



# Українська модель управління корпораціями в ГРБ.





- Туризм, готельний та ресторанний бізнес як сектори економіки, що суттєво впливають на платіжний баланс країни, останні два роки перебувають на етапі зниження показників через скорочення рівня в'їзного потоку туристів на 5-7%.
- Незважаючи на усі складнощі розвитку, виразною тенденцією туристичного, готельного та ресторанного бізнесу є посилення процесів інтеграції, глобалізації, і, як наслідок, - зростання впливу корпоративних утворень.

- Корпоративне управління є однією із найпоширеніших форм організації бізнес-середовища як у світі, так і в Україні. Передумовами дослідження особливостей та перспектив формування корпоративних відносин у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі є:

Проникнення міжнародних туристичних, готельних і ресторанних мереж на галузевий ринок України та поступове зміцнення їх позицій;

Глибока інтеграція вітчизняних корпорацій цього сектору у світове економічне співробітництво на фоні глобалізаційних процесів ; певна зміна пріоритетів в їх інвестиційній політиці.

Необхідність та важливість формування інвестиційної привабливості ринку послуг туристичних та готельно-ресторанних підприємств України;

Визнання на державному рівні "курортно-рекреаційної сфери і туризму" пріоритетною сферою.

- Корпоративний сектор туристичного та готельно-ресторанного бізнесу України представлений:



вітчизняними підприємствами, переважна більшість яких діють у формі акціонерних товариств, менше у вигляді об'єднання підприємств;



транснаціональними компаніями, які представлені на ринку, в основному, у формі франчайзингових мереж та контрактного управління.

## Риси, що відображають характеристики процесів функціонування і розвитку корпорацій туристичного та готельно-ресторанного бізнесу України:

- 1. Чинниками корпоратизації туристичного, готельного і ресторанного бізнесу є:** структуризація ринку; особливості споживання послуг; технологічні процеси; взаємозв'язок виробничих процесів; територіальна розмежованість; інноваційність та інвестиційна активність тощо.
- 2. Особливості створення.** На відміну від зарубіжних туристичних та готельних корпорацій, що розпочали своє функціонування шляхом заснування, в Україні більшість таких корпорацій була створена шляхом приватизації державних чи комунальних підприємств. Певні виключення характерні для ресторанних закладів.
- 3. Переважання моделі мережеских відносин,** що характеризується наявністю бізнес-груп, контрольованих кланом домінуючих партнерів. Основним інструментом контролю є система перехресного володіння, практична відсутність міноритарних акціонерів, що підтверджується досить високою питомою вагою найбільшого власника у структурі капіталу корпорацій.

**Корпоративний статус власників корпорацій  
у готельно-ресторанному бізнесі України станом на II кв. 2015 р.**

Назва корпорації, місце розташування	Характеристики домінуючого власника акцій		
	% акцій від загальної кількості	тип особи	місце реєстрації
ПАТ «ГК «Либідь», Київ	11,5	юридична	Україна
ПАТ «Готель Голосіївський», Київ	29,3	юридична	Україна
ПАТ «ГК Братислава», Київ	24,0	юридична	Кіпр
ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», Київ	62,2	юридична	Кіпр
ПАТ «Готель «Славутич», Київ	24,9	юридична	Україна
ПАТ «ТГК «Дністер-Львів», Львів	50,5	юридична	Кіпр
ПАТ «ГТК «Інтурист-Закарпаття», Ужгород	25,4	юридична	Україна
ПАТ «Готель «Поділля», Хмельницький	57,0	фізична	Україна
ПАТ «Готель «Мир», Харків	65,0	фізична	Україна
ПрАТ «Готель «Дніпро», Київ	100,0	юридична	Україна (ДУС)
ПрАТ «Президент-Готель», Київ	100,0	юридична	Україна (ФДМУ)
ПрАТ Київський готель «Мир», Київ	32,6	юридична	Росія
ПрАТ «Готель «Салют», Київ	19,5	юридична	Багамські острови
ПрАТ «Савой» готель «Вінниця», Вінниця	15,6	фізична	Україна
ПрАТ «Готель «Харків», Харків	41,3	юридична	Україна
ПрАТ «Готель «Лучеськ», Луцьк	74,8	юридична	Україна
ПрАТ «Готельний комплекс «Бригантина», Херсон	81,5	юридична	Україна
ПрАТ «Укрпрофтур»	96,1	юридична	Україна (ФПСУ)



4. Особливості формування відносин власності, розподіл повноважень учасників та контроль у корпорації свідчать про перевагу суб'єктів ринку, окремі власники яких мають **блокуючий пакет** (25,0% + акція), **контрольний** (50,0% + 1 акція) та **повний контроль** (75,0% + 1 акція).

5. Низький розвиток українського фондового ринку впливає на джерела залучення капіталу до корпоративного сектору туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. У міжнародній корпоративній практиці випуск цінних паперів (акцій, облігацій) є найефективнішим джерелом одержання додаткових ресурсів для фінансування поточної господарської діяльності, довгострокових проектів підприємств, проте є нехарактерним для туристичного, готельного та ресторанного бізнесу України – лише деякі корпорації пройшли лістинг на вітчизняних біржах.



## Характеристика суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, внесених до біржового списку ПАТ «Фондова біржа ПФТС»

Назва корпорації	Вид цінних паперів	Номінальна вартість цінних паперів, грн	К-сть цінних паперів у випуску, тис. шт.	Дата включення
ПАТ «ГК Братислава»	акції	2,14	5490,5	20.01.15
ПАТ «Готель Голосіївський »	акції	0,25	61424,3	30.12.14
ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»	акції	0,25	1466800,0	13.01.15
ПАТ «Готель «Поділля»	акції	0,25	7 344,8	13.01.15
ПАТ «Готель «Мир» Харків	акції	0,50	5 230,1	30.12.14



6. Має місце призупинення обігу акцій через негативний вплив зовнішнього середовища та зміну організаційно-правової форми підприємства, наприклад, у серпні 2015 р. було зупинено обіг акцій ТрАТ «Аркадія» (готельний комплекс м. Одеси) у зв'язку із перетворенням у ТОВ.
7. На зарубіжних фондових ринках українські туристичні, готельні та ресторани корпорації практично не представлені, що ускладнює їх доступ до ринку капіталів. У розвинутих економіках світу відбуваються протилежні процеси, що характеризуються активністю проходження процедури лістингу більшості готельних та рестораних корпорацій.
8. Кризові явища блокують процес входження на український ринок міжнародних мереж.
9. Прослідковується зародження процесів формування національних мереж, особливо на ринку ресторанного бізнесу (холдинг «Фест!», «23 ресторани», «Козирна карта», «Мирова карта», «Швидко», «Тузата хата» та інші). Щодо готельного бізнесу, то в Україні існує лише три національних готельних оператори: Premiere-Hotels International (7 готелів), Reikartz Hotels&Resorts (14 готелів) та Royal Hospitality Group.

- Серед причин низького рівня розвитку національних готельних та ресторанних мереж в Україні можна відзначити:



10. Процес транснаціоналізації бізнесу розглядається міжнародними інвесторами як один із секторів прибуткового вкладення капіталу за кордоном. Особливо великі перспективи його впровадження має туристичний бізнес, який пов'язаний з довгостроковою тенденцією зростання міжнародних туристичних потоків, розширенням їх географії та поступовим входженням до світового туризму країн, з менш розвиненою економікою, зокрема України.



11. Українська корпоративна модель управління у туристичному, готельному та ресторанному бізнесі більше тяжіє до американської, для якої характерна наявність значної кількості стейкхолдерів. Таке явище породжує конфлікт інтересів, застосування не завжди чесних методів ведення боротьби у корпоративному секторі, зокрема рейдерство.



# Характеристика моделі управління корпораціями в туристичному, готельному та ресторанному бізнесі України

Критерії моделі:	Існуючий стан	Бажаний стан
Основні інвестори	Власники: держава	Інституційні інвестори, населення, банки
Основні методи залучення капіталу	Об'єднання капіталів, збільшення статусного капіталу	Емісія цінних паперів, банківські кредити
Рівень концентрації власності	Концентрований контроль	Децентралізований контроль
Ключові цінності	Прибуток, частка ринку	Прибуток, частка ринку, соціальна відповідальність