

# 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-1>

УДК 338.48

**Грабар М.В.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму,  
Ужгородський національний університет

**Пичкар Я.В.**

магістр,  
Ужгородський національний університет

**Hrabar Maryna, Pychkar Yana**

Uzhhorod National University

## “EXPEDIA GROUP”: ШЛЯХ ЗЛИТТІВ ТА ПОГЛИНАНЬ НА ТУРИСТИЧНОМУ ОНЛАЙН-РИНКУ

*У статті розглянуто основні злиття та поглинання “Expedia Group”. Встановлено, що основною причиною злиття й поглинання є прагнення одержати та підсилити синергетичний ефект, який полягає в тому, що в результаті взаємодоповнюючих дій активів двох або декількох господарських суб’єктів можна отримати сукупний результат, сума якого перевищить суму результатів окремих дій цих компаній. Дослідження становлення діджитал-маркетплейсів у туризмі шляхом злиттів та поглинань здійснено на прикладі “Expedia Group”, що є американською глобальною туристичною компанією. Колективно бренди “Expedia Group” охоплюють практично кожен аспект дослідження, планування та бронювання подорожей: від вибору найкращого сидіння літака, читання особистих відгуків про готелі до планування того, що робити в дестинації. Портфель “Expedia Group” обслуговує як відпочиваючих, так і ділових мандрівників від бюджетного до розкішного відпочинку. Проаналізовано економічні наслідки поглинання об’єктом дослідження таких компаній, як “Travelscape”, “VacationSpot”, “Classic Custom Vacations”, “Metropolitan Travel”, “Newtrade Technologies”, “Activity World”, “Egencia”, “Venere”, “Mobiata”, “Trivago”, “Via Travel”, “Travelocity”, “Orbitz Worldwide”, “HomeAway”, “Pillow”, “ApartmentJet”.*

**Ключові слова:** злиття та поглинання, туризм, “Expedia Group”, глобальна туристична компанія.

**Постановка проблеми.** Прагнення економіки до системного розвитку зумовлює активізацію процесів злиття та поглинання туристичних підприємств, що притаманні міжнародному туристичному ринку.

Глобалізований туристичний ринок використання злиття та поглинання використовується для кращого позиціонування та реагування на економічні, технологічні та регуляторні вимоги. Структурні зміни, що виникають у сфері туризму, змушують туристичні підприємства змінювати свою практику та заохочувати появу «нетрадиційних гравців».

Тенденція злиттів та поглинань, що проявилася в туристичній індустрії всієї Європи, продовжує розвиватися. Єдиний спільний знаменник цього напрямку діяльності зводиться до придбання невеликих компаній задля заповнення сегменту нішевого ринку або додання їх до своїх портфелів.

Наслідки консолідації та сучасних світових тенденцій у галузі туризму наштовхують на думку про те, що туристична індустрія перебуває у віці альянсів, злиттів та поглинань, тому дослідження шляхів становлення таких компаній набуває вагомого значення, оскільки може стати підґрунтям для прогнозу майбутніх векторів розвитку туристичної індустрії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** М.О. Табахарнюк запропонував комплексну класифікацію процесів злиття та поглинання компаній. Він виявив специфічні риси різних форм інтеграції підприємств, на основі реальних прикладів розкрив особливості інтеракційних процесів підприємств в Україні [4, с. 117].

М.В. Босовська обґрунтовує необхідність стратегічного партнерства між суб’єктами туристичної діяльності як перспективного напрямку розвитку інтеграційних процесів підприємств. Автором сформовано

методологічні засади формування та розвитку стратегічного партнерства з використанням процесно-портфельного підходу шляхом структурування та систематизації етапів виконання бізнес-процесів партнерства з ідентифікацією факторів, критеріїв, показників та узгодженням результатів консолідованої діяльності.

Монографія «Інтеграційні процеси в туризмі» присвячена теоретичним, методологічним і практичним питанням формування та розвитку інтеграційних процесів в туризмі. Обґрунтовано технології та параметри детермінант інтеграційної взаємодії суб'єктів туристичної діяльності. Надано методичні та практичні рекомендації щодо реалізації інтеграційних стратегій та активізації інтеграційних процесів туристичних підприємств [1, с. 98].

Значний внесок у дослідження різних аспектів формування процесів злиття та поглинання також здійснили такі вітчизняні дослідники, як О.І. Гонта, Є.Ю. Жуков, В.В. Зельдіс, О.В. Етокова, Є.Ю. Ковний, Л.В. Крючков, В.В. Рябота, В.В. Томарева, В.І. Франчук, Р.В. Шуляр, Н.В. Щербакова.

Водночас наукові праці, які б розглядали етапи становлення глобальних туристичних компаній, відсутні. Особливу увагу необхідно приділити цифровим туристичним маркетингам.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження трансформації “Expedia Group” у глобальну туристичну компанію шляхом злиттів та поглинань.

**Виклад основного матеріалу.** Злиття та поглинання щодо державного регулювання має передбачати врахування декількох напрямів [2, с. 54], таких як відповідність злиття й поглинання економічній політиці та загальній стратегії реорганізації в рамках відповідних секторів та галузей; підтримка активного функціонування конкурентних механізмів в економіці; забезпечення прозорості операцій на ринку корпоративного контролю; захист прав акціонерів; регулювання соціальних конфліктів, що породжені злиттями та поглинаннями.

О.С. Новикова та Л.І. Федулова вважають, що основною причиною злиття та поглинання є прагнення одержати та підсилити синергетичний ефект, який полягає в тому, що в результаті взаємодоповнюючих дій активів двох або декількох господарських суб'єктів можна отримати сукупний результат, сума якого перевищить суму результатів окремих дій цих компаній [3, с. 235].

Фактично не існує єдиної тенденції, що приводить до злиття та поглинання. Ринок подорожей є дуже динамічним і настільки переплетеним з технологіями, що це спровокувало формування віртуальних франчайзингових мереж. Виникнення успішних туристичних стартапів провокує їх поглинання потужними компаніями або успішне функціонування на ринку, що є менш ймовірним варіантом.

Дослідження становлення діджитал-маркетингів у туризмі шляхом злиттів та поглинань доцільно розглянути на прикладі “Expedia Group”, що є американською глобальною туристичною компанією.

Перші поглинання “Expedia Group” були націлені на купівлю інтернет-провайдерів, таких як “Travelscape” та “VacationSpot.com”, за 89,75 та 80 млн. дол. США відповідно. Це придбання стратегічно обґрунтовується тим, що за рахунок отримання доступу до Інтернету по комутованих лініях надійного зв'язку та отримання дискового простору для зберігання й забезпечення роботи сайтів компанія змогла розпочати свою активну діяльність.

Забезпечивши собі «поле діяльності», “Expedia” у 2002 р. здійснює купівлю двох туристичних агентств, таких як “Classic Custom Vacations” та “Metropolitan Travel”, а також компанії у сфері розроблення програмного забезпечення для сфери гостинності, а саме “Newtrade Technologies”. Як частина “Expedia” “Newtrade” надала нову технологію торговим партнерам “Expedia”, щоби покращити їхню якість підключення, а готелям – безпрецедентну гнучкість і контроль над поширенням інформації та управлінням запасами. Технологія “Newtrade” дала змогу автоматизувати багато процесів і забезпечити з'єднання з одним джерелом, за допомогою якого готелі можуть досягти кількох точок розподілу, включаючи основних GDS і партнерів. Це полегшило зміну тарифів та доступність готелів, шляхів розміщення інформації про номери [5].

У 2004 р. “Expedia” купила ще дві компанії у сфері подорожей, а саме “Activity World” та “Egencia”. Нині “Egencia” є одним із брендів компанії, що спеціалізується на корпоративних та бізнес-поїздках. “Egencia” обслуговує великі та малі підприємства по всьому світі, забезпечує виняткову підтримку клієнтів за рахунок інноваційних інструментів, що дають змогу скоротити час обслуговування та забезпечують дотримання корпоративних вимог.

Поглинання системи бронювання готелів “Venere.com” відбулося у 2008 р. Ця транзакція зумовила додавання більш ніж 10 000 об'єктів розміщення в Європі, на Близькому Сході та в Африці до глобальної “Expedia”. На той час “Venere.com” орієнтувався на бронювання готелів європейськими споживачами і надавав готелям географічно різноманітні джерела попиту. Компанія мала прями відносини з приблизно 29 000 готелями по всьому світі, зокрема з 26 000 в Європі. Механізм взаємодії з ними ґрунтувався на агентській моделі.

“Venere” – це європейський готельний сайт, який колись вважався частиною спроби “Expedia” протистояти зростанню “Booking.com”, проте внаслідок реструктуризації бізнесу у 2016 р. “Venere.com” був замінений на “Hotels.com”, тобто інший бренд, що належить “Expedia”. Програма “Venere.com” стала недіючою, тому користувачам рекомендується завантажити наявну програму для “Hotels.com” і здійснювати бронювання через неї [6].

Після численних придбань туристичних агентств та систем бронювання “Expedia” задля поліпшення своїх позицій на ринку швидкозростаючих мобільних подорожей купила “Mobiata”, тобто мобільний розробник програм для подорожей. “Mobiata” розробила кілька

провідних мобільних додатків для подорожей, таких як “FlightTrack”, “TripDeck”, “HotelPal”.

Поглинання являлося передвісником чіткого розуміння зростаючого значення мобільних пристроїв у подорожах. Сучасні мобільні телефони стали основою для зручного мобільного бронювання. Зростання мобільного трафіку на сайтах “Expedia” зумовило стратегічне рішення щодо придбання “Mobiata”, адже для розроблення власних мобільних додатків “Expedia” знадобилися б величезна кількість грошей, кваліфікований персонал і час для розроблення програми, що перевершує програми “Mobiata”. Отже, замість конкурування з “Mobiata” було прийнято рішення про поглинання.

Крім того, “Expedia” вже пропонувала безліч послуг, які можна поєднати з програмами “Mobiata”, щоби створити цілісний підхід, що охоплює всі аспекти подорожі, тобто час до поїздки, під час поїздки та після поїздки. Зокрема, “TripAdvisor”, що надає інформацію та особисті відгуки про готелі, туристичні напрямки тощо, а також доступ до механізму бронювання “Expedia”, дуже підходить для інтегрування додатків “Mobiata”. Таким чином, придбавши “Mobiata”, “Expedia” гарантувала, що всі операції, пов’язані з подорожами, можуть бути здійснені через її систему. Це привело до вищої частки ринку та більших доходів “Expedia”.

Наступною стратегічною сходинкою для “Expedia” стало злиття із системою метапошуку “Trivago” (2012 р.). Придбавши контрольний пакет акцій компанії “Trivago” приблизно за 630 млн. дол. США, “Expedia” дала можливість споживачам знайти ідеальний готель за найнижчою ціною.

Сьогодні “Trivago” є одним з брендів “Expedia”, що забезпечує пошук готелів шляхом порівняння цін у готелях лише за кілька кліків з більш ніж 400 сайтів бронювання, що охоплюють 1,8 млн. готелів в понад 190 країнах. Маючи 1,4 млрд. відвідувань щорічно на сайті, мандрівники регулярно використовують порівняння цінової політики готелів. “Trivago” містить 175 млн. агрегованих готельних рейтингів та понад 19 млн. зображень, що дає змогу дізнатися більше про дестинації. Розширений огляд властивостей готелю дає змогу ознайомитися із середнім рейтингом та відгуками з інших сайтів бронювання, наприклад “Hotels.com”, “Expedia”, “Agoda”.

У 2012 р. підрозділ “Expedia” “Egencia” придбала “Via Travel”, тобто найбільшу туристичну компанію в Норвегії. Це придбання збільшило загальний обсяг продажів “Expedia”, зробивши її кращою туристичною компанією за 2013 р. У 2014 р. “Expedia” придбала “Wotif.com” за 658 млн. дол. США [7].

Злиття добре працюють у туристичній галузі, коли є синергія. “Expedia” і “Travelocity” були конкурентами, тому коли “Expedia” викупила “Travelocity”, то вона придбала більший відсоток ринку і змогла використовувати базу даних, технології та клієнтську базу “Travelocity”. Сума угоди склала 280 млн. дол. США.

Покупка стала продовженням стратегічної маркетингової угоди між “Expedia” і “Travelocity”, в рамках чого оператор онлайн-бронювання отримав доступ до клієнтів “Travelocity” у США й Канаді, надавши в обмін технологічну платформу. Отже, “Travelocity” стала дочірньою компанією “Expedia”, а “Sabre”, що спеціалізується на B2B-взаємодіях, позбулася орієнтації на кінцевого користувача бізнесу.

Друге поглинання компанії “Expedia” у 2015 р. передбачало поглинання конкурента “Orbitz” за 1,6 млрд. дол. США. “Orbitz Worldwide” володіє сайтом “Orbitz.com”, що є її основним брендом. Сайт “Orbitz.com” призначений для пошуку й покупки авіаквитків, бронювання готелів, замовлення автомобілів, пошуку й покупки морських круїзів та комплексних пропозицій. Він позиціонується як ресурс для споживачів і бізнес-клієнтів. Також “Orbitz Worldwide” належать ресурси для споживачів “CheapTickets.com”, “Ebookers.com” і “Hotelclub.com”. “CheapTickets.com”, “Ebookers.com” надають ті ж послуги, що й центральний сайт “Orbitz.com”.

Купівля “Orbitz Worldwide” компанією “Expedia” свідчить про триваючу консолідацію на ринку веб-сайтів для пошуку та бронювання готелів і супутніх послуг.

Цікаво це поглинання тим, що спочатку компанія “Orbitz Worldwide” була сформована п’ятьма найбільшими американськими авіакомпаніями (“Continental Airlines”, “Delta Air Lines”, “Northwest Airlines”, “United Airlines”, “American Airlines”) для того, щоби протистояти сайтам з продажу квитків, що стають популярними, таким як “Expedia.com”.

Поглинання “HomeAway” у 2015 р. за 3,9 млрд. дол. США компанією “Expedia Group Inc.” спрямоване на те, щоби допомогти їй конкурувати з онлайн-орендовою компанією “Airbnb Inc. HomeAway”, а також її дочірнім підприємством “VRBO”, що переважно орієнтовані на традиційні оренди на відпочинок, але з “Expedia” бренд висунувся в міські райони, де домінує “Airbnb”. Ця частина тристоронньої битви на швидко зростаючому ринку також включає “Booking Holdings Inc.”. Після придбання “HomeAway” доходи “Expedia” збільшилися на 11%, а саме до 2,88 млрд. дол. США. Кількість ночей, зарезервованих через “Expedia”, збільшилась на 12%, а загальний дохід від поїздок, що були замовлені через веб-сайти та програми “Expedia”, склав 25,9 млрд. дол. США [6].

“HomeAway” є частиною бренду “Expedia Group”. Як одна з найбільших угод у туристичній індустрії злиття “HomeAway” з компанією “Expedia Group” сприяло розвитку кращої бізнес-моделі.

Останні нині придбання “Expedia” відбулись у 2018 р. Два невеликі стартапи “Pillow” й “ApartmentJet” допомагають власникам багатоквартирних житлових будинків керувати короткостроковою орендою. “Pillow” пропонує онлайнві інструменти, які дають змогу власникам багатоквартирних будинків отримувати доступ до інформації про короткострокових орендодавців. Компанія також допомагає резидентам-господарям дотримуватися правил, ліцензій та податків.

“ApartmentJet” пропонує додаткові послуги, такі як перевірка інформації про потенційних гостей та забезпечення відповідальності й покриття збитків через страхування. Придбання “Expedia” “Pillow” та “ApartmentJet” дало їй змогу конкурувати з “Booking.com” і “Airbnb”.

Поглинання “Pillow” й “ApartmentJet” є важливими та основоположними інвестиціями в платформу “Expedia Group”. Завдяки придбанню цих інноваційних компаній “Expedia” отримала технологічно просунуті рішення, які допоможуть дати туристам нові можливості для бронювання житла.

**Висновки.** Отже, “Expedia Group” є всесвітньою туристичною платформою з великим портфелем брендів, що включає деякі провідні світові бренди подорожей.

Колективно бренди “Expedia Group” охоплюють практично кожен аспект дослідження, планування та бронювання подорожей: від вибору найкращого сидіння літака, читання особистих відгуків про готелі

до планування того, що робити в DESTINACIЇ. Портфель “Expedia Group” обслуговує як відпочиваючих, так і ділових мандрівників від бюджетного до розкішного відпочинку. “Expedia” є провідною світовою туристичною компанією, що дає можливість діловим особам і туристам користуватися інструментами та інформацією, необхідною для легкого вивчення, планування, бронювання та подорожей. “Expedia Inc.” також надає оптові подорожі в офлайн роздрібним туристичним агентствам.

Портфель брендів Expedia включає “Expedia.com”, “hotels.com”, “Hotwire”, “TripAdvisor”, “Expedia Local Expert”, “Classic Vacations” та “eLong”. Компанії “Expedia Inc.” працюють з об’єктами в Північній Америці, Південній Америці, Латинській Америці, Європі, Близькому Сході, Африці та Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. “Expedia” – це найбільша у світі компанія, що пропонує послуги онлайн-бронювання туристичних послуг.

#### Список літератури:

1. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2015. 832 с.
2. Грабар М.В., Пойда-Носик Н.Н. Системний розвиток туризму та рекреації: теоретичні та практичні аспекти управління на регіональному рівні : монографія. Ужгород : Говерла, 2016. 238 с.
3. Сучасні концепції менеджменту : навчальний посібник / за ред. Л.І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
4. Табахарнюк М.О. Класифікація угод зі злиття та поглинання компаній у сучасній економіці. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 110–114.
5. Annual report Expedia Group. United states securities and exchange commission. Washington, 2018. 144 с.
6. Expedia.com. “Expedia Inc.” to acquire “Newtrade Technologies Inc.”. URL: <https://viewfinder.expedia.com/expedia-com-expedia-inc-to-acquire-newtrade-technologies-inc> (дата звернення: 03.09.2019).
7. Expedia Group is the world’s leading travel platform. URL: <https://join.expediapartnercentral.com/ru/about-us> (дата звернення: 23.09.2019).

#### References:

1. Bosovska M.V. (2015) Intehratsiini protsesy v turyzmi [Integration processes in tourism]. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t (in Ukrainian).
2. Hrabar M.V., Poida-Nosyk N.N. (2016) Systemnyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia na rehionalnomu rivni [Systematic development of tourism and recreation: theoretical and practical aspects of regional management]. Uzhhorod : Hoverla (in Ukrainian).
3. Fedulova L.I. Suchasni kontseptsii menedzhmentu (2007). [Modern concepts of management]. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury (in Ukrainian).
4. Tabakharnyuk M.O. (2017) Klasyfikatsiia uhod zi zlyttia ta pohlynannia kompanii u suchasni ekonomitsi [Classification of mergers and acquisition agreements in modern economy]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu, vol. 23, no. 2, pp. 110–114.
5. Annual report Expedia Group (2018). United States Securities and Exchange Commission. Washington.
6. Expedia.com. “Expedia Inc.” to acquire “Newtrade Technologies Inc. Available at: <https://viewfinder.expedia.com/expedia-com-expedia-inc-to-acquire-newtrade-technologies-inc> (accessed: 03 September 2019).
7. Expedia Group is the world’s leading travel platform. Available at: <https://join.expediapartnercentral.com/ru/about-us> (accessed: 23 September 2019).

## “EXPEDIA GROUP”: ПУТЬ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ НА ТУРИСТИЧЕСКОМ ОНЛАЙН-РЫНКЕ

*В статье рассмотрены основные слияния и поглощения “Expedia Group”. Установлено, что основной причиной слияния и поглощения является стремление получить и усилить синергетический эффект, который заключается в том, что в результате взаимодополняющих действий активов двух или нескольких хозяйствующих субъектов можно получить совокупный результат, сумма которого превысит сумму результатов отдельных действий этих компаний. Исследование становления диджитал-маркетплейсов в туризме путем слияний и поглощений осуществлено на примере “Expedia Group”, которая является американской глобальной туристической компанией. Коллективно бренды “Expedia Group” охватывают практически каждый аспект исследования, планирование и бронирование путешествий: от выбора лучшего сидения самолета, чтения личных отзывов об отелях до планирования того, что делать в дестинации. Портфель “Expedia Group” обслуживает как отдыхающих, так и деловых путешественников от бюджетного до роскошного отдыха. Проанализированы экономические последствия поглощения объектом исследования таких компаний, как “Travelscape”, “VacationSpot”, “Classic Custom Vacations”, “Metropolitan Travel”, “Newtrade Technologies”, “Activity World”, “Egencia”, “Venere”, “Mobiata”, “Trivago”, “Via Travel”, “Travelocity”, “Orbitz Worldwide”, “HomeAway”, “Pillow”, “ApartmentJet”.*

**Ключевые слова:** слияние и поглощение, туризм, “Expedia Group”, глобальная туристическая компания.

## “EXPEDIA GROUP”: THE WAY OF MERGERS AND ACQUISITIONS ON THE TOURIST ONLINE MARKET

*The paper summarizes the arguments and counterarguments within the scientific discussion on the issue on mergers and acquisitions in the online travel market. The main purpose of the research is to exploring the “Expedia Group’s” transformation into a global travel company through mergers and acquisitions. The article discusses the major mergers and acquisitions of “Expedia Group”. It is established that the main reason for mergers and acquisitions is the desire to obtain and enhance the synergistic effect, which is because the complementary actions of the assets of two or more economic entities can result in an aggregate result exceeding the sum of the results of the individual actions of these companies. The study of the formation of digital marketplaces in tourism through mergers and acquisitions is reviewed by the example of “Expedia Group”, a US global travel company. “Expedia Group’s” first takeovers were aimed at buying “Travelscape” and “VacationSpot.com”. Expedia purchases two travel agencies in 2002 “Classic Custom Vacations”, “Metropolitan Travel”, and the hospitality software company “Newtrade Technologies”. After numerous acquisitions of travel agencies and booking systems, “Expedia” has acquired “Mobiata” to improve its position in the fast-growing mobile travel market. The takeover was a precursor to a clear understanding of the growing importance of mobile devices in travel. Modern mobile phones have become the basis for convenient mobile booking. Another strategic step for “Expedia” was to merge with the trivago metadata system. Currently, the latest “Expedia” acquisitions took place in 2018. They are two small startups; “Pillow” and “ApartmentJet” that help homeowners manage short-term rentals. Collectively, “Expedia Group” brands cover virtually every aspect of travel research, planning and booking, from choosing the best airplane seat, reading personal hotel reviews to planning what to do in a destination. “Expedia Group’s” portfolio caters to both leisure and business travelers, from budget to luxury holidays. The economic impact of the study object absorption of the following companies is analyzed “Travelscape”, “VacationSpot”, “Classic Custom Vacations”, “Metropolitan Travel”, “Newtrade Technologies”, “Activity World”, “Egencia”, “Venere”, “Mobiata”, “Trivago”, “Via Travel”, “Travelocity”, “Orbitz Worldwide”, “HomeAway”, “Pillow”, “ApartmentJet”.*

**Key words:** mergers and acquisitions, tourism, “Expedia Group”, global travel company.