

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ «ТУРИСТ», М.КИЇВ

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Безлюдного Тимура
Сергійовича

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Охріменко
Алла Григорівна

підпис керівника

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

« ___ » _____ 2017 р.

Завдання

на випускнху кваліфікаційну роботу студентові
Безлюдному Тимурі Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Корпоративне управління готельним комплексом «Турист», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації корпоративного управління суб'єкта готельного бізнесу та розроблення рекомендацій щодо його удосконалення.

Об'єкт дослідження – процес корпоративного управління суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади корпоративного управління готельного комплексу «Турист»

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Місце готельного комплексу «Турист» і системі корпоративного управління ПрАТ «Укрпрофтур», Структура органів корпоративного управління, інники недружнього поглинання та заходи щодо їх подолання в корпоративному управлінні готельного комплексу «Турист», Структура споживачів готельного комплексу «Турист» у 2015-2017 рр. за громадянством; табл.: Узагальнення компетенції органів управління та кількісного складу ПрАТ «Укрпрофтур», Узагальнення компетенції органів управління та кількісного складу ПрАТ «Укрпрофтур», Динаміка використання номерного фонду готельного комплексу «Турист» за 2016 - 2017 роки, Корпоративний план готельного комплексу «Турист» на 2019 – 2017 рр.

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади корпоративного управління суб'єктів готельного бізнесу

1.1. Корпорація як об'єкт корпоративного управління

1.2. Готельний бізнес як сфера функціонування корпоративних відносин

1.3. Сутність та зміст корпоративного управління в готельному бізнесі

Висновки до розділу 1

Розділ 2. Аналіз корпоративного управління готелю «Турист»

2.1. Передумови здійснення корпоративного управління готелю «Турист»

2.2. Оцінка системи корпоративного управління готелю «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур»

2.3. Аналіз ефективності корпоративного управління готелю «Турист»

Висновки до розділу 2

Розділ 3. Напрями удосконалення корпоративного управління готелю «Турист»

3.1. Підходи до удосконалення корпоративного управління готелю «Турист»

3.2. Методи захисту від недружніх приєднань готельного комплексу «Турист»

3.3. Розроблення плану покращення корпоративного управління та визначення ефективності пропозицій в готельному комплексі «Турист»

Висновки до розділу 3

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	4.12.18 р.

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання

студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Н.І. Ведміль

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018 р.

ЗМІСТ

Вступ	7
Розділ 1. Теоретичні засади корпоративного управління суб'єктів готельного бізнесу	11
1.1. Корпорація як об'єкт корпоративного управління	11
1.2. Готельний бізнес як сфера функціонування корпоративних відносин	17
1.3. Сутність та зміст корпоративного управління в готельному бізнесі	21
Висновки до розділу 1	29
Розділ 2. Аналіз корпоративного управління готельного комплексу «Турист»	31
2.1. Передумови здійснення корпоративного управління готельного комплексу «Турист»	31
2.2. Оцінка системи корпоративного управління готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур»	57
2.3. Аналіз ефективності корпоративного управління готельного комплексу «Турист»	64
Висновки до розділу 2	66
Розділ 3. Напрями удосконалення корпоративного управління готельного комплексу «Турист»	66
3.1. Підходи до удосконалення корпоративного управління готельного комплексу «Турист»	76
3.2. Методи захисту від недружніх приєднань готельного комплексу «Турист»	84
3.3. Розроблення плану покращення корпоративного управління та визначення ефективності пропозицій в ГК «Турист»	89
Висновки до розділу 3	92
Висновки та пропозиції	94
Список використаних джерел	102
Додатки	108

ВСТУП

Актуальність теми. Незважаючи на сучасні складнощі розвитку, виразною тенденцією туристичного, готельного та ресторанного бізнесу є посилення процесів інтеграції, глобалізації, і, як наслідок, – зростання впливу корпоративних утворень. Відповідно, необхідність аналізу специфіки функціонування та розвитку корпорацій в даному секторі економіки є очевидною і має важливе значення для визначення чинників конкурентоспроможності, розроблення стратегій як окремих суб'єктів ринку, так і в цілому.

Виникнення і розвиток корпорацій відображає закономірності еволюції світової економіки. Нова форма підприємництва стала відповіддю на нові вимоги до форм і принципів організації бізнесу. Корпоративний сектор виступає базовим елементом світової економіки. Саме корпораціями забезпечується більш ніж 50% обсягу світового промислового виробництва та 100% світової торгівлі. Великі корпорації сприяють постійному економічному прогресу, підвищенню рівня життя та науковому розвитку. Експерти вважають, що корпоративна власність є найбільш ефективною з позиції залучення додаткових капіталовкладень, можливостей використання нових управлінських методів, підвищення продуктивності праці та вдосконалення трудових відносин

Діяльність будь-якого суб'єкта бізнесу залежить не тільки від правильно обраної стратегії, компетентного керівництва, наявності цінних ресурсів і ринків збуту. Успішний розвиток будь-якого бізнесу неможливий без доступу до інвестиційного капіталу. Проте, ут інвестори не вкладають значні кошти суб'єкт бізнесу, що не має ефективної системи управління та контролю за діяльністю. Інвестори зацікавлені у одержанні повної інформації про стан справ у корпораціях. Інвестори, насамперед закордонні, будуть збільшувати обсяги інвестицій в українські корпорації, якщо відбудеться

істотне покращення корпоративного управління. При цьому вони вимагають участі в реальному контролі над процесом управління, щоб забезпечити ефективне використання активів для реалізації своїх інтересів. Відтак, ефективне корпоративне управління є досить важливим та складним питанням.

Проблеми розвитку корпорацій займають особливе місце в роботах українських і зарубіжних науковців. Процеси, які відбуваються в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі є досить специфічними і потребують глибокого вивчення. Значні зміни зовнішніх факторів впливу та необхідність врахування галузевої специфіки, потребують постійних послідовних досліджень розвитку корпорацій туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Вивченню проблем корпоративного управління в цій сфері присвячено роботи багатьох вчених, зокрема як: А. Берле, М. Бойко, Р. Гріффін, І. Малик, А. Охріменко, А. Расулова, Н. Супрун та інших. Однак необхідність комплексному підходу щодо дослідження теоретико-методологічних засад корпоративного управління підприємства готельного бізнесу поки що приділено недостатньо уваги і потребує досліджень та визначає актуальність даної роботи.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Мета роботи: формування теоретичних і методологічних засад, науково-методичних та практичних рекомендацій з реалізації корпоративного управління готельного комплексу «Турист». На основі цього були поставлені і вирішені такі задачі:

- обґрунтовано сутність корпорації як об'єкту корпоративного управління;
- представлено готельний бізнес як сферу функціонування корпоративних відносин;
- розкрито сутність та зміст корпоративного управління в готельному бізнесі;
- проведено аналіз корпоративного управління готельного комплексу «Турист»;

- Представлено передумови здійснення корпоративного управління готельного комплексу «Турист»;
- зроблено оцінку системи корпоративного управління готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур»;
- проведено аналіз ефективності корпоративного управління готельного комплексу «Турист»;
- обґрунтовано підходи до удосконалення корпоративного управління готельного комплексу «Турист»;
- запропоновано методи захисту від недружніх приєднань готельного комплексу «Турист»;
- здійснено розроблення плану покращення корпоративного управління та визначення ефективності пропозицій в готельному комплексі «Турист».

Об'єктом дослідження є процес корпоративного управління готельних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти корпоративного управління готельного комплексу «Турист».

Методи дослідження. В роботі використовувався системний підхід, а також загальнонаукові методи (аналіз, синтез, конкретизація, класифікація) і спеціальні методи, зокрема, економіко-математичний, статистичний, метод порівняльного аналізу, спостереження, а також метод експертних опитувань.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи стали наукові положення сучасної теорії маркетингу, менеджменту, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань корпоративного управління готельних підприємств, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, а також матеріали статистичної звітності готельного комплексу «Турист».

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності готельного комплексу

«Турист», а також в подібних підприємствах з метою удосконалення їх корпоративного управління.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові результати, що визначають ступінь і характер новизни досліджень випускної кваліфікаційної роботи, полягають у тому, що в ній:

удосконалено:

- розуміння корпоративного управління для суб'єктів готельного бізнесу;
- бачення інструментарію розроблення механізму корпоративного управління суб'єктів готельного бізнесу.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Корпоративне управління готельного комплексу» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А)

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 107 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Корпорація як об'єкт корпоративного управління

Корпоративний бізнес відрізняється за своєю формою від бізнесу індивідуальних підприємств і партнерств:

- обмеженою відповідальністю; тобто акціонери не зобов'язані відповідати за зобов'язаннями і боргами корпорації (втратити вони можуть тільки те, що інвестували в компанію);
- простотою переходу прав володіння акціями при їх реалізації;
- безстроковістю (а отже стабільністю) свого існування, тому що перехід акцій з одних рук в інші не підриває цілісність корпорації.

Особливості корпоративного управління визначаються об'єктом управління – корпорацією, що відповідно характеризується особливостями:

- корпоративної форми правління (рада директорів, виконавчі органи управління, колегіальні органи управління – загальні збори акціонерів);
- підприємницькою діяльністю, заснованою на специфічній особливості формування статутного капіталу – власності багатьох осіб;
- особливостями залучення інвестицій через придбання акцій, які визначають частку власника у статутному капіталі;
- відокремленням власності від процесу управління;
- залежністю участі в контролі за діяльністю корпорації від частки в акціонерному капіталі;
- обмеженою відповідальністю власників [17]

Відповідно до цього, можна визнати такі основні основоположні риси корпоративної форми організації бізнесу (рис. 1.1).

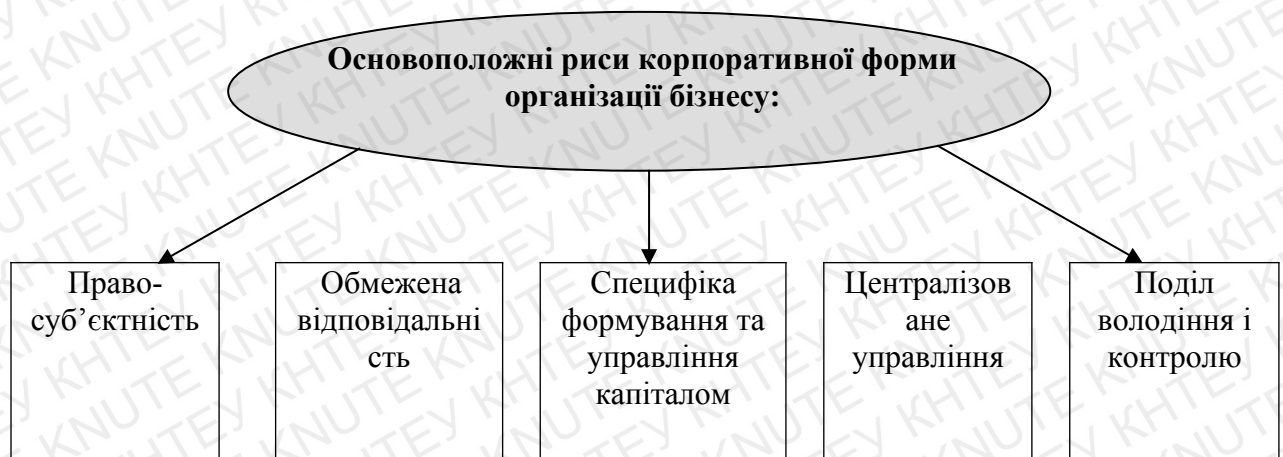


Рис. 1.1. Основоположні риси корпоративної форми організації бізнесу

Загалом, в роботах науковців [11, 12, 15] зазначаються такі переваги корпоративної форми організації бізнесу: 1) в середньому наймані менеджери володіють кращими професійними знаннями, ніж акціонери; 2) обмежена відповідальність; 3) високий рівень контролю з боку держави; 4) розподіл власності і управління; 5) економічна природа акцій (ліквідність, обіговість, серійність, стандартизованість); 6) можливість передачі управлінських повноважень дозволяє акціонерам здійснювати інвестиції одночасно у декілька АТ; 7) сприяння т. з. «пасивному» підприємництву, коли в акції інвестує особа, що не має відповідних професійних якостей; 8) наймані менеджер має можливість урівноважити погляд багатьох акціонерів; 9) можливість формування значних капіталів та вирішення глобальних виробничих проблем.

Серед вітчизняних та зарубіжних науковців досі не існує єдиного підходу до поняття "корпорація". Корпораціями у вітчизняній економічній та правовій літературі називаються господарські товариства (перш за все акціонерні товариства), які мають статус юридичної особи і утворені шляхом об'єднання майна засновників. В Господарському кодексі України корпорація визначається як "договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання

діяльності кожного з учасників органам управління корпорації" [1, Ст. 120 ГК].

У вітчизняному праві будь-які колективні утворення - суб'єкти цивільного права - визначаються за допомогою категорії "юридична особа" [1, Ст. 23]. Узагальнюючи думку зарубіжних вчених слід відзначити, що вони розглядають дану категорію з двох точок зору, а саме, "корпорація" - це:

- по-перше, домінуюча форма підприємницької діяльності в світі, значна організаційно-господарська структура національного чи міжнародного масштабу, яка функціонує на основі високого рівня усуспільнення виробництва, концентрації та централізації капіталу;
- по-друге, сукупність внутрішньо-корпоративних взаємовідносин, що виникають під час реалізації певної мети корпоративними підрозділами, заради якої вони об'єдналися.

Найбільш поширене визначення корпорації - це організація, яка поставила перед собою певні цілі, діюча на суспільне благо, має певні права, є юридичною особою, діє на постійній основі і несе обмежену відповідальність. Дане визначення є найбільш універсальним. Проте, законодавства різних країн закріплюють наявність своїх особливих критеріїв.

Однак, у вітчизняній економіко-правовій системі, по своїй суті і з меншими умовностями, саме акціонерні товариства ідентифікуються з загальноприйнятим поняттям корпорації в світовій господарській і правовій практиці. Проте, потрібно відзначити, що поняття корпорації в українських умовах набуло ще одну специфічну рису. Воно використовується для позначення господарюючого суб'єкта, утвореного декількома юридичними особами, причому кожне з них можна розглядати в якості самостійного економічного суб'єкта, пов'язаного з іншими майновими відносинами, спільним веденням бізнесу, загальними цілями і інтересами, загальною організаційною структурою. Таким чином, в Україні корпорація може бути як самостійним акціонерним товариством, так і розглядатися в якості одного з типів надфірменних утворень.

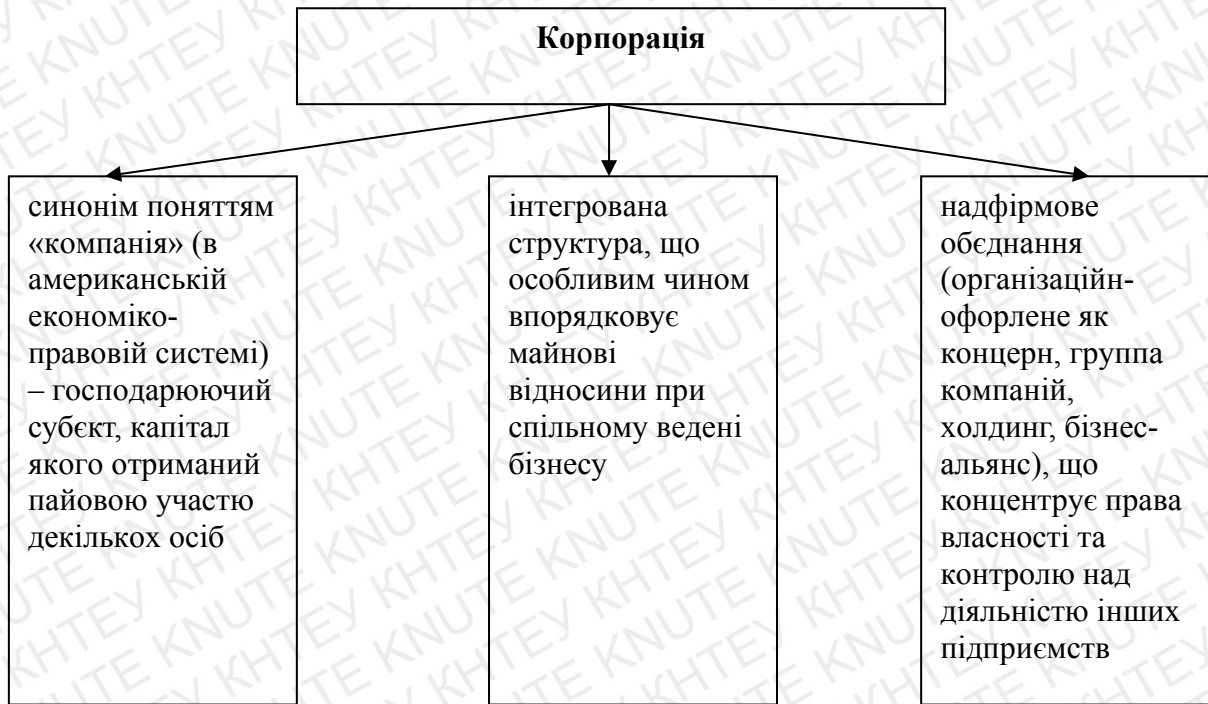


Рис. 1.2. Складові поняття «корпорація» [26]

Корпорації або корпоративні об'єднання - це господарюючі системи зі складним механізмом вироблення й узгодження інтересів і цілей. Оскільки кожна з корпорацій містить у собі як мінімум два досить великих підприємства, то масштаби діяльності таких об'єднань надзвичайно великі. Складна багаторівнева мережа внутрішніх взаємин не тільки між підрозділами, але й між підприємствами та елементами конкурентоспроможності вимагає дещо інших підходів у формуванні структур управління.

Широкі можливості корпоративної організації господарської діяльності дозволяють моделювати міжфірмові відносини, використовуючи безліч варіантів створення корпорацій, заснованих на використанні її переваг. В якості основних, виділимо наступні:

1. Здатність залучення грошових коштів через випуск акцій дає можливість акумулювати кошти необмеженого числа інвесторів, дозволяючи останнім розраховувати на певну винагороду і даючи певний вибір участі в управлінні товариством.

2. Полегшується вирішення проблеми керованості. Завершеність організаційного оформлення, регламентованість у визначенні відповідальності і повноважень дозволяють розподілити функції контролю між органами управління акціонерного товариства, що означає можливість професіоналізації процесу управління.

3. Спрощений порядок входження і виходу зі складу акціонерів забезпечує широкі можливості ротації зацікавлених осіб і відповідно більшу гнучкість в умовах крайньої динамічності інвестиційної пропозиції.

4. Принцип обмеженої відповідальності дозволяє зменшити ризики [26].

В умовах складного різноманітності паралельних і діаметрально протилежних думок на особливу увагу заслуговують такі визначальні аспекти розвитку корпорацій:

- історія виникнення корпорацій;
- огляд і зіставлення теоретичних концепцій і підходів до формування та розвитку корпорацій;
- трансформація змістовних аспектів, сутності даної категорії як економічного явища;
- аналіз трактувань, уточнення сучасного поняття «корпорація».

Визначення моменту виникнення корпорацій важко. Зазвичай їх поява відносять до XV-XVI ст. і пов'язують з періодом первісного нагромадження капіталу, коли корпорації були життєвим укладом і виникали в формі професійних об'єднань, груп торговців або маклерів, що об'єднувалися в торгові гільдії [59]. Корпорації пройшли досить тривалу генезу свого розвитку. Основні етапи становлення та розвитку теорії та практики корпорацій в рамках корпоративного управління показано в табл. 1.1.

Етапи становлення та розвитку теорії та практики корпоративного управління

Період	Основні положення
кінець XIX – початок XX століття, «домінування акціонерів»	Поява великих корпорацій. Домінує школа наукового управління, яка зосереджує свою увагу переважно на принципах і методах організації праці. Започаткування процесу відділення прав акціонерної власності від управління нею. А.Маршал системно охарактеризував проблему розходження інтересів управлінців та власників компаній. Т.Веблен пропонує перехід контролю від власників до менеджерів -інженерів
Початок 30-х – 50 роки XX століття, «домінування менеджерів	Розширення сфер діяльності корпорацій. Передача виконавчих, контрольних, а згодом стратегічних функцій управління найманим керівникам (менеджерам). Виникають конфлікти інтересів. На рівні державного регулювання вводяться вимоги щодо розкриття інформації про функціонування корпорацій та обіг цінних паперів, посилюється роль Комісій з цінних паперів та фондового ринку. Американські економісти А.Берлі та Г. Мінз в роботі «Сучасна корпорація і приватна власність» (1931 р.) порушили питання про агентські відносини, колективну і соціальну природу корпорацій. Теорія трансакційних витрат Р. Коуза («Природа фірми», 1937 р.)
50-80-роки XX століття, «впровадження загальних правил та принципів у сфері корпоративного управління»	Ріст інвестиційної активності. Вивіз капіталу у формі портфельних інвестицій (акцій). Значне зростання долі інституціональних (пенсійних, страхових компаній) і колективних (пайових і нових інвестиційних фондів) інвесторів в акціонерному капіталі. Європейське економічне співтовариство приймає директиву про уніфікацію корпоративного управління для акціонерних компаній. Розвиваються теорії: інформаційної асиметрії (М.Спенс, Дж.Акерлоф); ризику (Дж.Стігліц); нової інституціональної економіки (О.Уільямсон); структури акціонерного капіталу (Ф.Модельяні та М.Міллер). Особливий вплив на розвиток корпоративного управління мають роботи М.Дженсена та У.Меклінга щодо обґрунтування контрактних відносин між акціонерами та іншими особами в системі корпоративного управління
Початок 90-х років – до сьогодні, «вирішення проблеми системного підходу до корпоративного управління»	Банкрутство цілої низки акціонерних компаній. Посилення державного регулювання в сфері корпоративного управління. Кодекс корпоративного управління Кедбері (Великобританія, 1992 р.). Впровадження в практику принципів «підкоряйся або поясни». Розробка механізмів внутрішнього контролю, системи мотивації членів наглядових рад. Прийняття Принципів корпоративного управління ОЕСР (1999 р.). Закон Сарбейнса-Окслі (США, 2002 р.). Реформування системи корпоративного управління в більшості країн світу.

Управління корпорацією містить у собі спосіб управління діяльністю з боку ради директорів і менеджменту, що стосується таких аспектів, як:

- постановка корпоративних цілей (включаючи визначення економічної вигоди для власників);

- управління поточною діяльністю корпорації;
- врахування інтересів учасників корпоративних відносин;
- забезпечення відповідності корпоративної діяльності і корпоративної культури вимогам діючого законодавства, нормативній базі і загальноприйнятим нормам ділового обороту;
- захист інтересів акціонерів і інвесторів [14].

У сучасних умовах ринкової економіки корпорація є найбільш поширеною і значущою формою підприємницької діяльності, позначає оптимальну систему організації великомасштабного виробництва товарів і послуг, а також і у готельному бізнесі.

1.2. Готельний бізнес як сфера функціонування корпоративних відносин

Поступове розповсюдження ринкових відносин на невиробничу сферу, стало причиною втягування у корпоративні процеси готельні та ресторанны заклади. За цих умов надзвичайної ваги набуває застосування методів та технологій, які позитивно зарекомендували себе у галузях матеріального виробництва, зокрема у діяльності високорезультативних корпоративних структур.

У готельному та ресторанному бізнесі активно відбуваються процеси, що сприяють розвитку корпоративних форм бізнесу:

- інтеграції господарської діяльності суб'єктів;
- поліпшення інвестиційної привабливості готельного і ресторанного бізнесу;
- переважання на ринку мережених готелів та ресторанів;
- структуризація ринку;
- особливості споживання готельних і ресторанных послуг;
- технологічні процеси;
- пов'язаність виробничих процесів;
- територіальна розмежованість;

- інноваційність та інвестиційна активність тощо [38].

Основними чинниками, що обумовлюють необхідність впровадження у практику діяльності готельного бізнесу ефективного корпоративного управління є:

- вихід на європейський та світовий ринки й необхідність посилення власних конкурентних переваг;
- приєднання до угод міжнародного економічного співтовариства й важливість відтворення власної ідентичності та конкурентного потенціалу;
- покращання інвестиційного клімату та надання гарантій інвесторам, збільшення інноваційно-інвестиційної діяльності;
- забезпечення належної стабільності роботи товариств;
- вирішення проблеми зайнятості населення, оптимізації структури ринку праці;
- захист прав акціонерів та формування соціальної відповідальності загалом;
- підвищення якості готельних послуг [13].

Для більшості великих українських акціонерних товариств готельного бізнесу можна виділити наступні групи учасників корпоративних відносин, кожна з яких має свої інтереси:

- менеджмент (у тому числі одноособовий управлінський орган);
- великі акціонери (власники контрольного пакета голосуючих акцій товариства);
- акціонери, що володіють незначними пакетами акцій (так звані дрібні або міноритарні акціонери);
- власники інших цінних паперів акціонерного товариства;
- кредитори, що не є власниками цінних паперів товариства;
- органи державної влади й органи місцевого самоврядування.

Інтереси кожної з перерахованих груп не тільки не збігаються, але і найчастіше суперечать один одному.

Аналіз практики створення корпоративної форми бізнесу в готельній сфері дає підставу для виявлення факторів, вплив яких обумовлює формування інтегрованих корпоративних структур. Найважливіші серед них:

- розвиток фінансового капіталу;
- технологічні фактори;
- ринкові фактори;
- управлінські фактори [31].

Якщо класична схема виникнення фінансового капіталу має у своїй основі концентрацію виробництва і капіталу, то у вітчизняних умовах базою цього процесу стало подрібнення виробництва, що супроводжується поширенням акціонерної власності. Інша особливість формування фінансового капіталу - відсутність умов розвитку конкуренції - у світовій практиці аналогічний етап мав протилежні тенденції. Більш того, фінансовий капітал виник як реакція на загострення конкурентної боротьби.

Технологічні фактори утворення корпоративної форми бізнесу в готельній сфері пов'язані з перевагами інтеграції. Основними технологічними факторами є наступні: досягнення ефекту масштабу; диверсифікація виробництва і науково-технічного потенціалу; реалізація ефекту синергії. Ефект масштабу і синергічний ефект сполучені з економією на елементах постійних витрат. За рахунок диверсифікації досягаються ефект усереднення при переливі капіталу з галузі в галузь, а також економія, одержувана при комбінуванні взаємодоповнюючих ресурсів і альтернативному використанні надлишкових.

Досить важливе значення для готельних корпорацій мають фінанси. Корпоративні фінанси функціонують в рамках фінансової системи держави і складають її основу. Під терміном корпоративні фінанси розуміється управління рухом капіталу в рамках певної готельної корпорації. Слово «корпоративний» вказує на корпоративну форму правління. Корпоративні фінанси - це грошові відносини, пов'язані з формуванням і розподілом грошових ресурсів підприємств-учасників, що входять в корпорацію, і їх

використанням на виконання зобов'язань перед підприємствами - учасниками корпорації, фінансово-кредитної системи і державою, а також на забезпечення функціонування як окремих учасників, так і корпорації в цілому.

Фінансові відносини виникають у готельної корпорації (акціонерного товариства) з наступними суб'єктами господарювання:

- з засновниками - при формуванні статутного капіталу;
- з акціонерами - при виплаті їм відсотків і дивідендів по емісійних цінних паперів, а також при викупі власних акцій з метою їх дострокового погашення;
- з кредиторами - при погашенні позик і зобов'язань;
- з банками - при отриманні і погашенні позик і відсотків по ним;
- з недержавними фінансовими посередниками, наприклад, зі страховиками, інвестиційними компаніями і фондами, фондовими біржами - при здійсненні профільних операцій;
- з дочірніми і залежними товариствами - при відшкодуванні їм збитків, завданих основним суспільством і при покупці акцій залежних товариств;
- з державою - з податків і зборів в бюджетну систему, внесками до позабюджетних фондів, при фінансуванні з бюджету окремих видів витрат: капітальних вкладень, науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок і т.д. [26]

Оскільки готельні корпорації залучають до своєї діяльності споживачів, то важливе значення у їх функціонуванні має корпоративна культура. Корпоративна культура в корпораціях формується і розвивається під впливом ділової етики (це система норм моральної поведінки людей, їх обов'язків по відношенню один до одного і суспільству в цілому). В Україні в даний момент виділяють три основні групи корпорацій:

- 1) корпорації, що сформувалися в результаті приватизації і постприватизаційних процесів в ринковому середовищі;

- 2) корпорації, які зароджувалися і розвивалися в умовах ринкової економіки;
- 3) корпорації, що відносяться до природних монополій.

У кожній з цих груп під впливом ключових завдань даного бізнесу сформувалися особливості ділової етики і корпоративної культури.

1.3. Сутність та зміст корпоративного управління в готельному бізнесі

В даний час дослідження проблем корпоративного управління обумовлено необхідністю: інтеграції корпорацій в світове економічне співтовариство в зв'язку з триваючими процесами глобалізації світової економіки; забезпечення інвестиційної привабливості корпорацій для інвесторів; створення ефективного механізму управління власністю корпорації; дотримання балансу інтересів всіх фінансово зацікавлених осіб, які є власниками і / або беруть участь в управлінні організацією (корпорацією); поділу функцій володіння і управління в великих організаціях; відновлення зруйнованих господарських зв'язків між організаціями та ін. Проблема корпоративного управління як фундаментальна проблема управління бізнесом актуальна для сучасної України.

Саме ж корпоративне управління дає можливість: 1) встановити чіткі орієнтири розвитку на ринку; 2) формувати почуття відповідальності по всій вертикалі управління; 3) підвищувати фінансові показники компанії. [10]. Відповідно до цього, можна сформулювати головну функцію корпоративного управління, що полягає у забезпеченні роботи корпорацій в інтересах акціонерів, які надали корпорації фінансові ресурси, а також в інтересах інших зацікавлених осіб [12].

Визначень сутності корпорацій є значна кількість, окремі із них представлені в табл. 1.2.

Визначення сутності корпоративного управління різними вченими

Вчений	Визначення
Баюра Д.	корпоративне управління – це система відносин між органами товариства і його власниками (акціонерами) щодо управління діяльністю товариства
Боковець В.Д.	корпоративне управління - управління корпоративними правами
Ігнатєва І.	корпоративне управління – процес, що передбачає досягти оптимального балансу інтересів усіх сторін: акціонерів, менеджменту, клієнтів, постачальників, держави та суспільства

Більшість авторів [25, 28, 31, 38] дотримуються точки зору, що корпоративний менеджмент зосереджений на механізмах ведення бізнесу. Поняття «корпоративне управління» ширше. Він визначає систему взаємодії між безліччю осіб і організацій з найрізноманітніших аспектів функціонування компанії, перш за все між менеджерами і власниками (акціонерами / інвесторами), акціонерами та іншими зацікавленими особами і т. д. Таке розуміння переносить центр ваги з внутрішньокорпоративних відносин на міжкорпоративні і є максимально прийнятним для великих інтегрованих корпоративних об'єднань, що включають кілька організацій, координованих з єдиного керуючого центру.

Можна виділити дві концепції корпоративного управління. Одна з них виходить з досить вузького трактування сутності корпоративного управління, яка пов'язана «з встановленням балансу інтересів різних груп зацікавлених осіб (акціонерів, в тому числі великих і міноритарних, власників привілейованих акцій, державних органів)». В цьому випадку під предметом корпоративного управління розуміється «система відносин між органами управління і посадовими особами емітентів, власниками цінних паперів таких емітентів, а також іншими зацікавленими особами, так чи інакше залученими в управління емітентом як юридичною особою» [25, с. 8].

Друга концепція передбачає, що корпоративне управління - це «система управлінських відносин між взаємодіючими господарюючими суб'єктами з приводу субординації і гармонізації їх інтересів, забезпечення

синергії як їх спільної діяльності, так і їхніх взаємин із зовнішніми контрагентами в досягненні поставлених цілей» [20, с. 8]. Таким чином, корпоративне управління як суспільно-економічна наука являє собою систему знань про закономірності і ефективні форми, методи і засоби цілеспрямованого впливу на суб'єкти корпоративних утворень, їх органи управління, матеріально-речові елементи, фінансові системи та інші компоненти, що забезпечують ефективне функціонування механізму взаємодії і досягнення гармонії і синергетичного ефекту.

Крім того, існує підхід, згідно з яким корпоративне управління розглядається як синонім поняття «управління підприємством» [1, с. 10-11]. При цьому управління підприємством розглядається як вид діяльності, який, відповідно до його цілей і завдань, визначає, що і коли робити, хто і як буде здійснювати цю діяльність, планування і організацію по всіх стадіях і рівнях управління, аналіз і контроль за виконанням управлінських рішень, домагатися ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. При цьому підході ставиться знак рівності між «корпоративним управлінням» і «управлінням корпорацією», що охоплює всі функції управління в рамках корпорації.

Проведений аналіз різних підходів щодо поняття «корпоративне управління» дозволяє зробити наступні висновки: слід розглядати корпоративне управління як сучасну прогресивну форму управління підприємством. Механізми корпоративного управління можуть і повинні впроваджуватися на підприємствах не тільки великих (холдинги, ФПГ і інші), але і відносно невеликих за своїми розмірами [13, с. 37]. Не слід розглядати корпоративне управління як вузький набір функцій управління, характерних для акціонерних товариств, що регулюють тільки взаємини між акціонерами і менеджментом на основі прав власності. Всі функції управління на підприємстві тісно взаємопов'язані.

Управління корпорацією також означає:

- визначати цілі корпорації, мотиви її існування і доступну всім ідею;

- забезпечувати організацію адекватними фінансовими, трудовими ресурсами, допоміжної технологією, управлінськими та організаційними процесами для впровадження узгоджених стратегій;
- призначати команди керуючих і визначати політику і цінності, якими повинні керуватися керуючі в своїй роботі;
- аналізувати плани і стежити за відповідністю показників узгодженим стандартам і, де необхідно, вживати коригувальні заходи;
- систематично звітувати про досягнуті результати перед акціонерами компанії і дотримуватися правові обов'язки [22].

Корпоративне управління має спиратися на стратегічний підхід, а корпоративна стратегія охоплювати всі головні функціональні стратегії, які спричиняють прибутковий і стійкий стан підприємства. Між синергетичним ефектом і розміром інтегрованої компанії немає прямого зв'язку. Дух корпоративного управління на невеликому підприємстві може бути сильнішим й ефективнішим, ніж на великому, погано організованому підприємстві.

Корпоративне управління передбачає наявність особливих корпоративних ознак, які в працях західних фахівців отримали назву «корпоративна ідентичність». Вона характеризує ступінь відповідності системи управління конкретного підприємства принципам і ознаками корпоративного управління. З нашої точки зору, формування корпоративних структур в Україні, що враховує зазначені вище аспекти їх функціонування, розроблені на основі зарубіжних і вітчизняних досліджень, сприятиме не тільки визначенню їх формального статусу та успішної адаптації до специфічних умов російського ринку, а й ефективному вирішенню як економічних, так і соціальних проблем в рамках корпорації і суспільства в цілому.

Ключовим є визначення ОЕСР: «корпоративне управління (Corporate Governance) - це система виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає

баланс інтересів власників і спрямована на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в межах норм чинного законодавства» [16]. Відповідно, можна вважати, що в сутності копропацій є дві основоположні концепції:

- по-перше, існує вимога щодо підзвітності осіб, які здійснюють контроль діяльності акціонерного товариства – членів наглядової ради;
- по-друге, існує вимога щодо спілкування цих осіб з власниками акціонерного товариства – акціонерами [6].

Узагальнивши розуміння сутності корпоративного управління, можна згрупувати підходи до його визначення (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підходи до визначення корпоративного управління

Підхід	Сутність корпоративного управління
Особистий (внутрішня архітектура)	Вибір найкращих механізмів управління та розподілу влади між різними групами учасників корпоративних відносин
Громадський (зовнішні відносини)	Відносини між корпорацією та суспільством
Нормативний	Кодекс принципів та норм, що регламентують права, обов'язки та відповідальність осіб, які приймають участь в управлінні корпорацією
Економічний	Система відносин між органами управління, посадовими особами корпорації та акціонерами
Управлінський	Система виборних та призначених органів акціонерного товариства, що керує ним

В Україні історія корпоративного управління почалася після отримання країною Незалежності та прийняття Закону України «Про господарські товариства». Закон визначив акціонерні товариства як самостійну форму та закріпив правові основи їх створення та функціонування.

Слід зазначити, що менеджмент корпорації (а також терміни "корпоративний менеджмент", "управління корпорацією" і "менеджмент корпорації" будуть використовуватись як синоніми) припускає присутність визначених корпоративних ознак, що одержали назву "корпоративна ідентичність", що означає ступінь відповідності системи управління даного

конкретного підприємства принципам і ознакам корпоративного управління. Корпоративна ідентичність містить у собі такі поняття як корпоративна культура, корпоративна філософія, корпоративний стиль управління.

Таблиця 1.4

Корпорація як система

Блок системи	Загальний склад (функції)
Організаційно-правовий	Має правовий статус, наділена правами юридичної особи, визначеною організаційно-правовою формою
Організаційно-структурний	Ієрархічні і функціональні зв'язки структурних одиниць корпорації
Майновий	Визначені матеріально-технічні цінності і відносини власності
Виробничий	Визначені види діяльності, постачальники, споживачі, конкуренти і партнери
Бізнес-система	Система бізнес-процесів, що направлені на випуск продукції бізнесу і отримання прибутку
Фінансовий	Капітал, інвестиції, інвестори, кредитори тощо
Соціальний	Кадри, управління персоналом, соціальна політика, підготовка персоналу

Корпоративна культура синтезує в собі сформовані в корпоративному товаристві моральні норми і цінності, традиції і принципи. Філософія корпорації - це вже сформована в ній система світосприймання, звичайно закріплена в положеннях основних документів компанії [17].

Корпоративний стиль управління характеризується набором добровільно прийнятих компанією норм, що визначають і регулюють внутрішньо-корпоративні відносини. У ряді країн це закріплюється в так званих кодексах корпоративного управління, що включають у себе в першу чергу рекомендації з організації діяльності ради директорів як основного і найбільш діючого механізму корпоративного управління.

Функції корпоративного управління доцільно розглянути з погляду організаційних, а саме таких, що відображають як загальну структуру галузей управління, так і стадії здійснення управління: планування, організація, координація, контроль, мотивація.

Стосовно управління корпоративними правами можна виділити такі функції, що виявляється у формуванні їх власником цілей — отримання

дивідендів чи реальне управління, зростання курсової вартості акції, можливих спекулятивних операцій.

1. Функція планування виявляється в самостійному управлінні корпоративними правами або передачі їх у довіреність, намаганні бути присутнім чи відсутнім на зборах власників корпоративних прав, прийнятті рішень для власників корпоративних прав, які дають право певного контролю для здійснення управлінських функцій. Функція планування виявляється у формуванні оптимальної управлінської структури з наявним контролем оцінки наявних можливостей корпорації, формування специфічних видів діяльності корпорації, в розробці й прийнятті установчих та інших внутрішньокорпоративних документів.

2. Функція організації передбачає узгодження зв'язків власника корпоративних прав з корпорацією, а також довіреними особами, якщо вони є. Функція організації реалізується при координації дій та установчих документів акціонерного товариства з законодавчою базою та узгодженні дій з державними регулятивними органами, узгодженні дій структурних органів управління, координації відносин з фінансовими посередниками.

3. Функція координації в управлінні корпоративними правами виявляється насамперед у власників корпоративних прав, які можуть його здійснювати. Для дрібних власників вона полягає в контролі за отриманням дивідендів, отриманням інформації при кумулятивному голосуванні. Функція координації виявляється перш за все у встановленні відповідності установчих та внутрішньокорпоративних документів правової бази, формуванні реального контрольного пакета акцій або узгодженості дій власників пакетів акцій при голосуванні, встановленні стандартів діяльності корпорації, зіставленні досягнутих результатів зі стандартами, коригування діяльності.

4. Функція контролю виявляється в належній оплаті довірених осіб, отриманні дивідендів. Функція контролю в управлінні корпораціями виявляється, перш за все, у проведенні оптимальної дивідендної політики

акціонерного товариства, належній оплаті управлінських органів, різних формах стимулювання менеджерів та інших працівників.

5. Функція мотивації з погляду управління корпорацією: на стадії утворення акціонерного товариства полягає у виборі засновників, виборі форми акціонерного товариства, формуванні місії корпорації [22].

Корпоративне управління має спеціальні (конкретні) функції, притаманні лише йому. До таких конкретних управлінських функцій належать:

- проведення первинної та похідних емісій;
- регулювання руху корпоративних цінних паперів на фондовому ринку;
- регулювання проведення загальних зборів;
- формування органів управління між загальними зборами та надання їм певних повноважень;
- робота з фінансовими посередниками;
- організація депозитарної та реєстраційної діяльності;
- організація виплати дивідендів;
- ознайомлення акціонерів з інформацією;
- реорганізація корпорації тощо [7].

Важливе значення в процесі корпоративного управління готелем має ефективне виконання менеджерами управлінських процедур при впливі на об'єкт управління. Ефективність – це результативність процесу, операції, яка визначається як відношення Основними критеріями, параметрами оцінки системи корпоративного управління є: якість, надійність, ефективність. Якість – об'єктивна і загальна характеристика об'єктів, що виявляється в сукупності їх властивостей. Саме якість обґрунтовує необхідність здійснення управлінських дій по досягненню того, щоб рівень управлінської дії (зворотний зв'язок) був релевантний економічним, соціальним і особистим потребам власників бізнесу, забезпечуючи при цьому гарантоване збереження капіталу і прав акціонерів. Надійність – комплексна власність

об'єкту (системи), що полягає в його здатності виконувати задані функції, зберігаючи свої основні характеристики у встановлених межах. Щодо системи корпоративного управління надійність можна визначити як правильне ефекту, результату, що зумовили його отримання. Ефективність системи корпоративного управління можна визначити як здатність системи управління досягати поставлених цілей за мінімальний час і мінімальними витратами при дотриманні прав і інтересів акціонерів [9].

Більш ефективними методами оцінювання ефективності корпоративного управління має стати використання системи показників. Критерії та показники цих підходів будуються на диференціації за такими групами: 1) економічні показники ефективності, які ґрунтуються як на кількісних, так і на якісних показниках оцінювання; 2) показники, пов'язані з оцінюванням досконалості корпоративної культури; 3) показники, які висвітлюють зміст проблеми розподілу влади на конкретному підприємстві; 4) показники організаційного змісту, які охоплюють питання процесу організації корпоративних відносин та управління [14].

Висновки до розділу 1

1. Розкрито, що корпоративне управління, це складний процес, який поєднує в собі організаційно–правові, економічні, мотиваційні, соціально–психологічні та інші механізми. Воно охоплює всі сторони зацікавлені в розвитку корпорації, кожна з яких має свої інтереси. Вдосконалення системи корпоративного управління готелів сприяє підвищенню їх ефективності та розширенню їх доступу до зовнішніх джерел фінансування, що є однією з умов стійкого зростання економіки. Удосконалення системи корпоративного управління залишається одним із пріоритетних завдань як на загальнодержавному рівні так і на міжнародному, проте вони мають бути розроблені з врахуванням інтересів всіх учасників.

2. Корпоративний бізнес відрізняється за своєю формою від бізнесу індивідуальних підприємств і партнерств: 1) обмеженою відповідальністю; тобто акціонери не зобов'язані відповідати за зобов'язаннями і боргами корпорації (втратити вони можуть тільки те, що інвестували в компанію); 2) простотою переходу прав володіння акціями при їх реалізації; 3) безстроковістю (а отже стабільністю) свого існування, тому що перехід акцій з одних рук в інші не підриває цілісність корпорації.

3. Визначено, що особливості корпоративного управління визначаються об'єктом управління – корпорацією. Найбільш поширене визначення корпорації - це організація, яка поставила перед собою певні цілі, діюча на суспільне благо, має певні права, є юридичною особою, діє на постійній основі і несе обмежену відповідальність.

4. Обгрунтовано такі переваги корпоративної форми організації бізнесу: 1) в середньому наймані менеджери володіють кращими професійними знаннями, ніж акціонери; 2) обмежена відповідальність; 3) високий рівень контролю з боку держави; 4) розподіл власності і управління; 5) економічна природа акцій (ліквідність, обіговість, серійність, стандартизованість); 6) можливість передачі управлінських повноважень дозволяє акціонерам здійснювати інвестиції одночасно у декілька АТ; 7) сприяння т. з. «пасивному» підприємництву, коли в акції інвестує особа, що не має відповідних професійних якостей; 8) найманий менеджер має можливість урівноважити погляд багатьох акціонерів; 9) можливість формування значних капіталів та вирішення глобальних виробничих проблем.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «ТУРИСТ»

2.1. Передумови здійснення корпоративного управління готельного комплексу «Турист»

Готель «Турист» розміщений в лівобережній частині міста Києва за адресою: місто Київ, вул. Раїси Окіпної, 2. Дане підприємство зареєстроване Дніпровською у місті Києві районною адміністрацією 21 липня 1992 року, свідоцтво серії А00 №325677. Готель «Турист» має всі законодавчо встановлені ознаки підприємства:

- самостійний баланс;
- розрахунковий рахунок;
- печатка зі своєю назвою, штамп;
- розрахунковий та інші рахунки в національній валюті України і іноземній валюті в установах банків, що розташовані в Україні та за її межами інші реквізити.

Готель «Турист» здійснює свою діяльність на основі діючого законодавства України і Статуту. У відповідності до сертифікату виданого Центром з сертифікації продукції, послуг та систем якості послуги готельного комплексу «Турист» відповідають категорії «***» (3 зірки).

За Господарським Кодексом України за розміром підприємства поділяються на малі, середні і великі. Готель «Турист» належить до середніх підприємств.

Місією готельного комплексу «Турист» є організація та надання громадянам України та іноземним громадянам комплексних готельних послуг. Метою діяльності є одержання прибутку через різнобічну підприємницьку діяльність. Стратегічними цілями підприємства є утримання позицій на ринку готельних послуг міста Києва серед 3-х зіркових

готельному комплексів та зростання його частки.

Технічна характеристика готельного комплексу «Турист» представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Технічна характеристика готельного комплексу «Турист»

№ п/п	Показники	Одиниці виміру	Фактично
1	Загальна площа	Кв.м.	23207
2	Житлова площа номерів	Кв.м.	8043
3	Кількість усіх номерів	одиниць	332
4	Середня площа 1 номеру	Кв.м.	24,2

Отже, загальна площа готельного комплексу «Турист» складає 23207 кв.м., житлова площа усіх номерів – 8043 кв.м, якщо в готельному комплексі кількість номерів – 332, то, відповідно - середня площа 1 номеру 24,2 кв.м., варто зазначити, що за стандартами житлова площа 1-м номера має складати -9 кв.м, а 2-місного - 12, отже за цими показниками готель «Турист» відповідає нормативам.

Матеріально-технічна база готельного комплексу «Турист» складається із номерного фонду.

Таблиця 2.2

Динаміка номерного фонду готельного комплексу «Турист» за 2016-2017 роки

№ п/п	Тип номеру	Кількість номерів		Відхилення	
		2016 р.	2017 р.	+/-	%
1	люкс	7	7	0	0
2	напівлюкс (одно-/двокімнатний)	10	10	0	0
3	1-місний (покращений / стандарт / економ)	116	110	-6	-5,2
4	2-місний (стандарт / економ)	215	205	-10	-4,6
5	Разом	348	332	-16	-4,5

Номерний фонд готельного комплексу «Турист» складається із 332 номерів, серед них 110 одно-, 205 – двомісних номерів, 7 люксів та 10 напівлюксів. Варто зазначити, що структура номерного фонду готельного комплексу «Турист» за 2016-2017 роки змінилась, зокрема щодо 1- та 2-місних номерів, які у 2016/17 роках знаходилися на реконструкції. Отже всього у 2017 році перебувало у ремонті 16 номери: 6 – одномісних та 10-ть 2-місних. Таким чином у 2017 році в порівнянні із 2016 роком кількість номерів зменшилась із 348 до 332 або на 16 номерів (табл.2.2.).

Структура номерного фонду готельного комплексу «Турист» у 2017 році показана на рис.2.1.

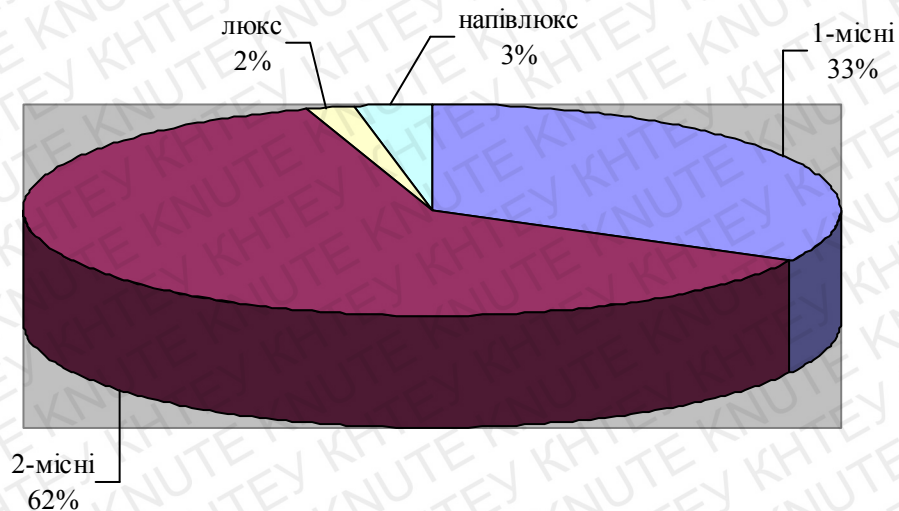


Рисунок 2.1. Структура номерного фонду готельного комплексу «Турист» у 2017 році

Розглянемо ціни на проживання в готельному комплексі «Турист» (табл. 2.3.).

**Ціни на розміщення в номерному фонді готельного комплексу «Турист»
у 2017 році**

№ п/п	Тип номеру	Ціна за номер, грн.	
		номери підвищеної комфортності	стандартні номери
1	Люкс трикімнатний двомісний	3760,0	-
2	Напівлюкс двокімнатний	2060,0	-
3	Напівлюкс однокімнатний	2060,0	-
4	Двомісні	1860,0	1260,0 / 960,0
5	Одномісні	960,0	730,0

В усіх номерах готельного комплексу «Турист» є: супутникове ТБ, телефон, холодильник, вигоди.

Одноразова місткість у 2015 році становила 563 місць (348 номерів), а річна пропускна спроможність:

$$563 \text{ місць} \times 365 \text{ днів} = 205495 \text{ л/д}$$

Одноразова місткість у 2016 році становила 563 місць (348 номерів), а річна пропускна спроможність:

$$563 \text{ місць} \times 366 \text{ днів} = 206058 \text{ л/д}$$

Одноразова місткість у 2017 році становила 537 місць (332 номери), а річна пропускна спроможність:

$$537 \text{ місць} \times 365 \text{ днів} = 196005 \text{ л/д}$$

Розглянемо виконання експлуатаційної програми готельного комплексу «Турист» у 2015 - 2017 роках. Експлуатаційна програма є вихідним розділом плану господарської діяльності підприємства, яке надає послуги з розміщення туристів. Цей розділ за суттю аналогічний виробничій програмі будь-якого підприємства, але відрізняється методологією розробки. Плануванню експлуатаційної програми передуює аналіз, у процесі якого оцінюється ряд показників, характерних для оцінки експлуатаційної потужності підприємства, - це місткість, пропускна спроможність і

завантаженість об'єкта розміщення. Пропускна спроможності характеризує можливу пропускну спроможність готелю за умови повного завантаження всього номерного фонду. Виходячи з потенційної пропускну спроможності, розраховується планова кількість місце-днів з урахуванням прогнозованої кількості відвідувачів готелю і планових можливостей використання пропускну спроможності. Потенційна пропускна спроможність виступає верхнім обмеженням планових показників експлуатаційної програми готелю.

Таблиця 2.4.

**Динаміка використання номерного фонду готельного комплексу
«Турист» за 2016 - 2017 роки**

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
						2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1	Кількість номерів	один.	348	348	332	0	-16	0,0	-4,6
2	Одноразова місткість	один.	563	563	53	0	-510	0,0	-90,6
3	Календарна кількість днів у році	днів	365	366	365	1	-1	0,3	-0,3
4	Пропускна спроможність	ліжко-діб	205495	206058	196005	563	-10053	0,3	-4,9
5	Надано ліжко-діб по факту	ліжко-діб	123460	135300	136500	11840	1200	9,6	0,9
6	Коефіцієнт завантаження	%	60,1	65,7	69,6	5,6	4,0	9,3	6,1
7	Обслуговано приїжджих осіб	осіб	69600	72000	72200	2400	200	3,4	0,3
8	Середній час перебування однієї особи	днів	1,8	1,9	1,9	0,1	0,0	5,9	0,6

У 2017 році в порівнянні із 2016 роком в готельному комплексі «Турист» зменшилась пропускна спроможність на 4,9% (високосний рік), але незначно зросла кількість фактично наданих ліжко-діб – на 0,9%. Кількість обслугованих зросла дещо вищими темпами: на 3,4% (із 69,6 тис.осіб до 72,0 тис. осіб) у 2016 р. і на 0,3% у 2017 р., це говорить, про

незначне покращення роботи готельного комплексу. Тривалість перебування гостей в готельному комплексі залишилась майже сталою: 1,8-1,9 дні.

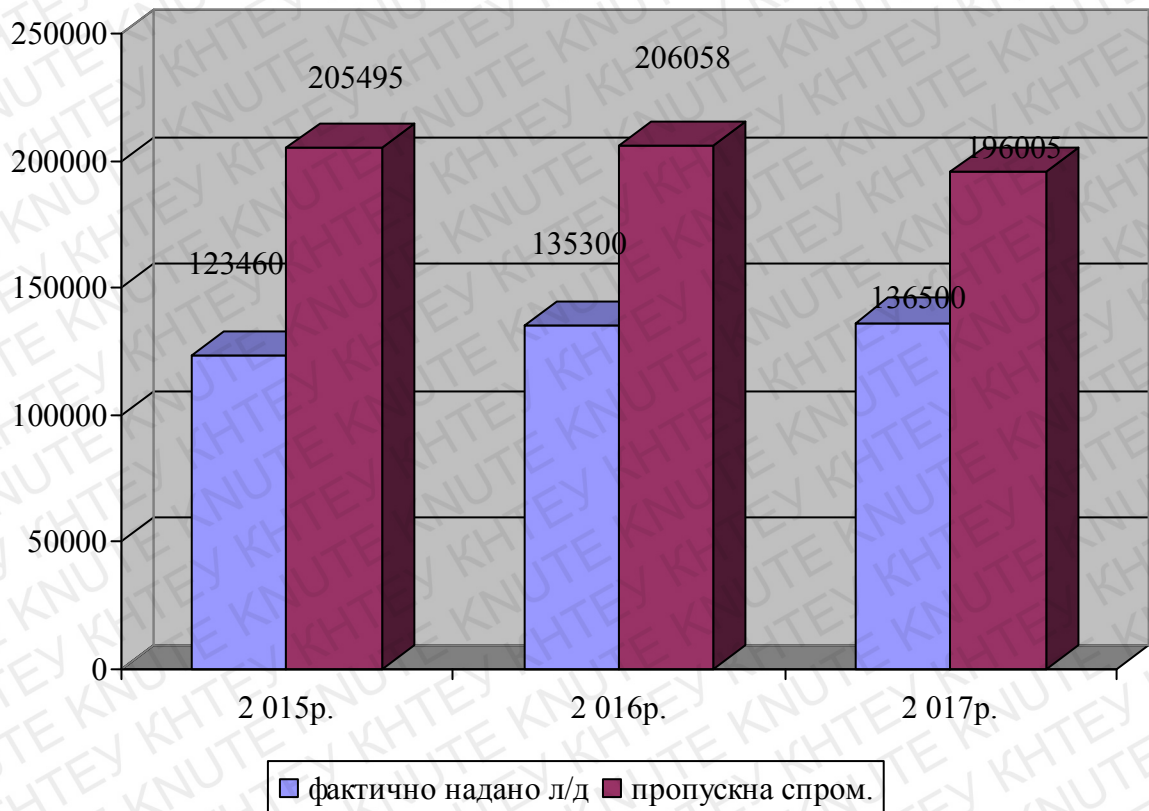


Рис. 2.2. Динаміка показників використання номерного фонду готельного комплексу «Турист» у 2015-2017 роках

Далі розглянемо рівень завантаження номерного фонду готельного комплексу «Турист» по місяцях. Сезонність - один із найважливіших показників в туристичному бізнесі, який означає нерівномірність руху туристів протягом року. При цьому можна виділити два основні критерії підвищеної активності туристів. Це час виїзду туристів до місць відпочинку (прив'язка до певної мети подорожі) і сезонність туристичної активності в даному регіоні.

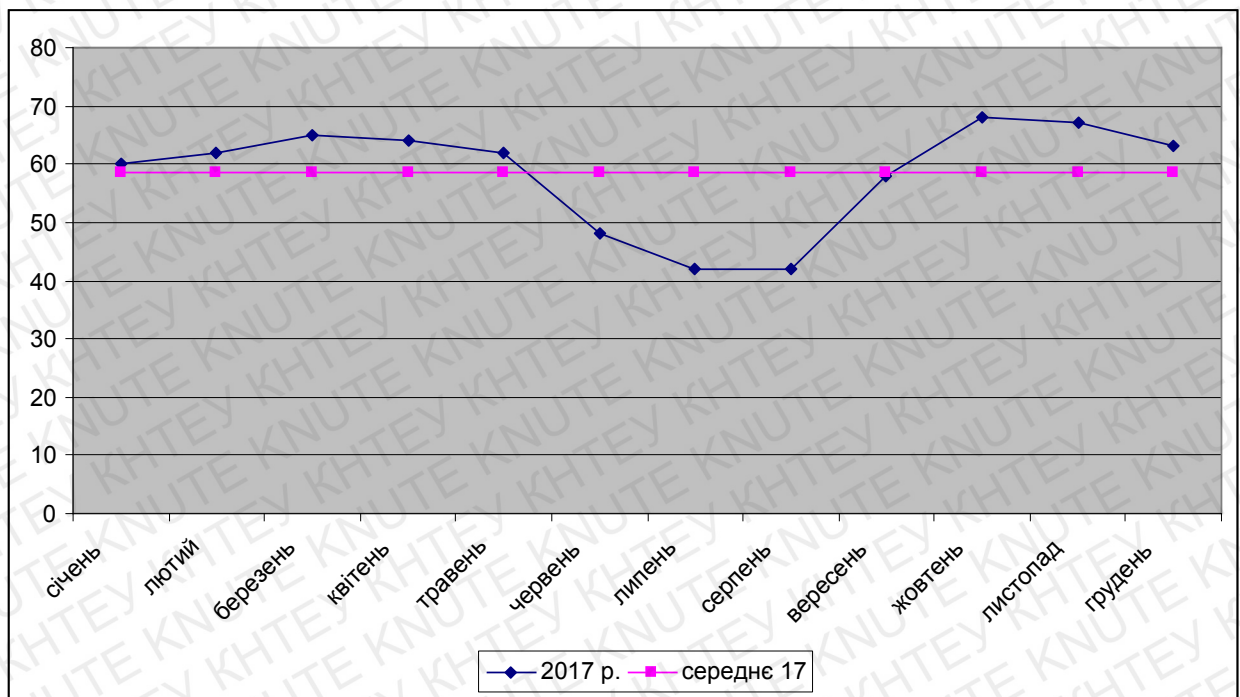


Рис. 2.3. Динаміка рівня завантаження готельного комплексу «Турист» по місяцях 2017 року

Отже, як видно із рис. на готель «Турист» значно впливає сезонність, оскільки він є більш завантажений весною і восени, а менше – у літні місяці. Сезонність у туристичній і готельній сфері призводить до періодичного характеру зайнятості її робітників, що, в свою чергу, провокує втрати кваліфікованого персоналу. Вплив сезонності на структуру зайнятості працівників туристичної сфери можна охарактеризувати наступними показниками:

- значний обсяг неповної зайнятості та її сезонні коливання;
- незначний обсяг кваліфікованого персоналу;
- обмеження можливостей професійного росту;
- значний обсяг жіночої праці.

Далі розглянемо рівень завантаження номерного фонду готельного комплексу «Турист» по днях тижня.

**Динаміка середнього рівня завантаження номерного фонду
готельного комплексу «Турист» по днях тижня**

Показники	поне-ділок	вівторок	середа	четвер	п'ятниця	субота	неділя
Фактично	67,2	71,9	71,9	70,3	60,3	32,8	34,4
Середній	58,4	58,4	58,4	58,4	58,4	58,4	58,4

На рис. відображено динаміку рівня завантаження готельного комплексу «Турист» в середньому по днях тижня 2017 року

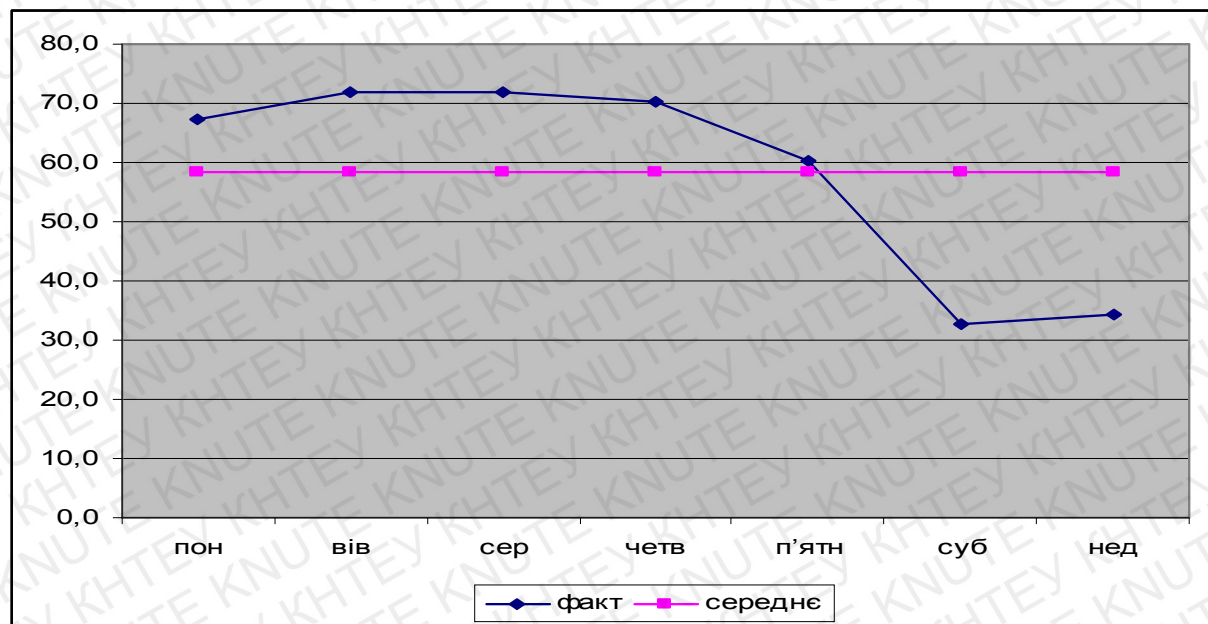


Рис. 2.4. Динаміка рівня завантаження готельного комплексу «Турист» в середньому по днях тижня 2017 року

Важливе значення має визначення структури споживачів готельного комплексу. За сучасних умов готелям вкрай складно адресувати свій продукт, зокрема послуги з розміщення, всім споживачам, які роз'єднані і дуже розрізняються за своїми потребами. Практика показує, що доцільно виокремлювати групи споживачів і спрямовувати готельний продукт конкретним сегментам. Така орієнтація дає можливість сфокусувати зусилля на споживачах, найбільш зацікавлених у придбанні саме цього продукту. Для готельного комплексу «Турист» важливим є поділ споживачів на громадян

України та іноземців. Розглянемо структуру споживачів готельного комплексу «Турист» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка структури споживачів готельного комплексу «Турист»

№ п/п	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
					2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1.	Загальний час перебування в готельному комплексі, осіб, з них:	123460	135300	136500	11840	1200	9,6	0,9
1.1.	• громадян України	104500	112200	91200	7700	-21000	7,4	-18,7
1.2.	• іноземних громадян	18960	23100	45300	4140	22200	21,8	96,1
2.	Загальна кількість обслужених осіб в готель, з них:	69600	72000	72200	2400	200	3,4	0,3
2.1.	• громадян України	58650	60600	53700	1950	-6900	3,3	-11,4
2.2.	• іноземних громадян	10950	11400	18500	450	7100	4,1	62,3
3.	Середній термін перебування 1 особи в готельному комплексі, з них:	1,8	1,9	1,9	0,1	0,0	5,6	0,0
3.1.	• громадян України	1,8	1,9	1,7	0,1	-0,2	6,6	-10,5
3.2.	• іноземних громадян	1,7	2,0	2,4	0,3	0,4	15,5	20,0

Отже, загальний час перебування приїжджих в готельному комплексі щорічно незначно зростає, також зростає кількість осіб, що користуються послугами готельного комплексу на 3,4% та на 0,3%. Розглянувши поділ гостей готельного комплексу за громадянством варто відмітити, що більшість – це громадяни України: 84,0% 83,0% 73,0% відповідно щорічно, проте у 2017 році частка українців зменшилась на 11,4%, а кількість

іноземців навпаки – збільшилась – 62,3%, що є досить позитивним результатом і вказує на інтерес іноземних гостей готелем.

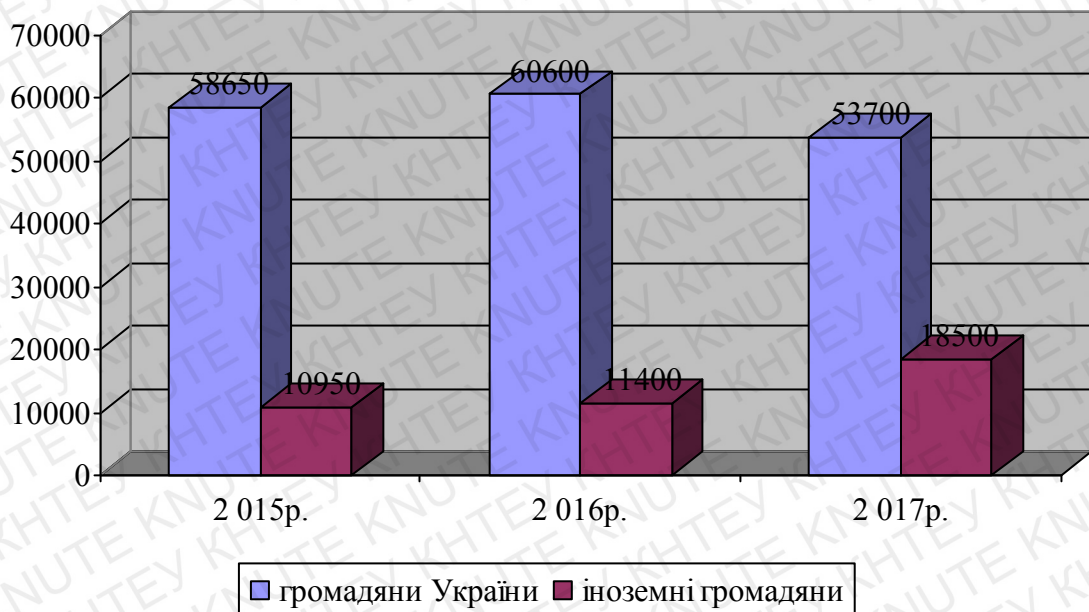


Рис.2.5. Структура споживачів готельного комплексу «Турист» у 2015-2017 рр. за громадянством

Оскільки процес надання послуг є невідокремлюваним від суб'єкта, який їх надає, отже висуваються високі вимоги не лише до підприємств, що надають послуги а й до самого обслуговуючого персоналу. Підприємства сфери послуг мають певні особливості, які відрізняють їх від підприємств інших галузей народного господарства. По-перше, це напружений графік роботи, оскільки готель працює цілодобово; по-друге, неможливість повністю визначити норми та стандарти в роботі персоналу, особливо тих, хто зайнят безпосередньо обслуговуванням та знаходиться в постійному контакті з клієнтами; по-третє, неуречевленість самого предмету праці (тобто послуги), і як наслідок цього особливі вимоги до нього (перш за все до якості).

Процес обслуговування гостей в готельному комплексі «Турист» можна представити у вигляді наступних етапів:

- попереднє замовлення місць в готельному комплексі (бронювання);
- прийом, реєстрація і розміщення гостей;
- надання послуг проживання та харчування (прибирання номера);
- надання додаткових послуг що проживає; остаточний розрахунок і оформлення виїзду.

Отже, можна зазначити, що готель «Турист» дотримується стандартної технології обслуговування.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що виконання експлуатаційної програми бажає бути кращим, оскільки рівень завантаження у звітному періоді становив 69,6%, хоча в порівнянні із 2016 роком він збільшився на 4,0%. Доходи готельного комплексу формуються в основному від надання послуг розміщення. Тому готельного комплексу все ж варто шукати резерви щодо покращення господарської діяльності та покращення виробничої діяльності.

2.2. Оцінка системи корпоративного управління готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур»

Готель «Турист» є структурним підрозділом приватного акціонерного товариства «Укрпрофтур» (ПрАТ «Укрпрофтур»), тому проведемо аналіз здійснення корпоративного управління даного суб'єкта бізнесу. ПрАТ «Укрпрофтур» створене рішенням Федерації профспілок України та Фонду соціального страхування України 28 жовтня 1991 року. До його статутного фонду передані всі туристичні господарства, підприємства та організації, що були підпорядковані Українській республіканській раді по туризму та екскурсіях і належали на праві власності профспілкам України.

Організаційно-економічні відносини основних учасників даної корпорації чітко регламентується законодавчими актами і в окремих випадках внутрішньокорпоративними документами. В цілому економічна роль засновників та інших акціонерів, їх вплив на діяльність товариства чітко

розписані в таких документах, як статут, положення про загальні збори акціонерів, їх представницькі органи

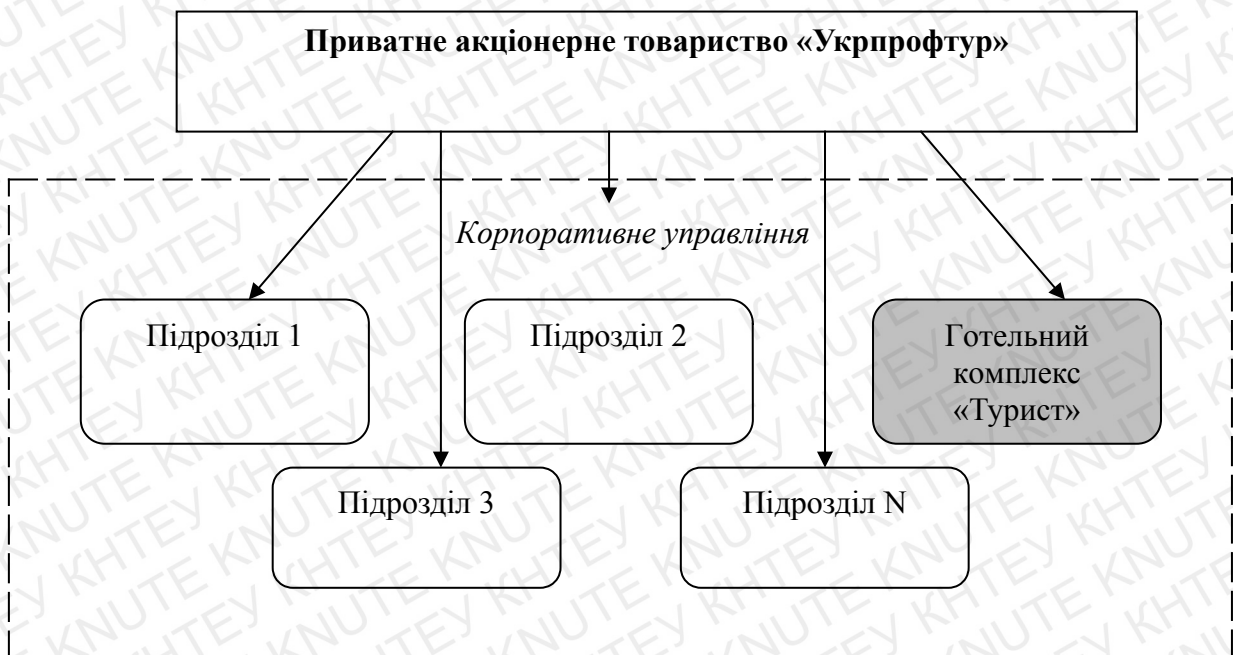


Рис. 2.6. Місце готельного комплексу «Турист» і системі корпоративного управління ПрАТ «Укрпрофтур»

До специфіки діяльності ПрАТ «Укрпрофтур» як приватного акціонерного товариство належать:

- максимальна кількість акціонерів не може бути більшою 100 осіб;
- товариство може здійснювати тільки приватне розміщення акцій;
- статутом товариства передбачено переважне право акціонерів та самого товариства на придбання акцій цього товариства, що пропонуються до продажу третій особі;
- акціонери ПрАТ «Укрпрофтур» завжди мають переважне право на придбання акцій додаткової емісії;
- акції ПрАТ «Укрпрофтур» не можуть купуватися та/або продаватися на фондовій біржі, за винятком продажу шляхом проведення на біржі аукціону;
- умовами емісії акцій передбачена можливість сплати за них не грошима, а майном, майновими або немайновими правами;

- статутом ПрАТ «Укрпрофтур» встановлене коло питань, вирішення яких вимагає більшої кількості голосів акціонерів, ніж проста більшість або кваліфікована більшість;
- члени наглядової ради обираються за принципом пропорційності представництва або шляхом кумулятивного голосування;
- товариство не зобов'язане розкривати свою фінансову звітність на фондовому ринку, але зобов'язане оприлюднювати фінансову звітність у Державному реєстрі юридичних осіб.

Статутний капітал ПрАТ «Укрпрофтур» складає 211503,0 тис.грн. Підприємство зареєстроване 07.06.2002 р., серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи А 01 № 400145 07.06.2002

Основними видами діяльності ПрАТ «Укрпрофтур» (із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД):

79.11 - діяльність туристичних агентств;

55.10 - діяльність готельному комплексів і подібних засобів тимчасового розміщування;

56.10 - діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

За даними депозитарної установи - ТОВ «НР» «Ааверс» акції ПрАТ «Укрпрофтур» зареєстровані і зберігаються дані про них Публічним акціонерним товариством «Національний депозитарій України»:

- у кількості 2030429 штук номінальною вартістю 100,0 грн. за юридичною особою - Федерація професійних спілок України, питомою вагою 96,1%;

- у кількості 82400 акцій номінальною вартістю 100,0 грн. за юридичною особою - Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності (табл. 2.7).

Інформація про засновників та/або учасників емітента та кількість і вартість акцій (розміру часток, паїв)

Найменування юридичної особи засновника та/або учасника	Місцезнаходження	Відсоток акцій (часток, паїв), які належать засновнику та/або учаснику (від загальної кількості), %
Федерація професійних спілок України	Київська д/н 01012 м. Київ	96,1
Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності	Київська д/н 04070 м. Київ вул. Боричів Тік 28	3,9

Виділення питомої ваги за типами акцій ПрАТ «Укрпрофтур» показано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Виділення питомої ваги типів акцій ПрАТ «Укрпрофтур»

Підприємство	За черговістю отримання доходу та обсягу прав власника		За характером розпорядження		За формою існування	
	Проста акція	Привілейована акція	Іменна акція	Акція на пред'явника	Документарна	Бездокументарні
ПрАТ «Укрпрофтур»	100,0%	немає	100,0%	Відсутні в Україні	100,0%	Відсутні в Україні

Отже, усі акції ПрАТ «Укрпрофтур» прості, бездокументарні та іменні. Прості акції надають право власнику на отримання — за класичного розуміння поняття «дивіденди» — деякої частини прибутку акціонерного товариства чи — за українським законодавством — отримувати дивіденди незалежно від фінансових результатів діяльності АТ (за наявності на те рішення загальних зборів) та брати участь в управлінні товариством. Акції ПрАТ «Укрпрофтур» посвідчують корпоративні права акціонера щодо цього акціонерного товариства. Усі акції товариства є іменними, тобто

належить визначеній особі. Передача права власності на іменні акції здійснюється шляхом видачі власником на користь набувача розпорядчого документа. Акції ПрАТ «Укрпрофтур» існують виключно в бездокументарній формі, тобто у формі електронних записів на рахунках, документом, що посвідчує право власності, є виписка з рахунку у цінних паперах

Управління діяльністю акціонерного товариства «Укрпрофтур» здійснюють кілька органів, підпорядкованість, регламент створення і діяльність яких визначені законодавством України і в статуті товариства. Органами управління ПрАТ «Укрпрофтур» є:

- загальні збори акціонерів - вищий орган;
- правління - виконавчий орган;
- наглядова рада - захищає права акціонерів, контролює та регулює діяльність виконавчого органу;
- ревізійна комісія - здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності (рис. 2.7).

Голосуючою акцією товариства є проста акція. Рішення загальних зборів приймається більшістю голосів акціонерів-власників голосуючих акцій. Рішення по важливим питанням товариства приймається більшістю в $\frac{3}{4}$ голосів акціонерів-власників голосуючих акцій, що приймають участь в зборах. Акціонер має право оскаржити в суді рішення прийняте загальними зборами з порушенням вимог Закону України «Про акціонерні товариства», інших актів цивільного законодавства, статуту товариства, у разі якщо він не брав участі в зборах або голосував проти.



Рис. 2.7. Структура органів корпоративного управління ПрАТ «Укрпрофтур»

Компетенції органів (загальних зборів акціонерів, наглядової ради чи виконавчого органу) управління та кількісного складу АТ «Укрпрофтур» узагальнено в табл. 2.3.

У корпоративних підприємствах, до яких належить і АТ «Укрпрофтур», крім загальної системи управління, яка діє на основі законодавчих нормативно-правових актів та в їх межах, також створюються власна система внутрішньо корпоративного управління. Внутрішня система управління являє собою систему заходів, яка формується на основі системи приписів, що мають форму певних документів. Внутрішня система управління корпорації - система заходів, яка формується на основі системи приписів, які мають форму певних документів, або, як їх часто називають, положень. Положення, що визначають базові засади функціонування корпорації: Положення про загальні збори; Положення про наглядову раду акціонерного товариства; Положення про виконавчий орган; Положення про ревізійну комісію.

Узагальнення компетенції органів управління та кількісного складу

ПрАТ «Укрпрофтур»

Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган	Ревізійна комісія
Кількість осіб у відповідних органах:			
усі акціонери	15	7	7
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії) та планів діяльності (бізнес-планів)	Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	Вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства	Проведення перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства за результатами фінансового року, якщо інше не передбачено статутом товариства, положенням про ревізійну комісію або рішенням загальних зборів.
Затвердження річного фінансового звіту або балансу чи бюджету	Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	X	Доповідає про результати проведених нею перевірок загальним зборам акціонерного товариства.
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	X	X	X
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	X	X	X
Прийняття рішення про додатковий випуск акцій	X	X	X
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	X	X	X

Загальні збори є вищим органом акціонерного товариства. Акціонерне товариство АТ «Укрпрофтур» щороку скликає загальні збори (річні загальні збори). Річні загальні збори товариства проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року. Інформація про загальні збори АТ «Укрпрофтур» за останні 3 роки показано в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Узагальнення інформації про річні загальні збори акціонерів
АТ «Укрпрофтур»**

Рік:	Вид та кількість загальних зборів:		Орган, що здійснював реєстрацію акціонерів
	чергові	позачергові	
2015 р.	1	1	Реєстраційна комісія
2016 р.	1	2	Реєстраційна комісія
2017 р.	1	0	Реєстраційна комісія

Реєстрацію учасників на загальних зборах акціонерів ПрАТ «Укрпрофтур» здійснює реєстраційна комісія, а контроль за станом реєстрації акціонерів або їх представників для участі в останніх загальних зборах здійснювали акціонери, які володіють у сукупності більше ніж 10 відсотків.

Наглядова рада ПрАТ «Укрпрофтур» є органом, що здійснює захист прав акціонерів товариства, і в межах компетенції, визначеної статутом та згідно законодавства, контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

Таблиця 2.11

Узагальнення інформації про наглядову раду ПрАТ «Укрпрофтур»

Показники	Кількість членів, осіб	Питома вага, %
Кількість членів наглядової ради	15	100,0
Кількість представників акціонерів, що володіють більше 10 відсотків акцій	13	87,0
Кількість представників акціонерів, що володіють менше 10 відсотків акцій	2	13,0
Кількість представників акціонерів - юридичних осіб	15	100,0

Члени наглядової ради акціонерного товариства обираються з числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та з числа юридичних осіб - акціонерів. Кількісний склад наглядової ради встановлюється загальними зборами, зокрема кількість членів наглядової ради ПрАТ «Укрпрофтур» 15 осіб, в тому числі кількість представників акціонерів, що володіють більше 10 відсотків акцій 13 осіб. За останні три роки (2015 – 2017 рр.) засідання наглядової ради ПрАТ «Укрпрофтур» скликалися за ініціативою голови наглядової ради або на вимогу членів наглядової ради. Засідання наглядової ради ПрАТ «Укрпрофтур» також скликалися на вимогу ревізійної комісії, виконавчого органу чи його члена, інших осіб, які беруть участь у засіданні наглядової ради.

Рішення наглядової ради ПрАТ «Укрпрофтур» приймалися простою більшістю голосів членів наглядової ради, які беруть участь у засіданні та мають право голосу, якщо для прийняття рішення статутом акціонерного товариства не встановлюється більша кількість голосів.

Наглядова рада ПрАТ «Укрпрофтур» утворила постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для вивчення і підготовки питань, що належать до компетенції наглядової ради. Такі комітети створено в складі наглядової ради ПрАТ «Укрпрофтур»:

- з нормативно-правових та організаційних питань, з фінансово-економічних питань та аудиту;
- з питань стратегічного планування, інвестиційної діяльності та майнових питань.

В ПрАТ «Укрпрофтур» встановлено розмір винагороди членів наглядової ради - відповідно до Наказу голови праління про виплату грошової винагороди з 30.03.2015 року - на безоплатній основі

Виконавчий орган ПрАТ «Укрпрофтур» здійснює управління поточною діяльністю товариства. До компетенції виконавчого органу ПрАТ «Укрпрофтур» належить вирішення всіх питань, пов'язаних з

керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради.

Виконавчий орган ПрАТ «Укрпрофтур» підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Виконавчий орган діє від імені акціонерного товариства у межах, встановлених статутом акціонерного товариства і законом.

Виконавчий орган ПрАТ «Укрпрофтур» є колегіальним - правління, у кількості 7 осіб. Членом виконавчого органу акціонерного товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії цього товариства.

Правління ПрАТ «Укрпрофтур» є колегіальним органом, що приймає рішення голосуванням, але його роботою керує голова правління, якого призначають або обирають відповідно до статуту акціонерного товариства. Це є цілком зрозумілим, оскільки навіть фінансові документи не можуть підписувати всі члени правління, виступати у відповідальних відносинах з контрагентами також повинен хтось один. Це не означає, що голова правління не має заступників, які можуть виконувати певні функції, у тому числі і ті, які покладено на голову. Голова правління акціонерного товариства має право без довіреності здійснювати дії від імені товариства. Інші члени правління також можуть бути наділені цим правом згідно із статутом.

Членами правління ПрАТ «Укрпрофтур» є 7 осіб: голова правління, голова ревізійної комісії, головний бухгалтер, голова наглядової ради і 3 члени правління. Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності в ПрАТ «Укрпрофтур» загальними зборами обрано ревізійну комісію. Кількість членів ревізійної комісії ПрАТ «Укрпрофтур» 7 осіб. Члени ревізійної комісії ПрАТ «Укрпрофтур» обираються виключно шляхом кумулятивного голосування з числа фізичних осіб, які мають цивільну дієздатність. Голова ревізійної комісії обирається членами ревізійної комісії з їх числа простою більшістю.

В ПрАТ «Укрпрофтур» існують такі основні документи:

1. Положення про загальні збори акціонерів
2. Положення про наглядову раду
3. Положення про виконавчий орган (правління)
4. Положення про ревізійну комісію (або ревізора)

Згідно законодавства ПрАТ «Укрпрофтур» надає таку інформацію про власну діяльність ПрАТ «Укрпрофтур»: 1) фінансова звітність, результати діяльності (інформація розповсюджується на загальних зборах та копії документів надаються на запит акціонера); 2) інформація про акціонерів, які володіють 10 відсотків та більше статутного капіталу (документи надаються для ознайомлення безпосередньо в акціонерному товаристві).

Протягом останніх трьох років раз на рік здійснювалися аудиторські перевірки ПрАТ «Укрпрофтур» зовнішнім аудитором та перевірки фінансово-господарської діяльності ревізійною комісією.

Щодо планів на майбутнє в інвестиційній діяльності, то ПрАТ «Укрпрофтур» не планує залучити інвестиції будь-яким із способів протягом наступних трьох років та не планує включити власні акції до лістингу фондових бірж протягом наступних трьох років.

В складі ПрАТ "Укрпрофтур" діють 10 дочірніх підприємств та 17 обласних акціонерних товариств, яким підпорядковано 69 туристичних господарств (готелі, туристично-оздоровчі комплекси, пансіонати, туристичні бази і кемпінги).

Отже, важливим структурним підрозділом ПрАТ «Укрпрофтур» є готель «Турист», що функціонує відповідно розглянутих вище положень.

Стратегія ПрАТ «Укрпрофтур» має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову. Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства. У ПрАТ «Укрпрофтур» застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять: 1) корпоративна (загальна) стратегія, що

одночасно є портфельною; 2) конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії. 3) функціональні стратегії. 4) операційні стратегії.

Корпоративна (загальна, портфельна) стратегія ПрАТ «Укрпрофтур» займає в ієрархії найвищий рівень. Вона визначає загальний напрямок діяльності підприємства, один із наступних: або стратегію зростання, або стабілізації, або скорочення, в нашому випадку – це стратегія зростання (рис.2.8).

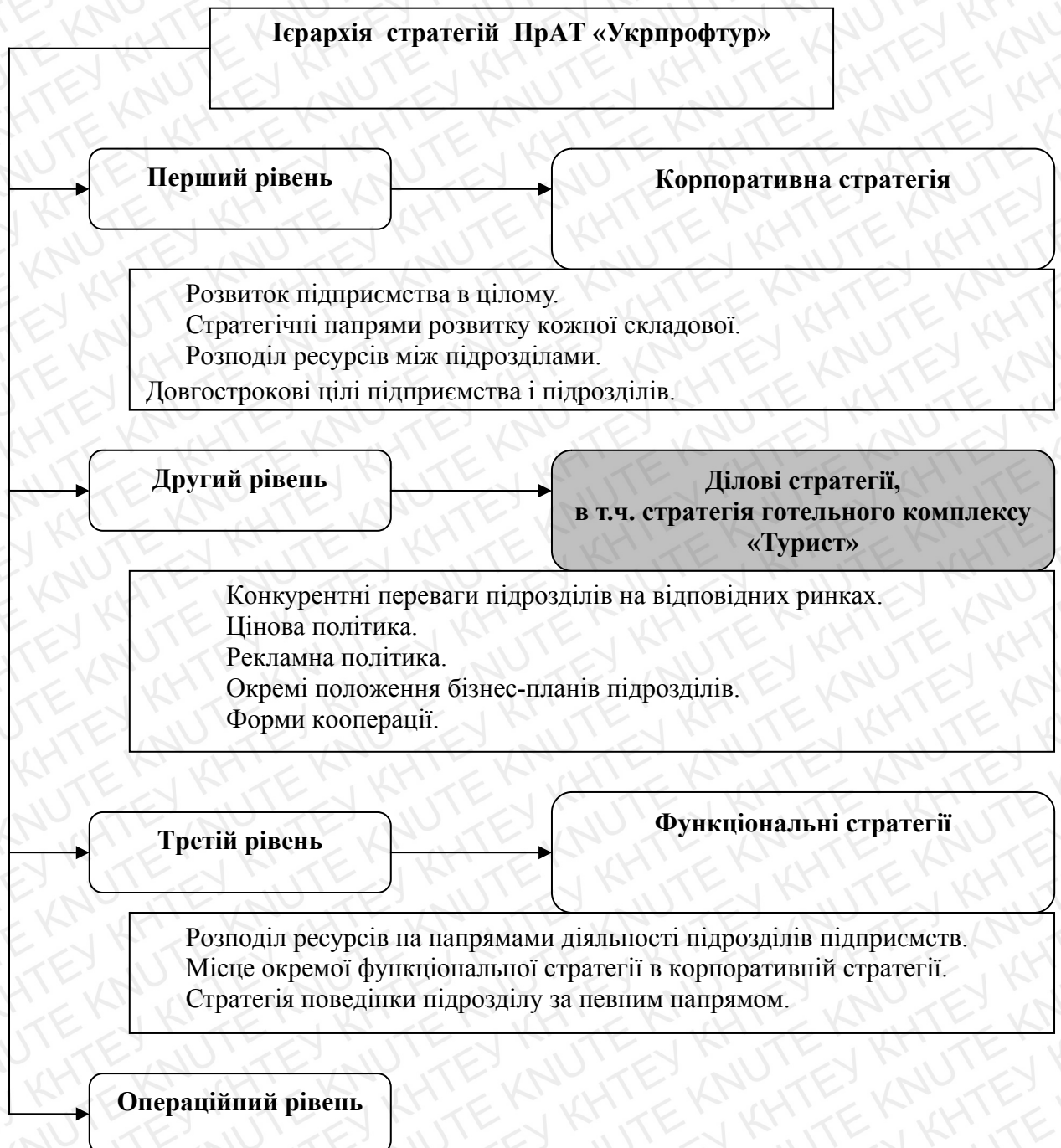


Рис. 2.8. Ієрархія стратегій ПрАТ «Укрпрофтур»

Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії ПрАТ «Укрпрофтур» підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу (СОБ) і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Дані стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності.

Функціональні стратегії розробляються на підприємстві для кожного функціонального напрямку діяльності: стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом тощо. Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб господарства. Одночасно функціональні підрозділи помітно впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій.

Операційні стратегії – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: заводів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо.

Це найнижчий рівень стратегії підприємства, з яким пов'язані стратегії, що займають вищий рівень за ієрархією: корпоративна, конкурентні, функціональні. Кожен з названих вищих рівнів утворює стратегічне середовище для нижчого рівня і обмежує його в чомусь.

Внутрішнє середовище готельного комплексу «Турист» визначається внутрішніми змінними всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва послуг) та функціонування підприємства. Внутрішнє середовище готельного комплексу «Турист» формується залежно від його місії і мети, яка багато в чому визначається зовнішнім середовищем. Внутрішнє середовище підприємства складається з людей, техніки, технології, інформації, організації виробництва і управління тощо.

Згідно із Статутом управління готелем «Турист» здійснює директор. Організація структури готельного комплексу визначається призначенням готельного комплексу, його місцезнаходженням, специфікою гостей та інших факторів. Вона є відображенням повноважень покладених на кожного працівника. Також структура керування готелем визначається кількістю інженерно-технічних служб, відділів і залежить від місткості готельного комплексу, його планування, оснащеності інженерно-технічним устаткуванням, наданої йому розряду і номерного фонду. Керівник готельного комплексу «Турист»:

- забезпечує виконання поточних і перспективних планів підприємства та планів соціально-економічного розвитку;
- розпоряджається майном ,включаючи грошові кошти;
- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників;
- укладає угоди від імені підприємства, відкриває в банках розрахункові рахунки;
- представляє підприємство у відносинах з юридичними та фізичними працівників підприємства;
- забезпечує своєчасний розгляд скарг та заяв працівників;
- видає накази та вказівки, інструкції, положення обов'язкові для всіх працівників;
- вирішує інші питання господарсько-фінансової діяльності.

В основу управління готелем «Турист» покладено лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Директору - першому (лінійному) керівникові у розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів. Будь-які накази, розпорядження, які підлягають безумовному виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби в межах своєї компетенції подають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності і, як правило, не мають права самостійно віддавати розпорядження

іншим службам і їх працівникам.

Проведемо аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність готельного комплексу «Турист» (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Аналіз впливу середовища непрямої дії на діяльність готельного комплексу «Турист»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність готельного комплексу «Турист»			Які зміни, що прогножуються, мають вплинути на підприємство
		незначний	середній	значний	
Політичні	Політична нестабільність в країні, недосконале законодавство			X	Покращення іміджу країни, збільшення кількості туристів.
Фінансово-економічні	Недостатня підтримка туристичної галузі в цілому з боку держави		X		Збільшення кількості відвідувачів, покращення економічних показників
Виробничо-технологічні	Не відповідаюча світовим стандартам якість сервісної інфраструктури держави		X		Впровадження новітніх технологій в обслуговуванні та наданні додаткових послуг
Соціальні	Низька платоспроможність громадян України	X			Підвищення рівня матеріальної забезпеченості громадян України
Екологічні	Неможливість держави на цей час забезпечити екологічну безпеку		X		Проведення державою заходів щодо покращення екологічної ситуації.

Для кращого розуміння позиції компанії на ринку розробимо SWOT-аналіз, оцінимо ступінь впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, виходячи з можливостей, загроз, сильних та слабких сторін.

SWOT-аналіз готельного комплексу «Турист»

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення обсягу надання послуг, підвищення прибутковості. 2. Обслуговування додаткових груп споживачів. 3. Вихід на новий ринок. 4. Розширення продуктового асортименту. 5. Ослаблення позицій конкурентів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Падіння обсягів реалізації послуг у зв'язку зі зміною попиту. 2. Зміна курсу валют. 3. Загальний спад в економіці України. 4. Підсилення конкуренції. 6. Неприятливі демографічні зміни.
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вміння професійно вести конкурентну боротьбу. 2. Гнучка цінова політика. 3. Наявність необхідних фінансових ресурсів 4. Вдале місце розташування. 	<p>Покращення професіоналізму та підвищення кваліфікації працівників дозволить зберігати конкурентні позиції та збільшувати ефективність ведення діяльності, наявність фінансових ресурсів дозволить розширити діяльність та розробити нові продукти, обізнаність про стан ринку дозволить обрати правильну стратегію ведення бізнесу по відношенню до основних конкурентів у галузі, гнучка цінова політика дозволить залучати нові групи споживачів до співпраці.</p>	<p>Закріплення позицій на ринку забезпечить стабільність діяльності в умовах несприятливих економічних умов в країні, постійне удосконалення діяльності допоможе залишатись конкурентоспроможни, напрацювання бази постійних споживачів сприятиме стабільності діяльності, постійний моніторинг ринку та потреб споживачів допоможе зберегти позиції на ринку в умовах змінного попиту.</p>
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатня реклама в засобах масової інформації. 2. Відсутність чіткої стратегії. 3. Недостатньо сформований імідж. 4. Відсутність диверсифікації. 5. Вплив чинника сезонності на попит. 	<p>Рекламування послуг компанії за допомогою різних засобів сприятиме обізнаності споживачів про дане підприємство, формування чіткої стратегії дозволить спрямовувати роботу на ефективне досягнення поставлених цілей, розробка туристичних продуктів з урахуванням сезонності дозволить підприємству отримувати стабільний дохід протягом усього року, диверсифікація діяльності сприятиме унікальності підприємства на ринку послуг, що дозволить підвищити конкурентні позиції.</p>	<p>Зменшення плинності кадрів допоможе збереженню на підприємстві кваліфікованих працівників та, відповідно, підвищення ефективності діяльності, покращення іміджу шляхом надання послуг високої якості сприятиме напрацюванню постійної бази споживачів, підлаштування під зміни зовнішнього середовища сприятиме веденню ефективної діяльності та отримання стабільного</p>

Провівши SWOT-аналіз готельного комплексу «Турист», можемо зробити наступні висновки: загалом, ситуація на підприємстві є стабільною, підприємство є конкурентоспроможним та займає визначені позиції на ринку. Сильними сторонами підприємства є: вміння професійно вести конкурентну боротьбу, гнучка цінова політика, наявність необхідних фінансових ресурсів, що є важливим для здійснення ефективної діяльності.

Для вдосконалення та покращення сильних сторін та зниження впливу слабким необхідним є виконання наступних завдань, які підприємство має можливість запровадити у свою діяльність: покращення професіоналізму та підвищення кваліфікації працівників, розширити діяльність та розробити нові продукти, диверсифікувати діяльність, проведення постійного моніторингу ринку для вивчення попиту споживачів та його задоволення.

2.3. Аналіз ефективності корпоративного управління готельного комплексу «Турист»

Поняття ефективності корпоративного управління багато в чому збігається з поняттям ефективності виробничої діяльності організації. Проте управління виробництвом має свої специфічні економічні характеристики. Як головний критерій результативності управління виступає рівень ефективності керованого об'єкту. Економічний ефект виробництва характеризує не тільки кінцевий результат як такий, але і якість цього результату, тобто отриманий при цьому господарський чистий прибуток.

Також ефективність корпоративного управління визначається порівнянням отриманого ефекту і використаних ресурсів, витрат на управління. Мова може йти як про ресурсозабезпечення цільової діяльності з кінцевими результатами, що визначилися, так і про використання ресурсів (ресурсозберіганні), тобто про співвідношення кінцевих результатів і ефекту з використанням ресурсів (витратами). У останньому випадку з'ясовують, яка

ресурсна, або витратна, ефективність менеджменту.

Проведемо аналіз економічної ефективності менеджменту готельного комплексу «Турист» на основі аналізу його господарської діяльності. Дослідження господарської діяльності готельного комплексу «Турист», як і будь-якого готельного комплексу здійснюється за допомогою форм бухгалтерської звітності, на основі яких аналізуються показники доходності, прибутковості, рентабельності, ефективності використання основних фондів, продуктивності праці, тощо. Проведемо аналіз показників звіту про фінансові результати готельного комплексу «Турист» за 2015 - 2017 роки (додаток Б) (табл.2.14.).

Таблиця 2.14

Динаміка основних фінансово-економічних показників готельного комплексу «Турист» у 2015-2017 роках

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Чистий дохід	904	923	1232	19	309	2,1	33,5
Собівартість реалізації продукції	904	923	1232	19	309	2,1	33,5
Валовий прибуток	0	0	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	4065	2835	3221	-1230	386	-30,3	13,6
Адміністративні витрати	3893	2943	4342	-950	1399	-24,4	47,5
Витрати на збут	188	0	0	-188	0	-100,0	0,0
Інші операційні витрати	351	122	11087	-229	10965	-65,2	8987,7
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	-367	-230	-12208	137	-11978	-37,3	5207,8
Інші фінансові доходи	0	0	13	0	13	0	100,0
Інші доходи	708	1052	27684	344	26632	48,6	2531,6
Втрати від участі в капіталі	0	0	1912	0	1912	0	100,0
Інші витрати	123	572	4306	449	3734	365,0	652,8
Фінансові результати від звичайної діяльності	218	250	9271	32	9021	14,7	3608,4

до оподаткування: прибуток							
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Податок на прибуток	39	45	1672	6	1627	15,4	3615,6
Чистий прибуток	179	205	7599	26	7394	14,5	3606,8

На основі аналізу показників звіту про фінансові результати готельного комплексу «Турист» за 2015 - 2017 роки випливає, що у звітному році готель отримав чистий дохід, який на 33,5% перевищує дохід минулого року, а у 2016 р. він теж зріс у порівнянні із 2015 р. на 2,1%. Собівартість повністю відповідає обсягу чистого доходу. Протягом аналізованого періоду готель мав значні інші операційні доходи, які у 2017 р. в порівнянні із 2016 р. зросли на 13,6%. Також досить значними були й інші операційні витрати, що призвело до отримання готелем збитку на етапі операційної діяльності. Проте, отримавши інші доходи, готель все ж залишився прибутковим і отримав прибуток, що у 2016 р. на 14,5% більше, ніж у 2015 р., а з 2017 р. взагалі на 3606%.

Варто зазначити, що у 2017 р. чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) склав 1232 тис. грн., а саме: в основному від надання інформаційно-консультаційних послуг. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) склала таку ж суму 1232 тис. грн., а саме: заробітна плата 978 тис. грн.; відрахування на заробітну плату 215 тис. грн.; матеріальні витрати 22 тис. грн.; амортизація основних засобів 4 тис. грн.; витрати на відрядження 13 тис. грн. Інші операційні доходи склали 3221 тис. грн. Інші операційні витрати 11087 тис. грн. складаються з: проведення розширеного засідання Правління 45 тис. грн.; додаткове благо, лікарняні 33 тис. грн.; судові витрати 10456 тис. грн.; нотаріус 311 тис. грн.; інші витрати 242 тис. грн.

Інші фінансові доходи 13 тис. грн., а саме: дивіденди 3 тис. грн.; відсотки банку 10 тис. грн. Інші доходи 27684 тис. грн., а саме: реалізація

послуг. Втрати від участі в капіталі 1912 тис. грн., інші витрати 4306 тис. грн., а саме витрати від реалізації послуг 4013 тис. грн.; утримання НР 293 тис. грн. Фінансовий результат товариства до оподаткування за 2017 рік - прибуток 9271 тис. грн. Витрати з податку на прибуток 1672 тис. грн. Чистий фінансовий результат діяльності товариства за 2017 рік - прибуток у розмірі 7599 тис. грн. У 2017 році відбулася уцінка фінансових інструментів на суму 296 тис. грн.

Узагальнення динаміки основних фінансових результатів готельного комплексу «Турист» за 2015 - 2017 роки представлено на рис. 2.9.

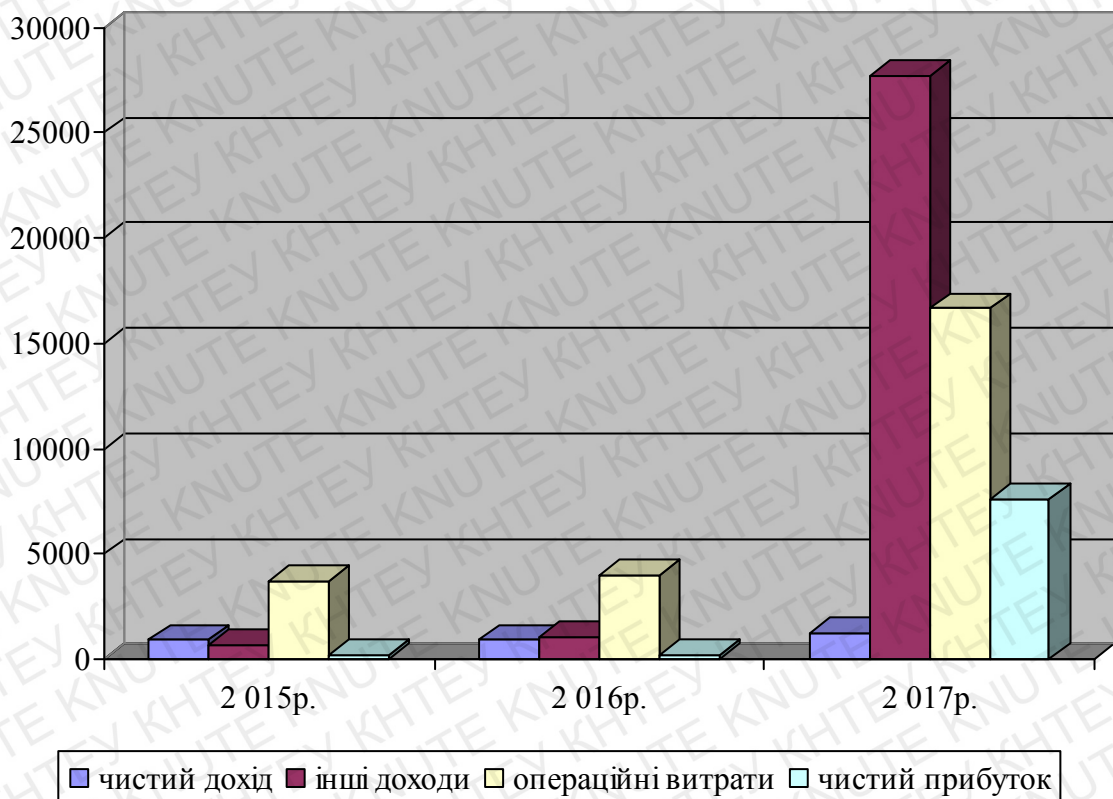


Рис. 2.9. Динаміка основних фінансових результатів готельного комплексу «Турист» за 2015 - 2017 роки

Як видно із рис. 2.3 готель має досить значні витрати, причому за операційною діяльністю він був збитковий. Доходи готельного комплексу формуються на основі чистого доходу, інших операційних доходів та інших доходів (в яких якраз і відображені обсяги надання послуг розміщення).

Витрати готельного комплексу мають різноманітну структуру, аналіз якої представлено в табл. 2.15. Основними витратами готельного комплексу є поточні витрати, зокрема собівартість, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, витрати від участі у капіталі, інші витрати.

Таблиця 2.15

**Динаміка показників операційних витрат готельного комплексу
«Турист» у 2015-2017 роках**

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Матеріальні затрати	234	133	62	-101	-71	-43,2	-53,4
Витрати на оплату праці	2134	2478	3678	344	1200	16,1	48,4
Відрахування на соціальні заходи	765	917	798	152	-119	19,9	-13,0
Амортизація	27	19	24	-8	5	-29,6	26,3
Інші операційні витрати	567	441	12099	-126	11658	-22,2	2643,5
Разом	3727	3988	16661	261	12673	7,0	317,8

Таким чином, обсяг загальних витрат готельного комплексу «Турист» у 2017 році зріс у порівнянні із 2016 роком на досить значний обсяг, а саме на 16661 тис.грн., що становить 317,8%. Це досить значне зростання і вказує на певні проблеми у ефективності господарської діяльності готельного комплексу.

Далі розглянемо структуру капіталу готельного комплексу «Турист».

Таблиця 2.16

**Динаміка показників структури капіталу готельного комплексу
«Турист» у 2015-2017 роках**

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
I Необоротні активи	223465	214222	207799	-9243	-6423	-4,1	-3,0
II Оборотні активи	1765	1840	17164	75	15324	4,2	832,8

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Баланс	225230	216062	224963	-9168	8901	-4,1	4,1
I Власний капітал	212100	212100	219469	0	7369	0,0	3,5
III Поточні зобов'язання	13130	3962	5494	-9168	1532	-69,8	38,7
Баланс	225230	216062	224963	-9168	8901	-4,1	4,1

Отже, структура капіталу передбачає його розподіл на активи та пасиви. В актива виділяються необоротні та оборотні активи. Обсяг необоротних активів скорочується, що вказує на старіння матеріально-технічної бази готельного комплексу. Оборотні активи дещо зростають, проте їх питома вага є досить незначною у загальному обсязі капіталу. Пасив складається із власного капіталу та поточних зобов'язань. Обсяг власного капіталу є практично незмінним, а поточні зобов'язання у 2017 р. зросли на 38,7%. В цілому на кінець 2017 р. обсяг капіталу готельного комплексу склав 224,9 млн. грн.

На основі розглянутих фінансових результатів проведемо розрахуємо та проведемо аналіз показників ефективності господарської діяльності готельного комплексу «Турист» за 2015-2017 роки, основними з яких є показники рентабельності підприємства, фондвіддача основних фондів, фондомісткості: (2.17).

Як впливає із аналізу табл.2.17 показники рентабельності готельного комплексу мають тенденцію до покращення, причому досить значну. Показники ефективності використання основних фондів, зокрема фондвіддача і фондомісткість також покращились, що свідчить про їх ефективність.

Основні показники ефективності господарської діяльності готельного комплексу «Турист» за 2015 – 2017 роки

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Чиста рентабельність виручки	19,8	22,2	616,8	2,4	594,6	12,2	2677,1
Рентабельність звичайної діяльності	4,1	6,3	55,6	2,2	49,4	53,4	787,6
Рентабельність підприємства	3,4	5,1	45,6	1,8	40,5	53,2	787,3
Фондовіддача	0,004	0,004	0,006	0,000	0,002	6,507	37,604
Фондомісткість	247,2	232,1	168,7	-15,1	-63,4	-6,1	-27,3

Отже, не зважаючи на високу волатильність (змінність, мінливість) основних показників господарської діяльності готельного комплексу, зокрема, доходів, витрат та фінансових результатів, в цілому готель має досить позитивні показники ефективності господарської діяльності, зокрема рентабельність та фондівіддачу.

Головним чинником, що визначає фінансове положення підприємства є стан його оборотних коштів. Оборотними коштами називаються грошові ресурси, необхідні для створення виробничих запасів, авансування витрат для забезпечення безперервності процесу виробництва і реалізації продукції.

Таблиця 2.18

Аналіз оборотності оборотних активів готельного комплексу «Турист» за 2016-2017 роки

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Чистий дохід від реалізації послуг	904	923	1232	19,0	309,0	2,1	33,5
Кількість днів періоду, що аналізується	365	366	365	1,0	-1,0	0,3	-0,3

Показники	2 015р.	2 016р.	2 017р.	Відхилення, тис.грн.		Відхилення, %	
				2016- 2015	2017- 2016	2016- 2015	2017- 2016
Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	1765	1840	17164	75,0	15324,0	4,2	832,8
Тривалість одного обороту, днів	712,6	729,6	5085,1	17,0	4355,5	2,4	597,0
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,5	0,5	0,1	0,0	-0,4	-2,1	-85,7
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	2,0	2,0	13,9	0,0	11,9	2,1	598,9

За даними таблиці 2.18, впливає, що оборотність оборотних активів у 2017 р. погіршилась у порівнянні із 2016 р., тобто можна констатувати про погіршення ситуації у цьому аспекті.

Узагальнивши аналіз здійснення корпоративного управління готельним комплексом «Турист» можна зробити певні висновки і виокремити проблеми:

1. Акціонерами (власниками) корпорації є дві юридичні особи: Федерація професійних спілок України та Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, які у відповідності до принципів корпоративного управління мають найманий менеджмент, тому тут виникає основна проблема корпоративного управління - відділення прав управління від прав володіння. Суть так званої «агентської проблеми» в даному контексті полягає в забезпеченні захисту інвесторами, власниками своїх коштів від експропріації менеджментом або розтрати на неефективні проекти.

2. Досить часто в українських реаліях і для ГК «Турист» це теж є характерним – виникнення скандалів, пов'язаних з опортуністичною

поведінкою менеджерів (О.Уільямсон, що отримав Нобелівську премію в 2009 р., автор ідеї про схильність людей до опортуністичного поведінки, визначив це явище, як «поведінку із застосуванням засобів хитрості і підступності, або поведінку, не обтяжену нормами моралі»). Така поведінка пояснюється наявністю двох причин: слабкий захист інтересів і прав власників; дефекти принципал - агентських відносин між власниками і менеджерами, часто зводяться до дефектів контрактів між ними.

3. При наймі на топ-посади у ГК «Турист» власник і менеджери уклали контракт, в якому закріплено обов'язки менеджерів щодо використання ресурсів і порядок розподілу доходів між ними та власником, але передбачити, а тим більше, закріпити в контракті всі можливі ситуації практично неможливо, тому постає проблема розподілу так званих «залишкових прав контролю» - тобто прав прийняття рішень в обставинах, не прописаних в контракті.

4. Виходячи з аналізу практики готельного комплексу «Турист», видно, що в контракті найчастіше закріплюються деякі обмеження можливості використання менеджером прав контролю, однак більшість з них все-таки залишається за менеджером, і він на свій розсуд приймає рішення щодо розподілу ресурсів. У зв'язку з тим, що менеджери мають суттєві права контролю, виникає велика ймовірність різного роду зловживань та опортуністичної поведінки.

Висновки до розділу 2

1. Готель «Турист» розміщений в лівобережній частині міста Києва за адресою: місто Київ, вул. Раїси Окіпної, 2. Номерний фонд готельного комплексу «Турист» складається із 332 номерів. На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що виконання експлуатаційної програми бажає бути кращим, оскільки рівень завантаження у звітному періоді становив 69,6%, хоча в порівнянні із 2016 роком він збільшився на 4,0%. На

готель «Турист» значно впливає сезонність, оскільки він є більш завантажений весною і восени, а менше – у літні місяці.

2. Готель «Турист» є структурним підрозділом приватного акціонерного товариства «Укрпрофтур» (ПрАТ «Укрпрофтур»), тому проведено аналіз здійснення корпоративного управління даного суб'єкта бізнесу. ПрАТ «Укрпрофтур» створене рішенням Федерації профспілок України та Фонду соціального страхування України 28 жовтня 1991 року. Усі акції ПрАТ «Укрпрофтур» прості, бездокументарні та іменні.

3. Органами управління ПрАТ «Укрпрофтур» є: 1) загальні збори акціонерів - вищий орган; 2) правління - виконавчий орган; 3) наглядова рада - захищає права акціонерів, контролює та регулює діяльність виконавчого органу; 4) ревізійна комісія - здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності.

4. Виконавчий орган ПрАТ «Укрпрофтур» здійснює управління поточною діяльністю товариства. До компетенції виконавчого органу ПрАТ «Укрпрофтур» належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради. Виконавчий орган ПрАТ «Укрпрофтур» є колегіальним - правління, у кількості 7 осіб. Членом виконавчого органу акціонерного товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії цього товариства.

5. Готель має досить значні витрати, причому за операційною діяльністю він був збитковий. Доходи готельного комплексу формуються на основі чистого доходу, інших операційних доходів та інших доходів (в яких якраз і відображені обсяги надання послуг розміщення). Тому можна вважати, що фінансові результати цього акціонерного товариства могли бути й кращими, і, напевне, найманий менеджмент є не досить зацікавлений у позитивних результатах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЮ «ТУРИСТ»

3.1. Підходи до удосконалення корпоративного управління готелю «Турист»

Найважливішими факторами, що впливають на сталу роботу готельного комплексу «Турист» як корпорації та її економічну безпеку, є: 1) зовнішні чинники: ступінь досконалості законодавчої бази, рівень оподаткування, доступ на світові ринки збуту, інвестиційна привабливість регіону, держави та перспективи подальшого розвитку; 2) внутрішні чинники: забезпечення максимальної ефективності діяльності, залучення інвестицій, виконання юридичних і соціальних зобов'язань, що забезпечуються завдяки формуванню та розвитку сталої системи управління яка забезпечить стабільні та відносини між акціонерами, менеджерами, директорами, кредиторами, співробітниками, постачальниками, споживачами, державними службовцями та інші. Тому основними проблемами акціонерного товариства, до складу якого входить готель «Турист» є необхідність формування такої системи корпоративного управління, яка б:

- враховувала інтереси усіх стейкхолдерів, зокрема: власників акцій, менеджменту і найманих працівників;
- здійснювала вибір стратегії, яка б дозволила узгоджувати інтереси учасників;
- дозволила виробити та реалізувати філософію управління, що забезпечує роботу за узгодженими принципами, яких дотримуються всі і учасники;
- сприяла створенню адекватної організаційної структури корпорації.

Найбільш важливими проблемами корпоративного управління готельного комплексу «Турист» виступають проблеми регулювання взаємовідносин не між аутсайдерами та інсайдерами (оскільки є 2 основних акціонери-юридичні особи), а між власниками корпорації та найманими менеджерами. Як вже зазначалося у 2-му розділі. В ГК «Турист» як корпорації існують певні проблеми між акціонерами та топ-менеджерами (опортуністична поведінка управлінців). Тому варто розглянути цю проблему.

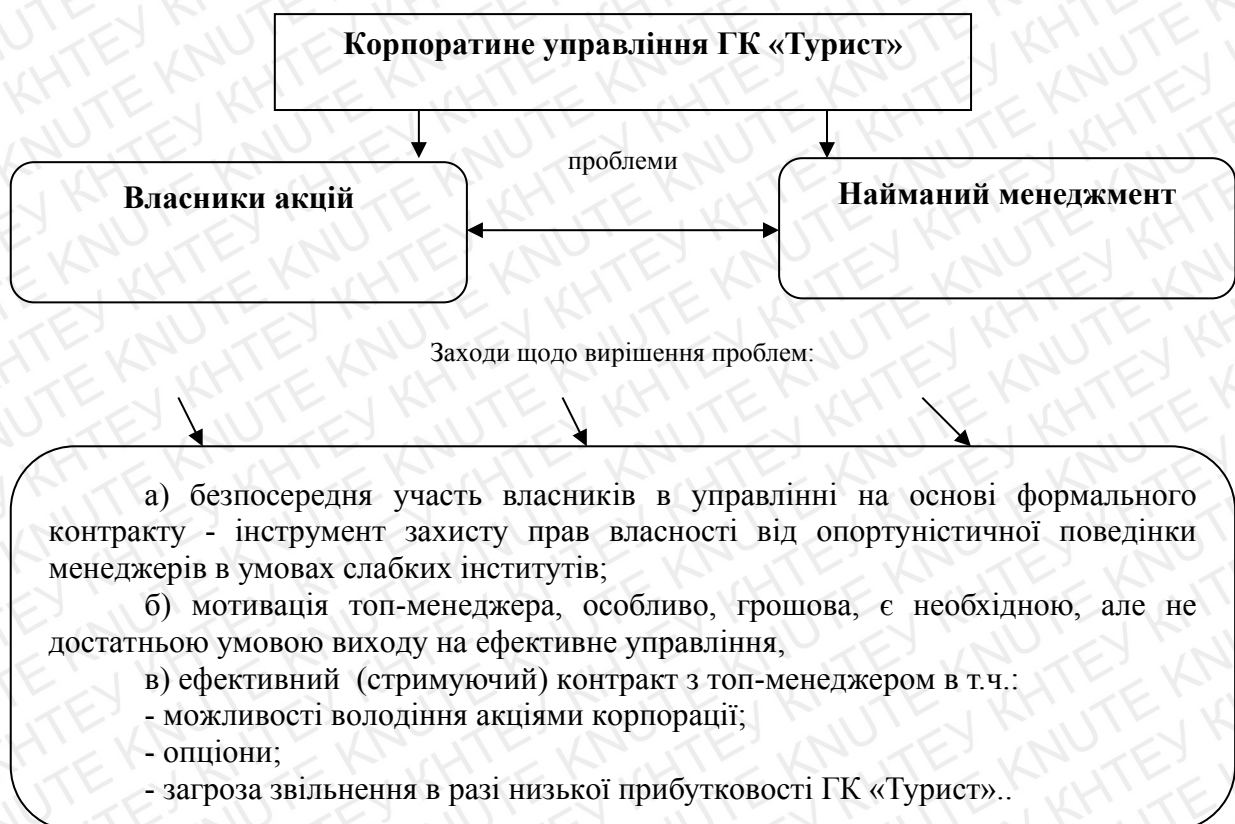


Рис. 3.1. Відображення проблем корпоративного управління в готельному комплексі «Турист» та заходів щодо їх подолання

Отже, виділимо основні завдання, які, можуть призвести до мінімізації опортуністичної поведінки управлінців ГК «Турист»:

а) безпосередня участь власника в управлінні на основі формального контракту - інструмент захисту прав власності від опортуністичної поведінки менеджерів в умовах слабких інститутів;

- б) мотивація топ-менеджера, особливо, грошова, є необхідною, але не достатньою умовою виходу на ефективне управління;
- в) ефективний контракт з топ-менеджером.

Для цього пропонуємо стимулюючий контракт для топ-менеджерів, що являє собою контракт, умови якого дозволяють забезпечити більшу, ніж за відсутності даного контракту, ступінь відповідності дій менеджера інтересам власника. Таким чином, завдання конструювання стимулюючого контракту полягає в тому, щоб виконавець (найманий топ-менеджер) діяв в інтересах принципала (акціонера), але в рамках добровільного контракту. Стимулюючі контракти являють собою зрушення від витратного попереднього до більш дешевого та ефективного подальшого контролю, в тій ситуації, коли оцінка результату піддається формалізації. Для ГК «Турист» можна запропонувати такі форми стимулюючих контрактів:

- можливості володіння акціями корпорації;
- опціони;
- загроза звільнення в разі низької прибутковості ГК «Турист».

Отже, необхідні завдання стимулюючого контракту для ГК «Турист»:

- а) величина заробітної плати повинна відображати відповідальність і обов'язки топ-менеджера;
- б) величина заробітної плати повинна бути порівнянною з зарубіжними стандартами;
- в) стимулюючі схеми повинні бути чітко пов'язані з легко вимірними показниками результативності;
- г) акціонери повинні бути поінформовані про рівень зарплат менеджерів.

Отже, можна запропонувати такі шляхи мотивації менеджерів ГК «Турист»: форма участі в прибутках корпорації: 1) бонус готівкою (премія); 2) бонус акціями.

На основі вибіркового опитування менеджерів ГК «Турист» їм надаються премії, проте вони не чітко прив'язані до результатів діяльності.

Тому пропонується чітке коригування суми основної заробітної плати і деяких доплат на коефіцієнт, що відображає загальну суму коштів на преміювання та інші умови, наприклад, півріччя. Крім того, в бонусі варто враховувати суму за результатами індивідуальної оцінки працівника.

Вирішальним для визначення розміру бонусу мають стати економічні підсумки фінансового року. Керівництво ГК «Турист» визначає розмір виплати, причому оплата в багатьох випадках непропорційна динаміці прибутку, щоб уникнути занадто великих стрибків цієї додаткової грошової оплати для працівників. Так, нормальний бонус має становити 50% місячної заробітної плати, хороший фінансовий рік - 70%, поганий - 30%. Переваги бонусів ГК «Турист» полягатимуть в тому, що їх виплата дає сильну трудову мотивацію і спонукає до високопродуктивної праці.

Схеми надання права власності на акції для працівників або схеми акціонування працівників (так звані "часткові схеми" або "часткові плани") мають істотне значення для підвищення зацікавленості найманих працівників в результатах роботи компанії. Кількість акцій, що купуються топ-менеджерами або іншими працівниками, має залежати від їх заробітку і трудового стажу. Акції акумулюються на рахунку працівника і залишаються там до його пенсії або до того, як він покине компанію. В даний час такі схеми одержали широке поширення в багатьох розвинутих країнах. У США вони називаються планами надання працівникам опціонів на акції і використовуються багатьма великими компаніями. Опціон дає право придбати акції корпорації в певний момент часу в майбутньому за ціною, зафіксованою в момент подання опціону (зазвичай - поточна ринкова ціна або 95% цієї ціни).

Даний метод винагороди встановлює залежність між майбутнім доходом працівника і курсом акцій корпорації - найважливішим показником успіху компанії. Беручи участь в плані придбання акцій, співробітники стають безпосередньо зацікавленими у підвищенні їх курсу, а отже, у збільшенні ринкової цінності компанії, і пов'язують своє благополуччя в довгостроковій перспективі з її процвітанням. Опціони є практично безкоштовною для корпорації формою винагороди, оскільки вони надають співробітнику можливість придбати акції за фіксованою ціною, а не нагороджують його безкоштовним пакетом акцій, як при бонусній системі. Опціони можуть надавати стимулюючий вплив на поведінку співробітників, якщо грошова величина значущою, тобто якщо вона являє істотну величину (10-20%) від його заробітної плати.

Отже, основними причинами, що зумовлюють введення пайових схем з придбання акцій менеджерами ГК «Турист» може бути: посилення мотивації; утримання менеджерів; збільшення фінансової участі менеджерів у досягненні компанії; більш глибоке розуміння працівниками потреб компанії з одержання довгострокових прибутків.

Окрім того, удосконалення процесу корпоративного управління виходить за рамки готельного комплексу «Турист» і включає взаємодію значної кількості осіб. У загальному вигляді система удосконалення управління корпорацією є сукупністю підсистем, які складаються з управлінських, господарських взаємовідносин між акціонерами, правлінням, менеджментом компанії, державними органами та іншими зацікавленими

особами, включаючи співробітників, контрагентів, а також суспільство, системи постановки цілей, побудови стратегій, розроблення шляхів їх досягнення, системи розроблення процедур і механізмів моніторингу та контролю, у вигляді закінченого циклу модель корпоративного управління (рис. 3.2).

Зазначена модель удосконалення корпоративного управління готельного комплексу «Турист» передбачає врахування певних принципів, що будуть сприяти її ефективній реалізації:

- контроль бізнесу повинен здійснюватися зацікавленими особами;
- публічна звітність повинна бути максимально відкритою та надійною;
- регулювання рівня управлінського впливу з боку вищого керівництва;
- збалансованість складу ради директорів;
- жорсткий підхід до формування складу правління;
- формування жорсткого незалежного елемента в раді директорів;
- ефективний моніторинг діяльності менеджменту радою директорів;
- компетентність учасників корпоративної взаємодії;
- оцінка ризику та контроль;
- обов'язкова наявність аудиту.



Рис. 3.2. Формування моделі удосконалення корпоративного управління готельного комплексу «Турист»

Варто зазначити, що рівень професійної підготовки та досвід роботи є ключовими показниками кваліфікованої, грамотної та ефективної діяльності найманого менеджменту - управлінців готельного комплексу «Турист». Від цих ключових показників залежить:

- рівень володіння методами управління в рамках сучасних підходів до систем управління підприємством, зокрема такими сучасними підходами, як процесний менеджмент, процесно - функціональний підхід до управління, проектний менеджмент, тощо;

- попередній аналіз та планування діяльності корпорації для вибору найбільш доцільного для даної корпорації системи управління;
- володіння технологією та методами реалізації доцільно обраного підходу до управління у даній корпоративній структурі;
- створення адекватної та дієвої організаційної структури корпорації;
- після втілення, на основі обраного підходу до управління, доцільно здійснювати реалізацію моніторингу та контролю діяльності з урахуванням обраної стратегії підприємства та порівняння фактичних показників діяльності з плановими показниками, у випадку негативного відхилення виявлення помилок та корекція обраної стратегії запобігання цих помилок.

Тобто менеджмент готельного комплексу «Турист» має виступати у ролі управлінців системи корпоративного управління, доносити до кожного співробітника частину його обов'язків (оперативних дій) у виконанні поставленої стратегії для досягнення вищих цілей підприємства, здійснювати моніторинг, контроль та аналіз втілення персоналом стратегії у життя у вигляді моніторингу контролю та аналізу оперативної роботи працівників.

Також для готельного комплексу «Турист» важливим є враховувати основні складові корпоративного управління - це постійний моніторинг, контроль та аналіз економічних та фінансових показників на предмет кризових явищ та економічних загроз. Це той простір, що реалізує та підтримує дієву, стабільну роботу корпорації перед зацікавленими особами (акціонерами). Суть впровадження дієвої та стабільної системи корпоративного управління полягає не тільки у контролі, а й у забезпеченні ефективного процесу підтримки прийняття управлінських рішень.

Сучасні стандарти корпоративного управління готельного комплексу «Турист» потребують активізації на засадах прозорості та вдосконалення законодавства щодо функціонування дієвого ринку цінних паперів та фондового ринку. Цей крок надасть можливість підприємствам корпоративного сектору нарощувати капітал завдяки встановленню справедливої ціни на акції.

В даному контексті необхідно враховувати й макроекономічну ситуацію. На сучасному етапі корпоративний сектор України знаходиться на стадії становлення та розвитку. Відповідно система корпоративного управління також потребує вдосконалення, що ускладнюється не стабільною економічною політикою в країні, тривалим процесом державної приватизації, поступовою глобалізацією української економіки. Тому вітчизняний корпоративний сектор потребує розвитку:

- інституційних передумов становлення ефективних механізмів корпоративного управління на засадах сучасних підходів до корпоративного управління;
- формування ліквідного ринку цінних паперів та дієвого фондового ринку;
- соціальної відповідальності та запровадження міжнародних стандартів сталого розвитку корпорації;
- формування високого рівня корпоративної культури;
- міноритарні акціонери внаслідок розвитку системи корпоративного управління повинні стати «не паперовими», а реальними власниками, що позитивно вплине на становлення соціально-орієнтованої ринкової економіки країни.

Дієва та стабільна система корпоративного управління готельного комплексу «Турист» має передбачати: дотримання внутрішніх та зовнішніх принципів корпоративного управління, збалансовану систему управління корпоративними ризиками та корпоративного контролю, а також дотримання вимог корпоративної соціальної відповідальності.

Подальший розвиток прозорого та відповідального корпоративного управління буде сприяти участі акціонерних товариств на міжнародних фінансових ринках. Для цього необхідно буде дотримуватися вимог функціонування та звітності іноземних фондових ринків та запроваджувати нові фондові індекси на основі критеріїв сталого розвитку, підвищенням ділової репутації компаній, розвитку людського капіталу та продуктивності

праці. Такий крок, вихід на міжнародні фондові ринки, з урахуванням зростання акцій в обігу, у перспективі надасть можливість збільшити ринкову капіталізацію українських акціонерних підприємств. Це безперечно підвищить рівень економічної безпеки корпоративного сектору завдяки підвищенню конкурентоспроможності й сталому розвитку вітчизняних корпорацій.

Дослідження, що проводяться аудиторською фірмою «PricewaterhouseCoopers» в 2018 році, показували, що брак прозорості значно опускає вартість капіталу, тобто значення ефективного корпоративного управління виходить за рамки проблеми дотримання прав акціонерів в окремо взятій компанії, на карту поставлено формування прийнятої основи економічного зростання, залучення інвестицій, створення потужного приватного сектора. Тому до сучасних тенденцій у розвитку системи корпоративного управління можна віднести:

1. Необхідність створення комітету ради директорів (по аудиту, призначенням і винагородах), що складаються головним чином з незалежних директорів.
2. Посилення критеріїв незалежності стосовно членів ради директорів.
3. Розкриття інформації про винагороду топ менеджерів.
4. Активне впровадження нових інформаційних і комунікативних технологій.
5. Розвинений ринок послуг щодо вдосконалення корпоративного управління.
6. Активізація дій акціонерів, залучення профспілок.
7. Гармонізація корпоративної звітності.

З цією метою для готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур» пропонується розробити Корпоративний кодекс, в якому розкриваються основоположні принципові аспекти діяльності корпорації (3.3.).

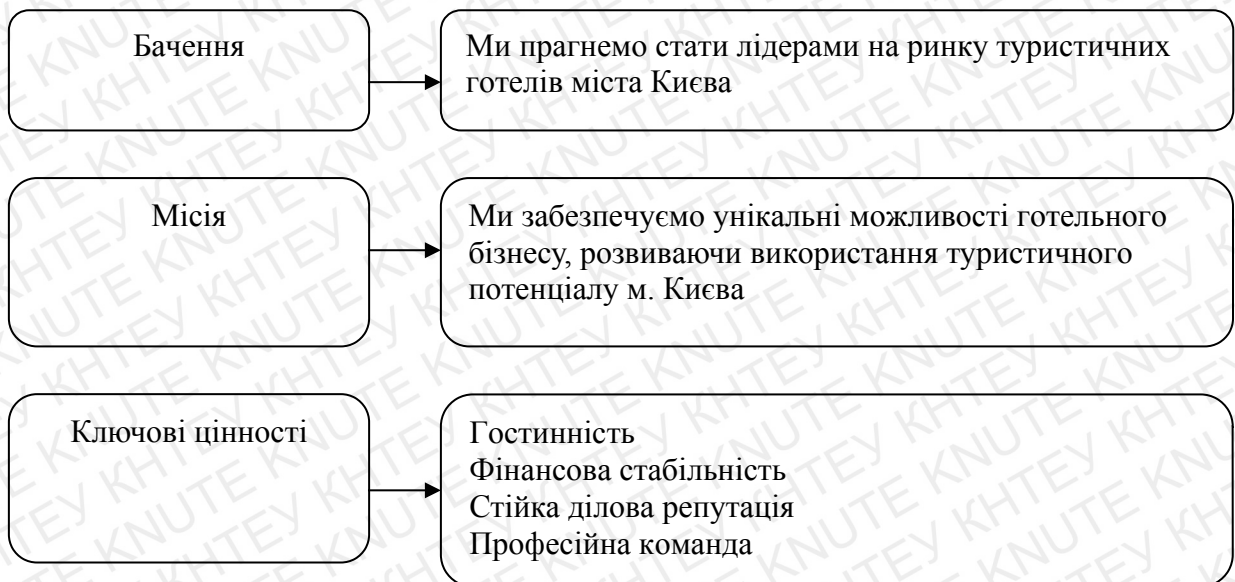


Рис. 3.3. Основоположні принципові аспекти діяльності корпорації відображені у корпоративному кодексі готельного комплексу «Турист»

Корпоративний кодекс готельного комплексу «Турист» має встановити наступні принципи корпоративного управління:

1. Практика корпоративної поведінки повинна забезпечувати акціонерам реальну можливість здійснювати свої права, пов'язані з участю в товаристві.

2. Практика корпоративної поведінки повинна забезпечувати рівне ставлення до акціонерів, які володіють рівним числом акцій одного типу (категорії). Всі акціонери повинні мати можливість отримувати ефективний захист в разі порушення їх прав.

3. Практика корпоративної поведінки повинна забезпечувати здійснення радою директорів стратегічного управління діяльністю товариства і ефективний контроль з його боку за діяльністю виконавчих органів товариства, а також підзвітність членів ради директорів його акціонерам.

4. Практика корпоративної поведінки повинна забезпечувати виконавчим органам товариства можливість розумно, сумлінно, виключно в інтересах товариства здійснювати ефективне керівництво поточною

діяльністю товариства, а також підзвітність виконавчих органів ради директорів товариства та його акціонерам.

5. Практика корпоративної поведінки повинна забезпечувати своєчасне розкриття повної та достовірної інформації про товариства, в тому числі про його фінансове становище, економічних показниках. Структурі власності та управління з метою забезпечення можливості прийняття обґрунтованих рішень акціонерами товариства та інвесторами.

6. Практика корпоративного поведінки повинна враховувати передбачені законодавством права зацікавлених осіб, в тому числі працівників товариства, і заохочувати активне співробітництво суспільства і зацікавлених осіб з метою збільшення активів товариства, вартості акцій та інших цінних паперів товариства, створення нових робочих місць.

7. Практика корпоративного повинна забезпечувати ефективний контроль над фінансово-господарською діяльністю товариства з метою захисту прав і законних інтересів акціонерів.

Крім цього корпоративний кодекс готельного комплексу «Турист» має містити детальні рекомендації з таких питань:

- скликання, підготовка і проведення загальних зборів акціонерів;
- рада директорів товариства: формування, функції, винагороду;
- виконавчі органи суспільства: формування, компетенція, винагороду;
- значні правочини, реорганізації: визначення, порядок проведення;
- розкриття інформації про суспільство: цілі, форми;
- контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства: цілі та організація контролю, аудиторська перевірка, ревізійна комісія;
- дивіденди: визначення розміру, порядок виплати;
- врегулювання корпоративних конфліктів.

Метою застосування Кодексу готельного комплексу «Турист» є захист інтересів всіх акціонерів незалежно від розміру пакета акцій, яким вони володіють. Чим більш високого рівня захисту інтересів акціонерів вдасться

досягти, тим на більші інвестиції зможуть розраховувати акціонерні товариства (АТ), що матиме позитивний вплив на економіку в цілому.

Також для готельного комплексу «Турист» варто запропонувати, що згідно з міжнародними стандартами крім фінансової звітності рекомендується подавати звіт керівництва. Звіт повинен містити обґрунтування основних показників фінансово-господарської діяльності та фінансового стану компанії, а так само основні фактори, що впливають на її діяльність. Звіт включає наступні розділи: огляд змін ділової кон'юнктури і їх впливу на компанію, джерела фінансування компанії і політика управління ризиками, перевага і ресурси компанії, які знайшли відображення в бухгалтерському балансі. Даним стандартом вітається так само додавання до звіту інформації про природоохоронну діяльність, доданої вартості, якщо це допоможе користувачам у прийнятті економічних рішень.

З прийняттям Кодексу, на перший план в практиці акціонерних товариств висуваються етичні норми і моральні принципи. У застосуванні до корпоративних відносин ці етичні вимоги мають деякі особливості, пов'язані з тим, що в даній сфері стикаються інтереси різних сторін.

Незважаючи на відсутність єдиного і загальноприйнятого визначення корпоративної культури, це поняття вживається в прив'язці до загальноприйнятих етичних цінностей, слідування вимогам законності, поваги до людей, охорони навколишнього середовища. Виділяють такі основні принципи сучасної корпоративної культури, які варто застосовувати в готельному комплексі «Турист»:

1. Професіоналізм, компетентність і поінформованість. У разі прийняття непрофесійних, некомпетентних рішень страждають інтереси всіх зацікавлених сторін, завдається шкода як корпорації, так і всім учасникам корпоративних відносин. Професіоналізм має на увазі володіння людиною певних ділових якостей і здібностей, необхідних для успішного виконання своїх професійних обов'язків, чесну конкуренцію з іншими представниками своєї професії.

Інформованість означає неприпустимість приховувати будь-яку інформацію від акціонерів (власників), членів рад директорів та інших зацікавлених осіб при прийнятті рішення, що зачіпає їх права і законні інтереси.

2. Конфіденційність і професійна таємниця. Дотримання конфіденційності означає збереження в таємниці тільки інформації про сумлінному і законослухняному поведінці. Коли ж мова йде про некомпетентність, приховуванні інформації, що підлягає розкриттю, тоді вступають в силу обов'язкові правила розкриття інформації, аж до направлення інформації про протизаконне або неетичну поведінку в керівні органи компанії або до компетентних державних органів. Для додання належної строгості і регламентованості режиму конфіденційності, директори та менеджери повинні гарантувати власникам (акціонерам) та іншим зацікавленим особам, що працівники компанії, що працюють з конфіденційною інформацією, розголошення якої може завдати шкоди зазначеним зацікавленим особам, що підлягають чином проінструктовані, і в компанії діють реальні механізми і процедури (розписки, інструктаж, контрольні заходи), що запобігають розголошення інформації.

3. Правила дій при конфлікті інтересів. Якщо основна вимога конфіденційності - не розголошувати, тобто, бездіяльність, то ситуація конфлікту інтересів, як правило, вимагає активних дій учасників корпоративних відносин. Конфлікт інтересів виникає, коли стикаються фінансові та індивідуальні інтереси директора, менеджера або працівника і інтереси компанії. У зв'язку з цим керівництво і всі співробітники повинні отримати чіткі інструкції про свої дії в сферах, де потенційно може виникнути конфлікт інтересів. Розрізняють такі сфери, в яких може виникнути конфлікт інтересів для директора, менеджера, працівника: 1) фінансові інвестиції. Співробітники не повинні інвестувати в компанії, що конкурують з фірмою - їх роботодавцем, або фірми, які є контрагентами своєї компанії; 2) позаслужбова підприємницька або інша економічна діяльність в

інших компаніях. Якщо співробітник, директор або менеджер має інший бізнес або роботу, то це об'єктивно відриває час і сили, які могли бути включені для процвітання компанії (в залежності від рангу і характеру посадових обов'язків обмеження можуть бути різними); 3) подарунки. Не допускається прийняття працівником, директором або менеджером якихось цінних подарунків; 4) робота чи підприємницька діяльність родичів. Слід враховувати, що підприємницька діяльність родичів директорів, менеджерів або працівників може спричинити виникнення конфлікту інтересів у випадках, коли вони працюють або мають бізнес в фірмах-конкурентах або фірмах-контрагентах компанії.

3.2. Методи захисту від недружніх приєднань готельного комплексу «Турист»

Останнім часом на українському готельному ринку дуже поширеним серед корпоративних суб'єктів є явище рейдерства. Оскільки неспроможність захисту права власності в Україні призвела до поширення нових схем її перерозподілу та протиправного заволодіння майном, відомих під загальною назвою «рейдерство». Дане явище набуло ознак системності й загрожує не лише розвитку української економіки, а й безпеці країни в цілому. За оцінками експертів інвестиційних компаній, щорічний обсяг ринку поглинань і злиття підприємств в Україні складає біля 3 мільярдів доларів. Дві третини поглинань мають “недружній характер” – рейдерських захоплень

Зважаючи на небезпеку, яку становить рейдерство економіці України та на необхідність більш дієвого захисту прав усіх суб'єктів власності, запобігання зловживанням у сфері управління об'єктами державної власності, необхідно особливу увагу звернути й готельному комплексу «Турист». У готельному бізнесі міста Києва тільки за останні роки рейдерство стосувалося готелів «Славутич», «Либідь», «Козацький». Причому найбільш уразливими для рейдерів є акціонерні товариства, тобто

корпорації, що мають багато власників. При вивченні акціонерного товариства рейдерами збирається та досліджується інформація про:

- розподіл акціонерного капіталу, власників великих пакетів, їх зв'язки у владних структурах, можливості для захисту своїх прав;
- керівництво підприємства, наявність на нього компрометуючих матеріалів, негаразди його приватного життя;
- можливості доступу до реєстру акціонерів підприємства;
- наявні правопорушення при здійсненні підприємницької діяльності;
- негативно налаштованих працівників підприємства (особливо із числа колишніх працівників та акціонерів), яких можна було б використати при здійсненні рейду;
- акціонерів, які б могли продати акції.

За даними Міністерства внутрішніх справ України при протиправному поглинанні суб'єктів підприємницької діяльності використовуються схеми, що містять у собі елементи:

- шантажу, погроз, застосування заходів фізичного впливу переоформлення прав власності на частки в статутних фондах підприємств від одних осіб до інших;
- підкупу або шантажу керівників підприємств з метою примушування виконувати вказівки рейдера у ході фінансово-господарської діяльності підприємства;
- установлення контролю за діяльністю підприємства під час процедури банкрутства (санації, ліквідації), а також шляхом скуповування його боргів;
- захоплення акціонерних товариств через корпоративні конфлікти шляхом набуття права власності на його акції.

Одним із найпоширеніших заходів рейдерства є поглинання. У українському законодавстві поняття «поглинання» юридично не визначено. Однак, практика господарювання показує, що недружні приєднання вельми

поширені в Україні при безперервних процесах трансформації власності. У світовій практиці такі дії іменуються «поглинаннями».

Під «недружнім поглинанням» (агресивної скупкою акцій) розуміється дія інвестора з придбання в акціонерів контрольного пакету акцій акціонерного товариства без згоди менеджерів. Агресивне скуповування веде до суттєвих змін у складі акціонерів, заміні персонального складу суб'єкта діяльності і провідних менеджерів компанії, зміни фінансової політики компанії, політики щодо акціонерів і основних напрямків діяльності акціонерного товариства.

На практиці ініціатором недружнього поглинання не завжди виступає зовнішній інвестор, це може бути міноритарний акціонер акціонерного товариства.



Рис. 3.4. Чинники недружнього поглинання та заходи щодо їх подолання в корпоративному управлінні готельного комплексу «Турист»

До методів непрямого тиску на менеджмент акціонерного товариства і акціонерів відносять:

- порушення стосовно підприємства процедури банкрутства, що загрожує припиненням повноважень чинного складу менеджерів, призупиненням роботи органів управління акціонерного товариства, знеціненням акцій; Наприклад це може відбутися у такому випадку: готельний комплекс «Турист» домовляється з великою компанією-постачальником про партнерство. Деякі умови обумовлюються усно (як часто буває в українській дійсності), зокрема питання про відстрочку оплати платежу. Через деякий час обумовлена умова «забувається» і корпорація опиняється втягнутою в процедуру банкрутства.

- створення штучних економічних труднощів для діяльності підприємства за допомогою тиску на його постачальників, кредиторів;

- скупка боргів;

- організація численних перевірок діяльності акціонерного товариства з боку правоохоронних, податкових, митних органів, тобто використання «адміністративного ресурсу»;

- публікація негативної інформації про товариство з метою впливу на акціонерів;

- порушення стосовно товариства і його керівників різного роду позовів і т.д.;

- пряме звернення до акціонерів з пропозицією продати належні їм акції (способи такого звернення різні).

Тому для готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур» можна запропонувати такі способи захисту від недружнього поглинання:

1. Необхідно з'ясувати, хто є кінцевим покупцем акцій корпорації (хто є замовником) і з якими цілями він хоче придбати контроль над нею;

2. Зустрічна скупка акцій - найпоширеніший спосіб захисту. Організувати скупку може сам емітент (набуваючи власні акції на свій баланс або баланс дочірньої організації), акціонери емітента або дружній зовнішній інвестор («білий лицар»);

3. Зміна реєстроутримувача (реєстроутримувач має повний доступ до списку акціонерів компанії і може припинити незаконне поширення інформації);

4. Виплата всіх непогашених боргів, щоб агресор штучно не створив з компанії боржника; Наприклад: агресор скуповує борги корпорації. За кілька днів до сплати боргу кредитор-загарбник закриває свої рахунки, змінює адресу, а через три місяці подає в суд з проханням визнати боржника банкрутом.

5. Проведення термінової реорганізації з метою:

- перетворення в ТОВ;
- викупу акцій і позбавлення від міноритаріїв.

Одним із способів може бути прийняття рішення на загальних зборах про консолідацію акцій, наприклад ста в одну. У цьому випадку власники меншої кількості акцій стануть володарями дрібних акцій (1/4 акції, 2/3 акції і т.д.), а дробові акції можуть перешкодити викупу акціонерного товариства. Реорганізація може статися в формі поділу на кілька компаній, кожна з яких окремо не цікава загарбникові. Можна також вивести цінні активи компанії нової юридичної особи або дочірньої компанії з подальшим її відділенням.

6. Емісія (розміщення додаткового випуску цінних паперів) шляхом закритої підписки. Процедура досить громіздка (за часом - близько кварталу), але це найефективніший спосіб. Рішення про розміщення цінних паперів має бути прийнято тільки загальними зборами акціонерів, при чому за таке рішення повинні проголосувати не менше 75% акцій, які брали участь в зборах;

7. Використання ст. 80 ЗУ «Про акціонерні товариства»: ... особа (або група афілійованих осіб), навмисне придбати більше 30% акцій товариства (а так само кожні 5% понад тридцять), зобов'язане письмово повідомити товариство про свої наміри не менше ніж за 30 і не більше ніж за 90 днів до початку скупки. Таким чином, несподівана атака виключається. Труднощі практичного використання даної статті закону полягає в зборі доказів про афілірованість;

8. Зниження привабливості об'єкта поглинання (продаж частини активів, здача деяких об'єктів в оренду, приміщення активів в заставу, придбання проблемних активів і пасивів, як крайній захід);

9. Захист статутом - є превентивним заходом (наприклад: п. 3, ст. 11 закону про акціонерні товариства говорить: статутом товариства можуть бути встановлені обмеження кількості акцій, що належать одному акціонеру і їх сумарної номінальної вартості. Акціонер має право володіти не більше 1% голосуючих акцій товариства):

- розширення в статуті переліку угод, рішення про вчинення яких приймається за процедурою, встановленою для великих угод;

- внесення в контракти з вищими менеджерами акціонерного товариства зобов'язань товариства виплачувати дуже велику суму компенсацій при достроковому розірванні контракту з боку товариства;

- умова значного відсотка необхідних голосів для вирішення питань поглинання і злиття. Деякі західні компанії доводять необхідну більшість до 95%.

10. Введення спеціального права на участь держави в управлінні товариством («золота акція»), що різко підриває інтереси агресорів. Однак, це нетрадиційний метод захисту.

Отже, переділ власності - характерна риса української ділової дійсності. Жодне акціонерне товариство не може бути гарантовано захищене від «переділу», тому необхідно знати хоча б про класичні методи захисту від недружніх приєднань.

Процес оптимізації структури капіталу здійснюється в наступній послідовності:

1. Аналіз складу капіталу в динаміці за ряд періодів (кварталів, років), а також тенденції змін його структури. У процесі аналізу розглядаються такі параметри як коефіцієнти фінансової незалежності, заборгованості, співвідношення між довгостроковими і короткостроковими зобов'язаннями. Далі вивчаються показники оборотності і рентабельності активів і власного капіталу.

2. Оцінка основних факторів, що визначають структуру капіталу. До них відносяться:

- галузеві особливості господарської діяльності;
- стадія життєвого циклу компанії;
- кон'юнктура товарного і фінансового ринків;
- рівень прибутковості поточної діяльності;
- податкове навантаження на компанію;
- ступінь концентрації акціонерного капіталу.

З урахуванням перерахованих факторів, управління структурою капіталу передбачає вирішення двох завдань:

- встановлення оптимальних пропорцій використання власного і позикового капіталу;
- забезпечення в разі необхідності залучення додаткового внутрішнього або зовнішнього капіталу.

3. Оптимізація структури капіталу за критерієм прибутковості власного капіталу. Успіх управління корпоративним фінансом залежить від стратегії і тактики управління самою корпорацією. Фінансова стратегія повинна вписуватися в загальну стратегію корпорації і бути адекватною їй по цілям і

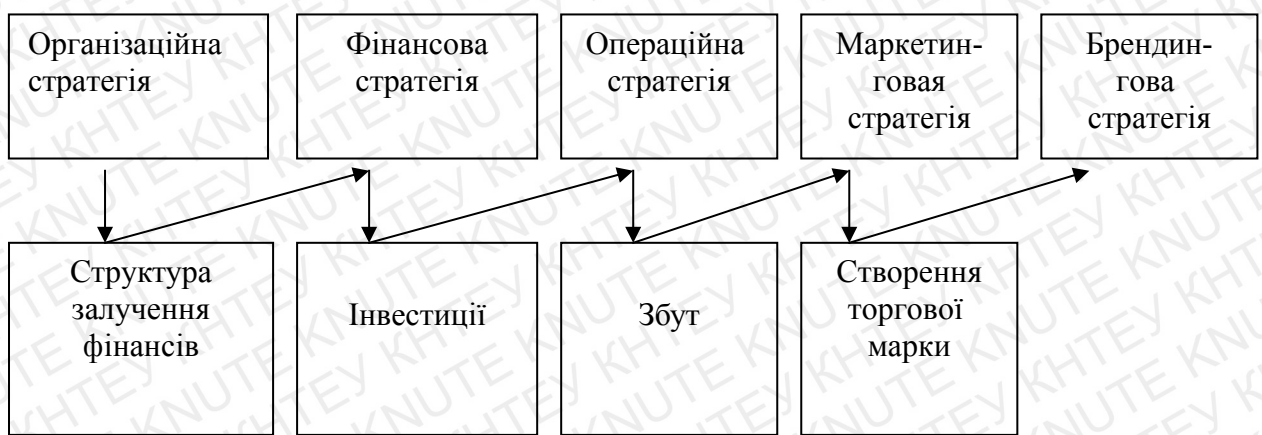


Рис. 3.5. Загальна стратегія управління корпорацією

Розвиток корпорації безпосередньо залежить від правильно організованої фінансової діяльності і, перш за все, її кредитної та інвестиційної діяльності. Оскільки реструктуризація корпорацій і створення складних корпоративних структур призводить до взаємодії великої кількості юридичних осіб, вищий менеджмент повинен враховувати наступні принципи фінансової політики:

- консолідація структурних підрозділів корпорації стосовно податків;
- створення додаткових виробничих потужностей в результаті злиття і прискорення процесу диверсифікації;
- централізація участі в капіталі інших підприємств;
- проведення єдиної політики та контролю за дотриманням місії організації в цілому.

3.3. Розроблення плану покращення корпоративного управління та визначення ефективності пропозицій в готельному комплексі «Турист»

Окрім вище зазначених пропозицій для удосконалення корпоративного управління готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур» пропонується здійснювати ряд заходів:

1. Більш широке і активне використання інтернет-технологій, зокрема інтернет-маркетинг. В першу чергу слід розробити короткий рекламний

ролик для його популяризації. Іншим напрямком може бути опрацювання окремого фільму про ПрАТ «Укрпрофтур» та готель «Турист». Фільм повинен бути адресований на широкий споживчий ринок та поширений як додаток (подарунок) до популярного журналу чи тижневика, в якому розміщена оглядова, іміджева чи тематична стаття.

2. Участь у туристичних виставках та ярмарках. Варто постійно проводити аналіз доцільності участі у тих чи інших виставках, координувати форми участі в них, визначити технічного виконавця чи організатора, провести детальне вивчення усіх виставок та обрати ті, які найбільше відповідають меті та завданням.

3. Налагодження співпраці із партнерами. Важливим в промоційно-рекламній діяльності є налагодження співпраці та партнерських стосунків із основними «постачальниками» туристів авіакомпаніями, залізницею, туристичними операторами та корпоративними споживачами. Для такої категорії споживачів необхідно проводити ознайомчі тури - організація ознайомчих поїздок для українських та іноземних представників засобів масової інформації, туроператорів, представників громадських організацій, та представницьких інституцій. Вибір учасників таких турів повинен бути проведений у відповідності від мети планованих турів, профілю туристичних продуктів та туристичного потенціалу, з яким проводиться ознайомлення.

4. У майбутньому – розробка мобільного додатку. Інформаційні канали продажу туристичних послуг: (е-комерція) або продаж за посередництвом мобільного зв'язку, поступово замінюють традиційні системи продажу. Варто очікувати збільшення значення Інтернет технологій чи мобільного зв'язку не тільки як засобів для здійснення продаж туристичних послуг, але і як засобів, що впливають на остаточне рішення щодо здійснення поїздки.

5. З поступовим збільшення користувачів послуг Інтернет, зростає значення сучасної удосконаленої веб-сторінки; забезпеченість сторінки інформацією іноземними мовами дозволить розширити доступ до іноземного клієнта. Досить важливим є створення можливості швидкого переходу із веб-

сторінки ПрАТ «Укрпрофтур» на сторінки дочірніх підприємств і структурних підрозділів.

6. Розроблення корпоративного кодексу та покращення корпоративної культури. Корпоративна культура для ПрАТ «Укрпрофтур» і готелю «Турист» може стати невидимим, проте дуже відчутним чинником внутрішнього середовища, який проявляється в його діяльності, оскільки адаптованими до всякого роду подій є тільки ті підприємства, які повсякчасно вдосконалюють свою корпоративну культуру, а саме на перший план виносять моральні цінності. Адже, дотримуючись їх, можна побудувати ефективну корпоративну культуру для успішної діяльності підприємств.

Усі зазначені пропозиції узагальнено у корпоративному плані (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Корпоративний план розвитку
готельного комплексу «Турист» на 2019 р.**

№ пор	Назва заходу	Термін виконання	Відповідальний
План корпоративних відносин			
1	Аналіз корпоративних відносин	Січень	Наглядова рада, акціонери, ревізійна комісія, топ-менеджмент
2	Вироблення плану щодо удосконалення мотивації топ-менеджерів	лютий	
3	Розгляд можливості впровадження стимулюючих контрактів	лютий	
4	Розгляд можливості запровадження опціонів	лютий	
5	Аналіз ситуації на корпоративному ринку і можливих загроз щодо недружніх захоплень	березень	
6	Розроблення Корпоративного кодексу	березень	
План операційної діяльності			
1.	Удосконалення іміджу та бренду (в т.ч. логотип, гасло)	Січень-березень 2019 р.	Заступник голови правління
2.	Проведення щорічних маркетингових досліджень: <ul style="list-style-type: none"> - готельного продукту (якість, інновації, ціни, методи просування, способи дистрибуції та продажу, наслідки та результати продаж, частка на ринку); - ринку споживачів (потреби, очікування, поведінка споживачів на ринку, структура споживачів); - кон'юнктури ринку (конкуренти, партнери). 	Листопад-грудень 2018 р.	Заступник голови правління Маркетолог
3.	Дослідження існуючих готельних продуктів та здійснення їх покращення	Листопад-грудень 2019 р.	Маркетолог Менеджери
4.	Активізація участі у національній програмі «Доступний	Серпень –	Маркетолог

	туризм»	вересень 2019 р.	Менеджери
5.	Налагодження співпраці із туроператорами в сфері соціального туризму	Серпень – вересень 2019 р.	Заступник голови правління
6.	Запровадження проведення круглих столів, тренінгів	Із березня 2019 р.	Маркетолог
7.	Створення корпоративного навчального центру	Лютий 2019 р.	Маркетолог
8.	Проведення рекламних кампаній та розміщення реклами в друкованих виданнях	За окремим планом	Маркетолог
9.	Участь у туристичних виставках та ярмарках	Щорічно 2- 3 заходи	Заступник голови правління

Продовження таблиці 3.1

№ пор	Назва заходу	Термін виконанн я	Відповідаль- ний
10.	Іміджеві публікації про підприємство	Щорічно 3 статті	Маркетолог
11.	Налагодження співпраці із партнерами - автомобільними компаніями, авіакомпаніями (зокрема лоу-костами); туристичними операторами; засобами розміщення; - корпоративними споживачами.	Постійно	Заступник голови правління
12.	Активізація використання Інтернету для просування продуктів підприємства	Постійно	Маркетолог
13.	Розроблення і запровадження корпоративного кодексу	Жовтень – листопад 2019 р.	Заступник голови правління
14.	Модернізація сайту	Лютий 2019 р.	Системний адміністратор
15.	Моніторинг щорічної діяльності та внесення змін до плану	Щорічно у грудні	Заступник голови правління
17.	Підвищення кваліфікації працівників	Постійно	Менеджер з персоналу
18.	Проведення заходів щодо покращення корпоративної культури		

Зважаючи на розроблений план необхідно розрахувати кошторис витрат щодо впровадження корпоративного плану готелю «Турист» на 2019р. (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Орієнтовний кошторис витрат по реалізації корпоративного плану
готельного комплексу «Турист» на 2019 р.**

Заходи	Разом, тис.грн.
Маркетингові дослідження споживачів, конкурентів, кон'юнктури ринку, ресурсів	30,0
Організація розроблення готельних продуктів (SPA, розширення пропозиції по конференц-сервісу)	18,0
Підвищення кваліфікації працівників	105,0
Створення 96корпоративного навчального центру	30,0
Запровадження проведення круглих столів, тренінгів	36,0
Заходи щодо покращення корпоративної культури, розробки корпоративного кодексу	35,0
Рекламно-інформаційна друкована продукція (журнали – іміджеві статті)	24,0
Відеоматеріали (фільми)	22,0
Участь у виставкових заходах	540,0

Заходи	Разом, тис.грн.
Зовнішня реклама	210,0
Удосконалення сайту	30,0
Розроблення та удосконалення іміджу	20,0
Активізація роботи у соціальних мережах	30,0
Разом, тис.грн.	1141,0

На основі проведеного плану можна передбачити, що дохід готельного комплексу «Турист» може зрости за рахунок впровадження запропонованих заходів: у 2019 р. на 10,0%. Відповідно зростуть і змінні витрати (постійні можуть змінитися незначно).

Таблиця 3.3

**План фінансових результатів
готельного комплексу «Турист» на 2019 р.**

Показники, тис.грн.	Базовий рік	План на 2019 р.	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Дохід (виручка) від реалізації послуг	1232	1355	123	10,0
Інші операційні доходи	3221	3543	322	10,0
Разом доходи	4453	4898	445	10,0
Адміністративні витрати	4342	4689	347	8,0
Інші операційні витрати	11087	11974	887	8,0
Разом витрати	15429	16663	1234	8,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	-12208	-11765	443	3,6
Інші фінансові доходи	13	14	1	10,0
Інші доходи	27684	30452	2768	10,0
Втрати від участі в капіталі	1912	2103	191	10,0
Інші витрати	4306	4737	431	10,0
Фінансовий результат до оподаткування	9271	11862	2591	27,9
Податок на прибуток	1672	2135	463	27,7
Чистий прибуток	7599	9727	2128	28,0
Рентабельність підприємства, %	35,1	41,4	6,3	17,9

Передбачимо також певну економію витрат, їх оптимізацію. Отже, за результатами планування, впливає, що у наступному році дохід

підприємства може зрости на 10,0% в порівнянні із базовим роком, зростання витрат передбачається на рівні 8%, внаслідок цього, фінансовий результат від операційної діяльності зросте на 3,6%. Проте, враховуючи, що на цьому етапі ГК «Турист» був збитковим, то і у поановому періоді поки що не вдасться вийти зі операційного збитку, проте позитивна тенденція помічається. При зростанні інших доходів, фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток можуть зрости на 27,9%. І в цілому рентабельність підприємства із 35,1% може зрости до 41,1%, що є економічно ефективним.

Висновок до розділу 3

1. Запропоновано, що дієва та стабільна система корпоративного управління готельного комплексу «Турист» має передбачати: дотримання внутрішніх та зовнішніх принципів корпоративного управління, збалансовану систему управління корпоративними ризиками та корпоративного контролю, а також дотримання вимог корпоративної соціальної відповідальності. З цією метою для готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур» пропонується розробити Корпоративний кодекс, в якому розкриваються основоположні принципові аспекти діяльності корпорації. З прийняттям Кодексу, на перший план в практиці акціонерних товариств висуваються етичні норми і моральні принципи. У застосуванні до корпоративних відносин ці етичні вимоги мають деякі особливості, пов'язані з тим, що в даній сфері стикаються інтереси різних сторін.

2. Останнім часом на українському готельному ринку дуже поширеним серед корпоративних суб'єктів є явище рейдерства. Зважаючи на небезпеку, яку становить рейдерство економіці України та на необхідність більш дієвого захисту прав усіх суб'єктів власності, запобігання зловживанням у сфері управління об'єктами державної власності, необхідно особливу увагу звернути й готельному комплексу «Турист». У готельному бізнесі міста

Києва тільки за останні роки рейдерство стосувалося готелів «Славутич», «Либідь», «Козацький». Причому найбільш уразливими для рейдерів є акціонерні товариства, тобто корпорації, що мають багато власників. Тому для готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур» можна запропонувати такі способи захисту від недружного поглинання: 1) необхідно з'ясувати, хто є кінцевим покупцем акцій корпорації (хто є замовником) і з якими цілями він хоче придбати контроль над нею; 2) зустрічна скупка акцій; 3. зміна реєстроутримувача; 4. виплата всіх непогашених боргів; 5. проведення термінової реорганізації; 6. додаткова емісія; 7. Зниження привабливості об'єкта поглинання; 8. Захист статутом; 9. Введення спеціального права на участь держави в управлінні товариством. Отже, переділ власності - характерна риса української ділової дійсності. Жодне акціонерне товариство не може бути гарантовано захищене від «переділу», тому необхідно знати хоча б про класичні методи захисту від недружніх приєднань.

3. Розроблено план покращення корпоративного управління та визначення ефективності пропозицій в готельному комплексі «Турист», в якому для удосконалення корпоративного управління готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур» пропонується здійснювати ряд заходів: 1) Більш широке і активне використання інтернет-технологій; 2) участь у туристичних виставках та ярмарках; 3) налагодження більш тісної співпраці із партнерами. 4) у майбутньому – розробка мобільного додатку. 5) удосконаленої веб-сторінки; 6) розроблення корпоративного кодексу та покращення корпоративної культури. На цій основі розраховано кошторис витрат та визначено ефективність пропозицій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Розкрито, що корпоративне управління, це складний процес, який поєднує в собі організаційно–правові, економічні, мотиваційні, соціально–психологічні та інші механізми. Воно охоплює всі сторони зацікавлені в розвитку корпорації, кожна з яких має свої інтереси. Вдосконалення системи корпоративного управління готелів сприяє підвищенню їх ефективності та розширенню їх доступу до зовнішніх джерел фінансування, що є однією з умов стійкого зростання економіки. Удосконалення системи корпоративного управління залишається одним із пріоритетних завдань як на загальнодержавному рівні так і на міжнародному, проте вони мають бути розроблені з врахуванням інтересів всіх учасників.

2. Корпоративний бізнес відрізняється за своєю формою від бізнесу індивідуальних підприємств і партнерств: 1) обмеженою відповідальністю; тобто акціонери не зобов'язані відповідати за зобов'язаннями і боргами корпорації (втратити вони можуть тільки те, що інвестували в компанію); 2) простотою переходу прав володіння акціями при їх реалізації; 3) безстроковістю (а отже стабільністю) свого існування, тому що перехід акцій з одних рук в інші не підриває цілісність корпорації.

3. Визначено, що особливості корпоративного управління визначаються об'єктом управління – корпорацією. Найбільш поширене визначення корпорації - це організація, яка поставила перед собою певні цілі, діюча на суспільне благо, має певні права, є юридичною особою, діє на постійній основі і несе обмежену відповідальність.

4. Обгрунтовано такі переваги корпоративної форми організації бізнесу: 1) в середньому наймані менеджери володіють кращими професійними знаннями, ніж акціонери; 2) обмежена відповідальність; 3) високий рівень контролю з боку держави; 4) розподіл власності і управління; 5) економічна природа акцій (ліквідність, обіговість, серійність, стандартизованість); 6) можливість передачі управлінських повноважень

дозволяє акціонерам здійснювати інвестиції одночасно у декілька АТ; 7) сприяння т. з. «пасивному» підприємництву, коли в акції інвестує особа, що не має відповідних професійних якостей; 8) найманий менеджер має можливість урівноважити погляд багатьох акціонерів; 9) можливість формування значних капіталів та вирішення глобальних виробничих проблем.

5. Готель «Турист» розміщений в лівобережній частині міста Києва за адресою: місто Київ, вул. Раїси Окіпної, 2. Номерний фонд готельного комплексу «Турист» складається із 332 номерів. На основі проведеного аналізу можна зробити висновки, що виконання експлуатаційної програми бажає бути кращим, оскільки рівень завантаження у звітному періоді становив 69,6%, хоча в порівнянні із 2016 роком він збільшився на 4,0%. На готель «Турист» значно впливає сезонність, оскільки він є більш завантажений весною і восени, а менше – у літні місяці. Розглянувши поділ гостей готельного комплексу за громадянством варто відмітити, що більшість – це громадяни України: 84,0% 83,0% 73,0% відповідно щорічно, проте у 2017 році частка українців зменшилась на 11,4%, а кількість іноземців навпаки – збільшилась – 62,3%, що є досить позитивним результатом і вказує на інтерес іноземних гостей готелем.

6. Готель «Турист» є структурним підрозділом приватного акціонерного товариства «Укрпрофтур» (ПрАТ «Укрпрофтур»), тому проведено аналіз здійснення корпоративного управління даного суб'єкта бізнесу. ПрАТ «Укрпрофтур» створене рішенням Федерації профспілок України та Фонду соціального страхування України 28 жовтня 1991 року. Усі акції ПрАТ «Укрпрофтур» прості, бездокументарні та іменні.

7. Органами управління ПрАТ «Укрпрофтур» є: 1) загальні збори акціонерів - вищий орган; 2) правління - виконавчий орган; 3) наглядова рада - захищає права акціонерів, контролює та регулює діяльність виконавчого органу; 4) ревізійна комісія - здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності. Виконавчий орган ПрАТ «Укрпрофтур» здійснює управління

поточною діяльністю товариства. До компетенції виконавчого органу ПрАТ «Укрпрофтур» належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради. Виконавчий орган ПрАТ «Укрпрофтур» є колегіальним - правління, у кількості 7 осіб. Членом виконавчого органу акціонерного товариства може бути будь-яка фізична особа, яка має повну цивільну дієздатність і не є членом наглядової ради чи ревізійної комісії цього товариства. У ПрАТ «Укрпрофтур» застосовують чотирирівневу стратегію, до якої входять: 1) корпоративна (загальна) стратегія, що одночасно є портфельною; 2) конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії. 3) функціональні стратегії. 4) операційні стратегії.

8. Провівши SWOT-аналіз готельного комплексу «Турист», можемо зробити наступні висновки: загалом, ситуація на підприємстві є стабільною, підприємство є конкурентоспроможним та займає визначені позиції на ринку. Сильними сторонами підприємства є: вміння професійно вести конкурентну боротьбу, гнучка цінова політика, наявність необхідних фінансових ресурсів, що є важливим для здійснення ефективної діяльності.

9. Для вдосконалення та покращення сильних сторін та зниження впливу слабким необхідним є виконання наступних завдань, які підприємство має можливість запровадити у свою діяльність: покращення професіоналізму та підвищення кваліфікації працівників, розширити діяльність та розробити нові продукти, диверсифікувати діяльність, проведення постійного моніторингу ринку для вивчення попиту споживачів та його задоволення.

10. Готель має досить значні витрати, причому за операційною діяльністю він був збитковий. Доходи готельного комплексу формуються на основі чистого доходу, інших операційних доходів та інших доходів (в яких якраз і відображені обсяги надання послуг розміщення). Тому можна вважати, що фінансові результати цього акціонерного товариства могли бути

й кращими, і, напевне, найманий менеджмент є не досить зацікавлений у позитивних результатах. Відповідно, узагальнивши аналіз здійснення корпоративного управління готельним комплексом «Турист» можна зробити певні висновки і виокремити проблеми: 1) акціонерами (власниками) корпорації є дві юридичні особи: Федерація професійних спілок України та Фонд соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, які у відповідності до принципів корпоративного управління мають найманий менеджмент, тому тут виникає основна проблема корпоративного управління - відділення прав управління від прав володіння. Суть так званої «агентської проблеми» в даному контексті полягає в забезпеченні захисту інвесторами, власниками своїх коштів від експропріації менеджментом або розтрати на неефективні проекти; 2) досить часто в українських реаліях і для ГК «Турист» це теж є характерним – виникнення скандалів, пов'язаних з опортуністичною поведінкою менеджерів (О.Уільямсон, що отримав Нобелівську премію в 2009 р., автор ідеї про схильність людей до опортуністичного поведінки, визначив це явище, як «поведінку із застосуванням засобів хитрості і підступності, або поведінку, не обтяжену нормами моралі»). Така поведінка пояснюється наявністю двох причин: слабкий захист інтересів і прав власників; дефекти принципал - агентських відносин між власниками і менеджерами, часто зводяться до дефектів контрактів між ними; 3) при наймі на топ-посади у ГК «Турист» власник і менеджери уклали контракт, в якому закріплено обов'язки менеджерів щодо використання ресурсів і порядок розподілу доходів між ними та власником, але передбачити, а тим більше, закріпити в контракті всі можливі ситуації практично неможливо, тому постає проблема розподілу так званих «залишкових прав контролю» - тобто прав прийняття рішень в обставинах, не прописаних в контракті; 4) Виходячи з аналізу практики готельного комплексу «Турист», видно, що в контракті найчастіше закріплюються деякі обмеження можливості використання менеджером прав контролю, однак більшість з них все-таки залишається за менеджером, і він на свій розсуд

приймає рішення щодо розподілу ресурсів. У зв'язку з тим, що менеджери мають суттєві права контролю, виникає велика ймовірність різного роду зловживань та опортуністичної поведінки.

11. Визначено, що найбільш важливими проблемами корпоративного управління готельного комплексу «Турист» виступають проблеми регулювання взаємовідносин не між аутсайдерами та інсайдерами (оскільки є 2 основних акціонери-юридичні особи), а між власниками корпорації та найманими менеджерами. Тому виділено основні завдання, які, можуть призвести до мінімізації опортуністичної поведінки управлінців ГК «Турист»: а) безпосередня участь власника в управлінні на основі формального контракту - інструмент захисту прав власності від опортуністичної поведінки менеджерів в умовах слабких інститутів; б) мотивація топ-менеджера, особливо, грошова, є необхідною, але не достатньою умовою виходу на ефективне управління; в) ефективний контракт з топ-менеджером. Для цього пропонуємо стимулюючий контракт. Для ГК «Турист» можна запропонувати такі форми стимулюючих контрактів: можливості володіння акціями корпорації; опціони; загроза звільнення в разі низької прибутковості ГК «Турист». Наприклад, щодо опціонів, то кількість акцій, що купуються топ-менеджерами або іншими працівниками, має залежати від їх заробітку і трудового стажу. Акції акумулюються на рахунку працівника і залишаються там до його пенсії або до того, як він покине компанію. Суть стимулюючого контракту в тому, що він суміщає підвищення грошового утримання з удосконаленням контрактних відносин і, тим самим, з вдосконаленням управління. Саме за цих умов підвищення грошового утримання супроводжується зростанням ефективності управління.

12. Також основними проблемами акціонерного товариства, до складу якого входить готель «Турист» є необхідність формування такої системи корпоративного управління, яка б: - враховувала інтереси власників акцій, менеджменту і найманих працівників; - здійснювала вибір стратегії,

яка б дозволила узгоджувати інтерес учасників; - дозволила виробити та реалізувати філософію управління, що забезпечує роботу за узгодженими принципами, яких дотримуються всі і учасники; - сприяла створенню адекватної організаційної структури корпорації.

13. Зазначена модель удосконалення корпоративного управління готельного комплексу «Турист» передбачає врахування певних принципів, що будуть сприяти її ефективній реалізації: - контроль бізнесу повинен здійснюватися зацікавленими особами; - публічна звітність повинна бути максимально відкритою та надійною; - регулювання рівня управлінського впливу з боку вищого керівництва; - збалансованість складу ради директорів; - жорсткий підхід до формування складу правління; - формування жорсткого незалежного елемента в раді директорів; - ефективний моніторинг діяльності менеджменту радою директорів; - компетентність учасників корпоративної взаємодії; - оцінка ризику та контроль; - обов'язкова наявність аудиту.

14. Також для готельного комплексу «Турист» важливим є враховувати основні складові корпоративного управління - це постійний моніторинг, контроль та аналіз економічних та фінансових показників на предмет кризових явищ та економічних загроз. Це той простір, що реалізує та підтримує дієву, стабільну роботу корпорації перед зацікавленими особами (акціонерами). Суть впровадження дієвої та стабільної системи корпоративного управління полягає не тільки у контролі, а й у забезпеченні ефективного процесу підтримки прийняття управлінських рішень.

15. Дієва та стабільна система корпоративного управління готельного комплексу «Турист» має передбачати: дотримання внутрішніх та зовнішніх принципів корпоративного управління, збалансовану систему управління корпоративними ризиками та корпоративного контролю, а також дотримання вимог корпоративної соціальної відповідальності. З цією метою для готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур» пропонується розробити Корпоративний кодекс, в якому розкриваються основоположні принципові аспекти діяльності корпорації. З

прийняттям Кодексу, на перший план в практиці акціонерних товариств висуваються етичні норми і моральні принципи. У застосуванні до корпоративних відносин ці етичні вимоги мають деякі особливості, пов'язані з тим, що в даній сфері стикаються інтереси різних сторін.

16. Останнім часом на українському готельному ринку дуже поширеним серед корпоративних суб'єктів є явище рейдерства. Зважаючи на небезпеку, яку становить рейдерство економіці України та на необхідність більш дієвого захисту прав усіх суб'єктів власності, запобігання зловживанням у сфері управління об'єктами державної власності, необхідно особливу увагу звернути й готельному комплексу «Турист». У готельному бізнесі міста Києва тільки за останні роки рейдерство стосувалося готелів «Славутич», «Либідь», «Козацький». Причому найбільш уразливими для рейдерів є акціонерні товариства, тобто корпорації, що мають багато власників. До методів непрямого тиску на менеджмент акціонерного товариства і акціонерів відносять: - порушення стосовно підприємства процедури банкрутства; - скупка боргів; - організація численних перевірок діяльності; - публікація негативної інформації про товариство з метою впливу на акціонерів; - порушення стосовно товариства і його керівників різного роду позовів і т.д. ; - пряме звернення до акціонерів з пропозицією продати належні їм акції (способи такого звернення різні). Тому для готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур» можна запропонувати такі способи захисту від недружнього поглинання: 1. Необхідно з'ясувати, хто є кінцевим покупцем акцій корпорації (хто є замовником) і з якими цілями він хоче придбати контроль над нею; 2. Зустрічна скупка акцій; 3. Зміна реєстроутримувача; 4. Виплата всіх непогашених боргів; 5. Проведення термінової реорганізації; 6. додаткова емісія; 7. Зниження привабливості об'єкта поглинання; 8. Захист статутом; 9. Введення спеціального права на участь держави в управлінні товариством. Отже, переділ власності - характерна риса української ділової дійсності. Жодне акціонерне товариство не може бути гарантовано захищене

від «переділу», тому необхідно знати хоча б про класичні методи захисту від недружніх приєднань.

17. Розроблено план покращення корпоративного управління та визначення ефективності пропозицій в готельному комплексі «Турист», в якому для удосконалення корпоративного управління готельного комплексу «Турист» як структурного підрозділу ПрАТ «Укрпрофтур» пропонується здійснювати ряд заходів: 1) Більш широке і активне використання інтернет-технологій; 2) участь у туристичних виставках та ярмарках; 3) налагодження більш тісної співпраці із партнерами. 4) у майбутньому – розробка мобільного додатку. 5) удосконаленої веб-сторінки; 6) розроблення корпоративного кодексу та покращення корпоративної культури. На цій основі розраховано кошторис витрат та визначено ефективність пропозицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008. - №514-VI. - Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2008. - № 50-51, ст.384 (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
3. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 №1576-XII. - Відомості Верховної Ради України, 1991. - № 49, ст.682) (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
4. Про депозитарну систему України : Закон України від 06.07.2012 № 5178-VI. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>
5. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
6. Про цінні папери та фондовий ринок : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. - Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2006, № 31, ст.268 (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua>.
7. Андрус'як Н.С. Корпоративне управління в туризмі : навч. посібник / Н.С. Андрус'як. – Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2012. – 253 с.
8. Антонова В.А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием: монография. Донец, нац. ун-т экономики и торговли им. М.Туган-Барановского. - Донецк, 2009. - 278 с.
9. Ареф'єва О.В., Васюткіна Н.В. Корпоративне управління: еволюція, становлення, розвиток. Монографія. – К.: Видавництво Ліра-К, 2013. – 180с.

10. Архіпов, В.В. Організація ресторанного господарства [Текст] : навчальний посібник / В. Архіпов, В. А. Русавська. - 2-е вид. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 279 с.
11. Бабіченко В.В. Домінанта корпорацій в сучасній економіці: фінансові чинники / В.В. Бабіченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 6. – С. 43-46.
12. Баюра Д. Корпоративне управління як об'єкт наукового дослідження/ Баюра Д.// В Існик Київського національного університету імені Тараса Шевченка. -2008.- №99-100.-С. 60-63.
13. Баюра Д.О. Особливості формування системи корпоративного управління в Україні// Теоретичні та прикладні питання економіки: [зб. наук. праць. Вип.2]. - К.: ВПЦ «Київський університет», 2003, С. 150-155.
14. Бойко М.Г., Охріменко А.Г., Расулова А.М. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Випуск 13/2015. – С.35-39.
15. Бандилет А. Стан і перспективи розвитку корпоративних структур власності / А. Бандилет // Економіка України. – 2012. – № 11. – С. 136.
16. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі: монографія / М. Г. Бойко.– К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2010.– 524 с.
17. Боковець В. В. Особливості корпоративного управління на підприємствах // Вісник ХНУ. – 2015. - №34.
18. Бондар-Підгурська О.В., Глебова А.О. Ділове адміністрування (Корпоративне управління) : Навчальний посібник. – К.: Видавництво Ліра-К, 2015. – 448 с.
19. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М.В. Босовська. К. : КНЕУ, 2015 . – 832 с.
20. Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей ; пер. с англ. под ред. А.Г. Медведева ; 4-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 368 с.

21. Євтушевський В.А. Корпоративне управління : Підручник. - К. : Знання, 2006.- 406 с.
22. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління : Підручник. - К. : Знання, 2007.-287 с.
23. Зав'ялова О. В., Сахаров В.Є. Транснаціональні корпорації: Навчальний посібник. – К.: Національна академія управління, 2008 р. – 240 с.
24. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник. / Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. - Харків: Еспада, 2003. - 688 с.
25. Ігнат'єва І.А. Корпоративне управління : Підручник. / І.А. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
26. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : Підручник / І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2008.– 480 с.
27. Інститути корпоративного управління в умовах інноваційної економіки: колективна монографія [Електронний ресурс] / З. Є. Шершньова, А. Є. Черпак, С. О. Силантьєв та ін. ; за наук. ред. З. Є. Шершньової. — К.: КНЕУ, 2015. — 371,
28. Комарчук О.В. Аспекти визначення ефективності корпоративного управління // Вісник ВМУ «Україна». – 2012. - №4. – С. 345
29. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія / За заг. ред. : К.С. Шапошникова та ін. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. – 536 с.
30. Кудря Я. В. Розвиток корпорацій: засади, тенденції, інструментарій : монографія / Я. В. Кудря [наук. ред. д.е.н., проф. С. О. Іщук] ; ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. – Львів, 2015. – 188 с.
31. Лозовський О. М., Гудима Н. В. Корпоративне управління як елемент корпоративної культури в діяльності підприємств харчової промисловості // Журнал науковий огляд. – 2017. - № 11(43).

32. Македон В.В. Інституційні основи становлення та розвитку національної моделі корпоративного управління // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. - № 3. – С. 48-53.
33. Малик І.П. Корпоративне управління: інституціональні аспекти : [монографія] / І.П. Малик ; за ред. Л.Є. Довгань. – К. : Політехніка, 2006. – 340 с.
34. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика : Підручник. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
35. Мальська, М.П. Готельний бізнес: теорія та практика [Текст] : підручник / Марта Мальська, Ігор Пандяк ; Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. - К. : Центр учбової літератури, 2012. - 470 с
36. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти : Навчальний посібник / Х. Роглев [та ін.]. - К. : Кондор, 2011. - 442 с.
37. Менеджмент и маркетинг. Текущие научные проблемы Восточной Европы: монография / под ред. М. Ющик. – Люблин: Politechnika Lubelska, 2013. – 187 с.
38. Опанасюк Н.А., Охріменко А.Г. Управління корпораціями в туристичному й готельному бізнесі: правові та організаційно-економічні аспекти // Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології : колективна монографія / За заг. ред. К.С. Шапошнікова та ін. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С. 245 -260.
39. Мичелли Дж. А. Ritz-Carlton. Золотий стандарт гостиничного бізнесу нового тисячелеття The New Gold Standard: Five Leadership Principles for Creating a Legendary Customer Experience Courtesy of The Ritz-Carlton Hotel Company. [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://www.twirpx.com/file/547697/>
40. Мостенська Т.А., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління: Підручник.- К.: Каравел, 2011.- 400 с.

41. П'ятницька Г.Т. *Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Г.Т. П'ятницька, Л.В. Лукашкова, Н.В. Ракша; за ред. Г.Т. П'ятницької.* - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2013. - 408 с.
42. П'ятницька Г.Т. *Управління підприємством в епоху глобалізму монографія / Г.Т. П'ятницька.*—К. : Логос, 2006.— 568 с.
43. П'ятницька Г.Т. *Формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства // Дисерт. на здобуття звання доктора наук. КНТЕУ, 2009. – 652 с.*
44. Перхач О. Л., Подольчак Н. Ю. *Корпоративні конфлікти та методи їх подолання : Навчальний посібник,* - К.: Кондор. 2014. – 192 с.
45. *Поважний О.С., Орлова Н.С., Харламова А.О. Корпоративне управління : Підручник / О.С.Поважний, Н.С. Орлова, А.О.Харламова.- К. : Кондор, 2012. – 244 с.*
46. Сидорова А.З., Димеденко И.В. *Управление развитием предприятий туристического бизнеса: монография.* - Донецк: Каштан, 2009. - 170 с.
47. Скібіцька Л.І. *Стратегічне управління корпораціями : Навчальний посібник.* – К.: Кондор, 2016.- 480 с
- 48. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : Навчальний посібник. - Львів: Видавництво ЛКА, 2012. - 300 с.**
49. Супрун Н.А. *Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління : [монографія] / Н.А. Супрун.* – К. : КНЕУ, 2009. – 270 с.
50. Суторміна В. М. *Фінанси зарубіжних корпорацій: Підручник.* – К.: КНЕУ, 2004. – 232 с.
51. *Управління корпораціями: навч. пос. / [З.Є. Шершньова, А.Є Черпак, О.І. Гарафонова та ін.]; за аг. Ред.. З.Є. Шершньової, А.Є. Черпак. – К.: КНЕУ, 2013. – 695 с.*
52. *Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі : Навчальний посібник / Г. Мунін [та ін.] ; за заг. ред. : Л. С. Трофименко, О. О. Гаца ; НАН України,*

Рада по вивченню продуктивних сил України, Київський нац. ун-т культури і мистецтв. - К. : Кондор, 2008. – 368 с.

53. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб і допов. – К. : КНЕУ, 2004.– 699 с.

54. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Антикризове управління підприємством: посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 196 с.

55. Штерн Г.Ю. Корпоративне управління: Навч. посібник. – Харків : ХНАМГ, 2009. - 278 с.

56. Aoki M. Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance, and Institutions. Oxford University Press, 2010.

57. Berle A.A. The Modern Corporation and Private Property / A.A. Berle, G.S. Means. – New York: Oxford University Press, 1997.– 128 p.

58. Cases in strategic management / Paul W. Beamish. [Toronto] : McGraw-Hill Ryerson, 2012.

59. Edward Freeman R., Alexander Moutchnik (2013): Stakeholder management and CSR: questions and answers. In: UmweltWirtschaftsForum, Springer Verlag, Vol. 21, Nr. 1. – Електронний ресурс - [Режим доступу]: <http://link.springer.com/article/10.1007/s00550-013-0266-3>.

60. Mallin C. Corporate Governance. - Published: 2009 by Oxford University Press. – 324 p.

61. ОЕСР. Corporative management. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.oecd.org/>