.

Отримання синергетичного ефекту від здійснення консолідації капіталів є основним завданням готельних підприємств при укладанні угоди. Ефект синергії при консолідації капіталів у готельному бізнесі проявляється у виникненні додаткового економічного результату, який перевищує суму ефектів від поєднання фінансових, матеріальних та інших ресурсів підприємств. Мова йде про примноження отриманого результату саме за рахунок консолідації відповідних капіталів. Загальний ефект синергії при консолідації капіталів може проявлятися за рахунок отримання синергії від масштабу виробництва; від збільшення прибутку на акціонерний капітал; від монопольного стану підприємства на ринку та його впливу на постачальників сировини, комплектуючих та на споживачів; економії поточних витрат за рахунок позбавлення від дублювання певних робіт; оптимізації менеджменту; при проведенні диверсифікації виробництва, через підвищення обсягів реалізації готельних послуг шляхом зростання обсягу збуту та розширення асортименту готельних послуг і підвищення попиту на них; через розширений доступ до інновацій та сучасних технологій. Чим вищим буде ефект синергії, тим доціль-

Таблиця 1

**Конкурентні переваги підприємств індустрії гостинності
від здійснення консолідації капіталу**

Конкурентна перевага	Сутність
1. Зростання прибутку, зміцнення конкурентних переваг на ринку	Отримання техніко-технологічних переваг, зумовлених концентрацією виробництва і розширенням фінансових можливостей щодо впровадження в діяльність новітніх технологій ведення бізнесу, які надає науково-технічний прогрес
2. Економія від масштабу виробництва, комбінування та зайнятості.	Консолідація капіталу та ефект масштабу забезпечують формування єдиного підходу в сфері закупівель матеріалів, сировини, напівфабрикатів, що сприяє скороченню виробничих витрат
3. Зростання стійкості і стабільності підприємства на ринку	Підприємства з високим рівнем консолідації капіталу більш стійкі та стабільні умовах кризи. Можуть уникнути ліквідації через зміну своєї структури або власника
4. Зниження трансакційних витрат підприємства	Консолідація капіталів підприємств надає можливості укласти внутрішні угоди за зниженими «внутрішніми» цінами, скорочує витрати на ведення переговорів та пошук інформації, а також на контроль бізнес-процесів
5. Скорочення витрат на оплату праці робочої сили	При об'єднанні капіталів підприємств і утворенні нової компанії, за рахунок усунення дублювання функцій і централізації певних операцій, кількість персоналу буде скорочена, а функції персоналу – розширено
6. Переваги у сфері обігу	Скорочення витрат на купівлю ресурсів за рахунок збільшення оптових закупок і зниження витрат на транспортування та зберігання
7. Досягнення ефекту синергії	При консолідації капіталів підприємств об'єднуються ресурси, що може привести до зростанні продуктивності та/або зниження витрат виробництва
8. Усунення конкурентів з ринку та досягнення монопольного становища на ринку	При консолідації капіталів новостворене підприємство має більшу фінансову стійкість, ліквідність та платоспроможність, що надає можливість збільшувати витрати на підвищення якості готельної послуги та/або зниження вартості готельних послуг, що врешті приводить до виграшу в конкурентній боротьбі на ринку.

Джерело: сформовано автором

нішою є угода щодо консолідації капіталів підприємств.

Завершальним кроком алгоритму є прийняття остаточного рішення щодо доцільності здійснення консолідації капіталів, ґрунтуючись на результатах попередніх етапів.

Суб'єктами механізму консолідації капіталу є підприємства не тільки готельної, а і суміжних галузей (фінансової, туристичної, харчової, страхової та інших). Тобто мова йде про консолідацію капіталів з тими підприємствами, які мають ресурс та при поєднанні з яким утвориться нова конкурентна перевага, виникне ефект синергії.

Інструментами реалізації консолідації капіталів підприємств індустрії гостинності є :

– форми консолідації капіталу: злиття та поглинання, стратегічні альянси, кооперу-

вання, приєднання, створення корпоративних структур та готельних мереж. У готельному бізнесі переважають злиття та поглинання та створення стратегічних альянсів. Наприклад злиття у 2016 році Європейської компанії Marriott International з Starwood Hotels & Resorts. Це злиття вартістю 12,2-13,6 [6] мільярда доларів створило готельну компанію під керівництвом якої об'єдналися 5500 готелів в світі і Marriott International стає світовим лідером за кількістю номерного фонду. У 2023 році Marriott International і MGM Resorts створили стратегічний альянс [7] який став одним із найбільших партнерств у готельній індустрії, об'єднавши гіганта з управління готелями з лідером у сфері розваг та казино; – франчайзинг як інструмент масштабування бізнесу за рахунок залучення капіталу

інших підприємств та використання бренду, наприклад готельна мережа Premier Hotels and Resorts;

– залучення інвестицій, кредитні інструменти та фінансовий леверидж.

При укладанні угоди щодо консолідації капіталу слід враховувати можливі ризики. До їхнього переліку можна віднести недостатність доходів новоствореного підприємства для покриття витрат, пов'язаних із здійсненням угоди консолідації (придбання активів, погашення зобов'язань тощо). Ризиком є і можливе зниження ефективності системи управління консолідованого підприємства. Існують політичні ризики, обумовлені міжнародним характером консолідації капіталу з іноземним партнером, зміною державної підтримки підприємств, зміною податкового, інвестиційного, валютного законодавства та ін.). Ринкові ризики при консолідації капіталів обумовлені ринковою невизначеністю (наприклад, зміною відсоткових ставок за кредитами та депозитами) та можливими змінами умов співпраці. Організаційні ризики, які з'являються в процесі координації консолідації великої кількості підприємств. Виробничо-технічні ризики, обумовлені можливими втратами при впровадженні нових технологій.

Наступним елементом механізму консолідації капіталу підприємств індустрії гостинності є система контролю та нормативно-правове забезпечення механізму, що являє собою сукупність правових норм, галузевих стандартів, які регламентують процес об'єднання капіталів підприємств і забезпечують його законність і мінімізацію ризиків з урахуванням особливостей діяльності підприємств індустрії гостинності.

При консолідації капіталів підприємств індустрії гостинності потрібно враховувати специфіку їхньої діяльності. Вона проявляється у високій залежності прибутку підприємств від якості надання готельних послуг, сезонності попиту, стандартизації послуг. Суттєву роль відіграє наявність власного бренду

та репутації. При консолідації капіталів між готелями важливим є узгодження стандартів обслуговування, інтеграції системи управління якістю готельних послуг та забезпечення єдиної технології обслуговування гостей. Потрібно також враховувати особливості організації операційної діяльності готелю, системи бронювання та управління персоналом.

Отже, ефективність консолідації капіталів підприємствами індустрії гостинності значною мірою залежить від здатності підприємств враховувати специфіку галузі і забезпечити узгоджену роботу новоствореного підприємства.

Висновки. У дослідженні обґрунтовано концептуальні засади формування механізму консолідації капіталів підприємств індустрії гостинності та визначено інструменти його реалізації. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом уточнення сутності поняття «механізм консолідації капіталу підприємств індустрії гостинності», який, на відміну від існуючих підходів, розглядається як процес об'єднання капіталів підприємств готельної і споріднених галузей, у різноманітних формах, з метою підвищення ефективності діяльності, посилення конкурентних переваг новоствореного підприємства на ринку, вихід на нові ринки (за межами країни) і максимізації прибутку. Проаналізовано складові елементи механізму консолідації капіталу з урахуванням галузевої специфіки. Показано, що консолідація капіталів може привести до підвищення ефективності діяльності підприємств і формування нових стійких конкурентних переваг. Окреслено конкурентні переваги підприємств індустрії гостинності від здійснення консолідації капіталу. Визначено алгоритм дій та критерії оцінки механізму консолідації капіталу. Розкрито сутність ефекту синергії при консолідації капіталів у готельному бізнесі. Показано інструменти реалізації консолідації капіталів підприємств індустрії гостинності та ймовірні ризики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Осецький, В. (2024). Концентрація капіталу: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-113>
2. Журба, О., & Ясько, Ю. (2024). Концентрація капіталу в умовах фінансової глобалізації. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-43>
3. Григор'єва, С. В. Консолідація капіталу та її значення для розвитку вертикально-інтегрованих компаній України / Світлана Василівна Григор'єва // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. № 2 (61). С. 34–39.

4. Диба М. І., Осадчий Є. С., Суторміна К. М. Концентрація та централізація капіталу в інноваційній діяльності. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 19–22.
5. Циганова Н. В. Концентрація та централізація капіталу в банківській сфері: Монографія. К. : КНЕУ, 2014. 254, [2] с.
6. Marriott купує конкурента і створює найбільшу мережу готелів у світі. 16.11.15. <https://surl.li/dczhaf> (дата звернення: 31.03.2026).
7. Marriott International and MGM Resorts International announce long-term license agreement and creation of "mgm collection with". <https://surl.li/jglqpd> (дата звернення: 31.03.2026).

REFERENCES:

1. Osetskiy, V. (2024). Kontsentratsiia kapitalu: suchasni tendentsii ta perspektyvy rozvytku. [Capital concentration: current trends and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (63). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-113>
2. Zhurba, O., & Yasko, Yu. (2024). Kontsentratsiia kapitalu v umovakh finansovoi hlobalizatsii. [Capital concentration in the context of financial globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60). Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-43>
3. Hryhorieva, S. V. (2016) Konsolidatsiia kapitalu ta yii znachennia dlia rozvytku vertykalno-intehrovanykh kompanii Ukrainy [Capital consolidation and its importance for the development of vertically integrated companies in Ukraine] / Svitlana Vasylyvna Hryhorieva. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats; za red. M. I. Zvieriakova (holov. red.) ta in.* (ISSN 2313-4569). Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. № 2 (61). S. 34–39.
4. Dyba M. I., Osadchyi Ye. S., Sutormina K. M. (2016) Kontsentratsiia ta tsentralizatsiia kapitalu v innovatsiinii diialnosti [Concentration and centralization of capital in innovation activities]. *Ekonomika ta derzhava*. № 12. S. 19–22.
5. Tsyhanova N. V. (2014) Kontsentratsiia ta tsentralizatsiia kapitalu v bankivskii sferi: Monohrafiia [Concentration and centralization of capital in the banking sector: Monograph]. К. : КНЕУ, 2014. 254, [2] с.
6. Marriott kupuie konkurenta i stvoriuie naibilshu merezhu hoteliv u sviti [Marriott buys a competitor and creates the largest hotel chain in the world]. Available at: <https://surl.li/dczhaf> (accessed 31.03.2026).
7. Marriott International and MGM Resorts International announce long-term license agreement and creation of "mgm collection with". Available at: <https://surl.li/jglqpd> (accessed 31.03.2026)

Дата надходження статті: 01.04.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 27.04.2026