

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ: ОРГАНІЗАЦІЯ, СТАНДАРТИЗАЦІЯ, ФІНАНСІАЛІЗАЦІЯ

©2020 **ДОЦЕНКО В. Ф., КОСОВА Т. Д., ЯРОШЕВСЬКА О. В.**

УДК 338.48+ 658.012.4
JEL: L26; L66; L83; M12; M14

Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Корпоративне управління в готельно-ресторанному господарстві: організація, стандартизація, фінансіалізація

Метою статті є виявлення диференціальних особливостей підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які необхідно враховувати при організації та виборі інструментів корпоративного управління, а також обґрунтування на цій основі його концептуальних засад. У статті визначено тенденції зміни стану корпоративного середовища в готельно-ресторанному господарстві протягом 2010–2018 рр.: втрата корпоративного потенціалу через вищі темпи скорочення кількості підприємств порівняно із загальноекономічними, особливо в частині великих і середніх корпорацій; більша конкурентоспроможність малих підприємств порівняно з мікропідприємствами; одиничні випадки ведення великого бізнесу; значно більша концентрація підприємств у рестораторному господарстві порівняно з готельним; більш розвинутий сегмент середніх підприємств у готельному бізнесі. Узагальнено ознаки корпоративного управління, які мають впроваджуватися в готельно-ресторанному господарстві, на основі синтезу таких підходів: стейкхолдерський, ціннісно- і вартісно-орієнтований, стандартизація, фінансіалізація. Обґрунтовано концептуальні засади організації корпоративного управління в готельно-ресторанному господарстві: використання системи збалансованих показників; розробка власних кодексів корпоративного управління на основі міжнародних стандартів; формування та розкриття інтегрованої звітності у складі фінансової звітності і звітів про соціальну відповідальність. Показано, що забезпечення прозорості корпоративного управління сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємств на ринку готельно-ресторанних послуг, підвищенню їх інвестиційної привабливості.

Ключові слова: корпоративне управління, готельно-ресторанне господарство, організація, стандартизація, фінансіалізація.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-181-189>

Табл.: 3. **Бібл.:** 20.

Доценко Віктор Федорович – доктор технічних наук, професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 01033, Україна)

E-mail: dotsvf@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1788-1599>

Косова Тетяна Дмитрівна – доктор економічних наук, професор, провідний науковий співробітник відділу проблем перспективного розвитку паливно-енергетичного комплексу, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: znotok777@meta.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1859-0542>

Ярошевська Оксана Володимирівна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Класичний приватний університет (вул. Жуковського, 706, Запоріжжя, 69002, Україна)

E-mail: yaroshevskaya-ksenya@meta.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3569-8763>

УДК 338.48+ 658.012.4
JEL: L26; L66; L83; M12; M14

Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевская О. В. Корпоративное управление в гостинично-ресторанном хозяйстве: организация, стандартизация, финансовализация

Целью статьи является выявление дифференциальных особенностей предприятий гостинично-ресторанного бизнеса, которые необходимо учитывать при организации и выборе инструментов корпоративного управления, а также обоснование на этой основе его концептуальных основ. В статье определены тенденции изменения состояния корпоративной среды в гостинично-ресторанном хозяйстве в течение 2010–2018 гг.: потеря корпоративного потенциала, особенно в части крупных и средних компаний; большая конкурентоспособность малых предприятий по сравнению с микропредприятиями; единичные случаи ведения крупного бизнеса; большая концентрация предприятий в рестораторном хозяйстве по сравнению с гостиничным; более развитый сегмент средних предприятий в гостиничном бизнесе. Обобщены принципы корпоративного управления, которые должны внедряться в гостинично-ресторанном хозяйстве, на основе синтеза таких подходов: стейкхолдерский, ценностно- и стоимостно-ориентированный, стандартизация, финансовализация. Обоснованы концептуальные основы организации корпоративного управления в гостинично-ресторанном хозяйстве: использование системы сбалансированных показателей; разработка собственных кодексов корпоративного управления на основе международных стандартов; формирование и раскрытие интегрированной отчетности в составе финансовой отчетности и отчетов о социальной ответственности. Показано, что обеспечение прозрачности корпоративного управления будет способствовать укреплению конкурентоспособности предприятий на рынке гостинично-ресторанных услуг, повышению их инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: корпоративное управление, гостинично-ресторанное хозяйство, организация, стандартизация, финансовализация.

Табл.: 3. **Библ.:** 20.

Доценко Виктор Федорович – доктор технических наук, профессор, заведующий кафедрой гостинично-ресторанного дела, Национальный университет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 01033, Украина)

E-mail: dotsvf@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1788-1599>

Косова Татьяна Дмитриевна – доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник отдела проблем перспективного развития топливно-энергетического комплекса, Институт экономики промышленности НАН Украины (ул. Марии Капнист, 2, Киев, 03057, Украина)

E-mail: znotok777@meta.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1859-0542>

Ярошевская Оксана Владимировна – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, Класический приватный университет (ул. Жуковського, 70Б, Запоріжжє, 69002, Україна)

E-mail: yaroshevskaya-ksenya@meta.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3569-8763>

UDC 338.48+ 658.012.4

JEL: L26; L66; L83; M12; M14

Dotsenko V. F., Kosova T. D., Yaroshevskaya O. V. Corporate Management in the Hotel and Restaurant Industry: Organization, Standardization, Financialization

The article is aimed at identifying the differential features of the hotel and restaurant enterprises, which should be taken into account when organizing and choosing corporate management instruments, as well as substantiating its conceptual foundations upon this basis. The article defines tendencies in the status of the corporate environment in the hotel and restaurant industry during 2010-2018: loss of corporate potential, especially in parts of large and medium-sized companies; small enterprises are more competitive than micro-enterprises; isolated cases of doing big business; large concentration of enterprises in the restaurant industry compared to the hotel industry; more developed segment of medium-sized enterprises in the hotel industry. The principles of corporate management, which should be introduced in the hotel and restaurant industry, are summarized, based on the synthesis of such approaches: stakeholder, value-and-cost-oriented, standardization, financialization. The conceptual foundations of corporate management in the hotel and restaurant industry are justified as follows: use of a system of balanced indicators; development own corporate management codes based on international standards; formation and disclosure of the integrated reporting as part of financial statements and social responsibility reports. It is shown that ensuring transparency of corporate management will help to strengthen the competitiveness of enterprises in the market of hotel and restaurant services, increase their investment attractiveness.

Keywords: corporate management, hotel and restaurant industry, organization, standardization, financialization.

Tabl.: 3. **Bibl.:** 20.

Dotsenko Viktor F. – D. Sc. (Engineering), Professor, Head of the Department of Hotel and Restaurant Business, National University of Food Technologies (68 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: dotsvf@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1788-1599>

Kosova Tetiana D. – D. Sc. (Economics), Professor, Leading Researcher of the Department of Problems of Perspective Development of Fuel and Energy Complex, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: znatok777@meta.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1859-0542>

Yaroshevskaya Oksana V. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Classic Private University (70B Zhukovskoho Str., 69002, Ukraine)

E-mail: yaroshevskaya-ksenya@meta.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3569-8763>

Корпоративне управління є багатограним явищем, оскільки має національні відтінки, галузеву специфіку прояву, являє собою синтез правових, економічних, соціальних, етичних, психологічних аспектів. Воно не тотожне поняттю «управління корпорацією», оскільки: по-перше, об'єктом такого управління виступає операційна діяльність підприємства, техніко-технологічні процеси, які не є предметом корпоративного управління; по-друге, під терміном «корпорація» розуміються не тільки великі за обсягом діяльності та кількістю найманого персоналу підприємства, вертикально і горизонтально інтегровані структури, а всі суб'єкти господарювання – юридичні особи, у яких існує агентська проблема – необхідність урахування в управлінні інтересів зацікавлених осіб (стейкхолдерів – англ. *stakeholder*). Переконливим є висновок Угоднікової О. І., що стейкхолдероорієнтована модель має стати основою стратегічного управління підприємствами галузі туризму та готельно-ресторанного господарства [19, с. 43].

Найбільш гостро питання корпоративного управління стоять для акціонерних товариств, особливо міноритарного типу із великою кількістю акціонерів, погляди яких на шляхи розвитку підприємства можуть різнитися; де існує нагальна потреба захисту прав міноритаріїв від впливу мажоритарної

влади. Інформація про стан корпоративного управління може істотно впливати на курси акцій, які знаходяться у вільному обігу на фондових біржах і позабіржових торговельних майданчиках. Пріоритетними групами стейкхолдерів у даному випадку виступають діючі акціонери та потенційні інвестори.

Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Мялковська В. М. визначають корпоративне управління як систему взаємовідносин у трикутнику «акціонери – рада директорів – менеджмент» [12, с. 23]. Вважаємо зазначене трактування вузьким, оскільки завдання розбудови корпоративного управління є актуальним і для тих господарських товариств, які не є акціонерними. Воно стосується узгодження інтересів власників, робітників, споживачів.

Важливою є проблема корпоративного управління також для закладів готельно-ресторанного господарства, які надають послуги гостинності та результативність функціонування яких залежить від ступеня задоволення споживачьких смаків. Бойко М. Г., Охріменко А. Г., Расулова А. М. відзначають, що «розвиток корпорацій туристичного та готельно-ресторанного бізнесу значною мірою відображає специфіку та проблеми корпоративного сектора України в цілому» [2, с. 39]. Серед характерних

особливостей вони виділяють: опосередкування міжнародного руху капіталу через туристичну індустрію; входження вітчизняних закладів готельно-ресторанного господарства до транснаціональних корпорацій; нематеріальний характер значної частини послуг, їх експорту-імпорту; слабку інтеграцію бізнес-відносин у фінансовий ринок; важливість реклами, іміджу у просуванні послуг гостинності. Тому переважна більшість дослідників корпоративного управління в готельно-ресторанному господарстві виділяють найважливішою його складовою корпоративну культуру. Серед цих науковців слід указати таких: Батченко Л. В., Гончар Л. О. [1], Боковець В. В. [3], Гуменюк В. В., Кісь С. Я., Гречаник Б. В. [5], Семикіна М. В., Пасека С. Р., Бугаєва М. В. [17], Сененко І. А. [18].

Високо оцінюючи науковий доробок зазначених учених, слід зазначити необхідність подальшого дослідження особливостей і складових корпоративного управління в готельно-ресторанному господарстві.

Метою статті є виявлення диференціальних особливостей підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які необхідно враховувати при організації та виборі інструментів корпоративного управління, і обґрунтування на цій основі його концептуальних засад.

Корпоративне управління, як категорія економіки та менеджменту, саме по собі є об'єктом регулювання. Значний внесок у розробку стандартів корпоративного управління наприкінці ХХ ст. зробили такі міжнародні організації: Конфедерація європейських асоціацій акціонерів (КЕАА) (англ. – *Euroshareholders Corporate Governance Guidelines – ECGG*), або скорочено «євро акціонери»; Міжнародна мережа корпоративного управління (ММКУ) (англ. – *International Corporate Governance Network – ICGN*); Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) (англ. – *Organization for Economic Cooperation and Development – OECD*) [7, с. 30]. Міжнародні стандарти корпоративного управління є основою прийняття національних стандартів, вони визначають засади корпоративної поведінки та взаємодії економічних агентів у корпоративному середовищі.

Для оцінки середовища функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання проаналізуємо динаміку кількості та структури підприємств за розмірами діяльності (табл. 1). Протягом 2010–2018 рр. кількість підприємств в Україні скоротилася із 378 810 од. до 355 877 од., або на 6%. Схожу динаміку мала кількість малих підприємств (у т. ч. мікропідприємств). Більшими темпами скоротилася кількість великих (на 24%) і середніх (на 23%) підприємств. Кількість закладів із тимчасового розміщування й організації харчування протягом 2010–2014 рр. збільшилася з 9 777 од. до 10 096 од., у 2015 р. відбулося різке скорочення до 7 885 од., яке тривало до 2016 р. (6 544 од.), до кінця 2018 р. кількість підприємств збільшилася до 7 535 од., що на 23% менше рівня 2010 р. Найбільши-

ми темпами скоротилася кількість середніх і великих підприємств – відповідно на 38% і 33%, найменшими – мікропідприємств (на 19%). Темпи зміни малих підприємств відповідають загальногалузевим (скорочення на 22%). Таким чином, темпи скорочення кількості підприємств готельно-ресторанного господарства перевищують загальноекономічні.

Питома вага великих і середніх підприємств у національній економіці вище, ніж у готельно-ресторанному господарстві: середня частка великих підприємств (0,15%) перевищує у п'ять разів, середніх (4,92%) – у 1,25 разу. Проте схожою є тенденція до скорочення їх частки за рахунок малих підприємств.

У тимчасовому розміщенні й організації харчування середня частка малих підприємств (96,51%) вище, ніж у національній економіці загалом (94,94%), проте мікропідприємств – нижче (78,34% проти 80,82%). Динаміка 2010–2018 рр. позначилася на скороченні питомої ваги закладів із тимчасового розміщування й організації харчування – всього (із 5,14% до 4,22%), по малих підприємствах (із 2,62% до 2,14%), у т. ч. по мікропідприємствах – із 2,48% до 2,05%, по середніх – із 2,01% до 1,63%, по великих – із 0,51% до 0,45%. Таким чином, окреслені структурні зміни свідчать про втрату корпоративного потенціалу закладів із тимчасового розміщування й організації харчування.

Оцінюючи ситуацію зі станом корпоративного управління у галузі, слід зазначити, що кількість підприємств із тимчасового розміщування протягом 2010–2018 рр. зросла у 1,03 разу (у т. ч. за рахунок готелів – у 1,25 разу), натомість число закладів із забезпечення стравами та напоями скоротилося на 29%, у т. ч. за рахунок ресторанів – на 25% (табл. 2, табл. 3).

У галузі великі підприємства за середніми даними представлені одним готелем і одним рестораном. Зокрема, у список великих платників податків у 2020 р. входить ПрАТ «Готель «Прем'єр – Палац» (код ОКПО 21660999). За кількістю підприємств (6 610 од.) переважають підприємства із забезпечення стравами та напоями (код КВЕД 56) (78,07%). Тоді як число підприємств із тимчасового розміщування (код КВЕД 55) 1856 од. становить 21,93%.

Кількість ресторанів (код КВЕД 56.10) становить 5174 од., готелів (код КВЕД 55.10) – 667 од., а їх питома вага в загальній чисельності суб'єктів господарювання галузі становить відповідно 61,12% і 12,61%. У структурі суб'єктів господарювання за розмірами основна питома вага припадає на малі підприємства. Проте в ресторанному господарстві (96,65%) вона вище, ніж у готельному (89,01%). Те саме стосується і мікропідприємств (81,06% проти 65,39%). Частка середніх за розміром підприємств у готельному господарстві (10,93%) понад 5 разів вище, ніж у ресторанному (2,03%).

Динаміка кількості та структури вітчизняних підприємств за розмірами діяльності протягом 2010–2018 рр.

Рік	Кількість підприємств за розмірами, од.					Структура кількості підприємств, %				
	Великі	Середні	Малі	З них мікро	Разом	Великі	Середні	Малі	З них мікро	Разом
Національна економіка										
2010	586	20983	357241	300445	378810	0,15	5,54	94,31	79,31	100
2011	659	20753	354283	295815	375695	0,18	5,52	94,30	78,74	100
2012	698	20189	344048	286461	364935	0,19	5,53	94,28	78,50	100
2013	659	18859	373809	318477	393327	0,17	4,79	95,04	80,97	100
2014	497	15906	324598	278922	341001	0,15	4,66	95,19	81,80	100
2015	423	15203	327814	284241	343440	0,12	4,43	95,45	82,76	100
2016	383	14832	291154	247695	306369	0,13	4,84	95,03	80,85	100
2017	399	14937	322920	278102	338256	0,12	4,42	95,47	82,22	100
2018	446	16057	339374	292772	355877	0,13	4,51	95,36	82,27	100
<i>Темп зростання, разів</i>					<i>Середнє значення, %</i>					
	0,76	0,77	0,95	0,97	0,94	0,15	4,92	94,94	80,82	100
Тимчасове розміщення й організація харчування										
2010	3	421	9353	7440	9777	0,03	4,31	95,66	76,10	100
2011	2	437	9441	7454	9880	0,02	4,42	95,56	75,45	100
2012	2	451	9042	7176	9495	0,02	4,75	95,23	75,58	100
2013	1	430	9665	7916	10096	0,01	4,26	95,73	78,41	100
2014	1	291	7593	6342	7885	0,01	3,69	96,30	80,43	100
2015	1	246	7453	6272	7700	0,01	3,19	96,79	81,45	100
2016	1	243	6300	5116	6544	0,02	3,71	96,27	78,18	100
2017	2	261	7022	5806	7285	0,03	3,58	96,39	79,70	100
2018	2	261	7272	6014	7535	0,03	3,46	96,51	79,81	100
<i>Темп зростання, разів</i>					<i>Середнє значення, %</i>					
	0,67	0,62	0,78	0,81	0,77	0,02	3,93	96,05	78,34	100

Джерело: побудовано за даними [9].

Заклади готельно-ресторанного господарства функціонують переважно у формі акціонерних товариств (публічних (ПАТ) і приватних (ПрАТ)) і товариств обмеженою відповідальністю (ТОВ). Манов М., Ткаченко Т. зазначають, що для малих готелів і ресторанів найкраще підходить форма ТОВ, для середніх і великих – ПАТ і ПрАТ [13, с. 270]. Організаційно-правова форма господарювання є похідною від фази життєвого циклу бізнесу. На етапі його створення власник може зареєструватися як фізична особа – суб'єкт підприємницької діяльності, по мірі розвитку бізнесу змінювати форму його ведення на ТОВ, а в подальшому – і на акціонерне товариство. Організаційно-правова форма господарювання має бути врахована при побудові системи корпоративного управління. Підприємства у формі ТОВ мають переваги в більш простому і швидкому порядку реєстрації, натомість недоліком є менша здатність до фінансiалiзацiї, пiд якою розумiються можливостi використання ресурсiв фiнансового ринку [10, с. 79]. Проце-

дури створення акціонерних товариств і емісії акцій є складнішими, проте їх здатність до фінансiалiзацiї є значно вищою, у т. ч. на основі зростання інвестиційної привабливості для іноземних інвесторів. Для ПАТ відкриті широкі можливості залучення фінансових ресурсів на фондовому ринку, проте зростають і ризики недружнього поглинання корпорації.

Корпоративне управління в готельно-ресторанному господарстві розвивається в умовах поширення відносно нових методів управління бізнесом у сфері гостинності. У ресторанній справі слід виділити: франчайзинг (англ. – *franchising* – оренда товарного знаку чи комерційного позначення), мерчандайзинг (англ. – *merchandising* – підготовка товару чи послуги до продажу), які активно використовують ресторани «fast food», національної кухні, пiцерiї, кав'ярні тощо. У готельній справі зростає популярність контрактного управління, при цьому управляючі компанії часто працюють під відомими світовими брендами.

Таблиця 2

Середня кількість і темпи зростання кількості підприємств із тимчасового розміщування й організації харчування за розмірами діяльності у 2010–2018 рр.

Код КВЕД	Кількість підприємств за розмірами, од.					Темп зростання кількості підприємств за розмірами, разів				
	Великі	Середні	Малі	З них мікро	Разом	Великі	Середні	Малі	З них мікро	Разом
<i>Тимчасове розміщування</i>										
55	1	142	1714	1314	1856	0,50	0,54	1,09	1,16	1,03
55.10	1	117	950	698	1068	0,50	0,69	1,35	1,39	1,25
55.20	–	22	646	518	667	–	0,18	0,81	0,91	0,76
55.30	–	–	28	27	28	–	–	1,29	1,19	1,29
55.90	–	3	90	72	93	–	0,25	1,15	1,33	1,10
<i>Діяльність із забезпечення стравами та напоями</i>										
56	1	196	6413	5301	6610	1,00	0,68	0,72	0,74	0,71
56.10	1	105	5068	4194	5174	1,00	0,84	0,75	0,78	0,75
56.2	–	86	437	301	523	–	0,58	0,67	0,72	0,65
56.21	–	4	61	51	65	–	1,00	0,86	1,02	0,87
56.29	–	82	376	251	458	–	0,56	0,65	0,68	0,63
56.30	–	6	907	805	913	–	0,17	0,58	0,59	0,57
<i>Тимчасове розміщування й організація харчування – разом</i>										
Секція I		2	338	8127	6615		0,67	0,62	0,78	0,81

Джерело: побудовано за даними [9].

Таблиця 3

Структура кількості підприємств із тимчасового розміщування й організації харчування за розмірами та видами діяльності у 2010–2018 рр.

Код КВЕД	Структура підприємств за видами діяльності, %					Структура підприємств за розмірами, %				
	Великі	Середні	Малі	З них мікро	Разом	Великі	Середні	Малі	З них мікро	Разом
<i>Тимчасове розміщування</i>										
55	40,00	41,89	21,09	19,87	21,93	0,04	7,63	92,34	70,80	100,0
55.10	40,00	34,53	11,70	10,55	12,61	0,06	10,93	89,01	65,39	100,0
55.20	0,00	6,41	7,94	7,83	7,88	0,00	3,25	96,75	77,61	100,0
55.30	0,00	0,07	0,34	0,40	0,33	0,00	0,79	99,21	94,88	100,0
55.90	0,00	0,89	1,11	1,08	1,10	0,00	3,22	96,78	76,85	100,0
<i>Діяльність із забезпечення стравами та напоями</i>										
56	60,00	58,11	78,91	80,13	78,07	0,02	2,97	97,01	80,19	100,0
56.10	60,00	31,14	62,36	63,40	61,12	0,02	2,03	97,95	81,06	100,0
56.2	0,00	25,32	5,38	4,56	6,17	0,00	16,37	83,63	57,64	100,0
56.21	0,00	1,18	0,75	0,77	0,77	0,00	6,13	93,87	77,68	100,0
56.29	0,00	24,14	4,63	3,79	5,40	0,00	17,82	82,18	54,78	100,0
56.30	0,00	1,64	11,16	12,17	10,78	0,00	0,61	99,39	88,21	100,0
<i>Тимчасове розміщування й організація харчування – разом</i>										
Секція I	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,02	3,99	95,99	78,13	100,0

Джерело: побудовано за даними [9].

При визначенні складових корпоративного управління пропонується виходити із можливостей системи збалансованих показників (англ. – *Balanced Scorecard – BSC*), яка «органічно з'єднує рівні стратегічного й оперативного управління, фінансові та нефінансові показники діяльності» [20, с. 203]. Традиційний ланцюг цінностей у рамках BSC має вигляд: фінанси – клієнти (гості – споживачі готельно-ресторанних послуг – внутрішні бізнес-процеси – навчання та розвиток персоналу). Враховуючи специфіку діяльності готелів і ресторанів, його пропонується доповнити п'ятою ланкою – корпоративною культурою.

Корпоративна культура є ознакою ціннісно-орієнтованого управління, феноменом, що є джерелом розвитку, сприйняття інновацій, забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості, адаптивності підприємств готельно-ресторанного бізнесу до мінливих умов зовнішнього середовища, у т. ч. споживачього попиту. Гакова М. В. зазначає, що «корпоративна культура – це інструмент в руках менеджера, за допомогою якого можливо істотно впливати на результативність функціонування поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства» [4, с. 65]. Польова Л. В. розглядає корпоративну культуру скрізь призму компетенцій фахівця готельно-ресторанної індустрії, які дозволяють «підвищити оптимальність діяльності й рівень інноваційності мислення, забезпечуючи якісну і гармонійну трансляцію цінностей, що відповідають запитам суспільства» [15, с. 126]. Погоджуємося з Давидовою О. Ю. в тому, що система інноваційного розвитку має підживлювати корпоративне управління в готельно-ресторанному господарстві [6, с. 462].

Полотай Б. Я. визначає корпоративну культуру підприємств сфери гостинності як «систему формальних і неформальних правил та норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки персоналу даної організаційної структури, стилю керівництва, показників задоволеності працівників умовами праці, рівня взаємного співробітництва та сумісності працівників між собою і з організацією, перспектив розвитку» [14, с. 33].

Усі наведені визначення корпоративної культури роблять акцент на компетенціях, поведінці персоналу. Проте логічним їх доповненням було б акцентування уваги на вихідному мотиві створення закладу готельно-ресторанного господарства – задоволення попиту споживачів на його якісні послуги.

Окрім корпоративної культури, важливою складовою корпоративного управління є соціальна відповідальність готелів і ресторанів – дотримання соціальних норм, охорона довкілля, сумлінне ставлення до споживачів, надання готельно-ресторанних послуг високої якості, благодійна діяльність. Соціальна відповідальність є добровільним обов'язком, який при-

ймає на себе підприємство готельно-ресторанного бізнесу.

Мета корпоративного управління визначає очікувані результати формування, функціонування та розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу як цілісної системи з виділенням цінностей та інтересів власників, працівників і споживачів послуг, механізмів їх узгодження та гармонізації [8, с. 46]. Концепція ціннісно-орієнтованого управління передбачає максимізацію цінності для всіх учасників корпоративних відносин; отримання конкурентних переваг підприємства – продавця готельно-ресторанних послуг через якнайповніше задоволення попиту споживачів; зростання капіталізації власників підприємства та рівня оплати праці найманих працівників; покращення їх соціального забезпечення.

Результати корпоративного управління мають розкриватися в інтегрованій звітності підприємства, яка висвітлює не тільки фінансову звітність, але й інформацію нефінансового характеру «про виробничий, соціальний, людський, інтелектуальний та природний капітал» [11, с. 186]. Інтегрована звітність має розкривати інформацію про використання чистого прибутку на потреби інвестиційного та соціального розвитку. Складання інтегрованої звітності має добровільний характер і представлено Звітом про соціальні або екологічні проекти; Звітом з прогресу; Звітом за GRI – стандартом (*Global Reporting Initiative*); Звітом за стандартом AA1000 (*Account Ability*) [16, с. 212].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки і рекомендації:

1. Диференціальними особливостями підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які необхідно враховувати при організації та виборі інструментів корпоративного управління, є:

- ✦ втрата корпоративного потенціалу протягом 2010–2018 рр. через вищі темпи скорочення кількості підприємств порівняно із загально-економічними, особливо в частині великих і середніх корпорацій;
- ✦ більша конкурентоспроможність малих підприємств порівняно з мікропідприємствами;
- ✦ одиничні випадки ведення великого бізнесу;
- ✦ значно більша концентрація підприємств у ресторанному господарстві порівняно з готельним;
- ✦ більш розвинутий сегмент середніх підприємств у готельному бізнесі.

2. Узагальнено ознаки корпоративного управління, які мають впроваджуватися в готельно-ресторанному господарстві:

- ✦ визначення стратегії й тактики, ціннісних і вартісних орієнтирів;
- ✦ увага до інтересів стейкхолдерів, забезпечення їх рівноваги і балансу;

- ✦ захист прав учасників корпоративних відносин;
- ✦ наявність механізмів гарантування виконання обов'язків відповідальних осіб;
- ✦ корпоративні комунікації, які забезпечують взаємодію між суб'єктами;
- ✦ фінансова прозорість, розкриття інформації про стан корпоративного управління, соціальна відповідальність;
- ✦ наявність затверджених принципів корпоративного управління, корпоративних кодексів, система корпоративного контролю за їх дотриманням;
- ✦ моніторинг досягнення стратегічних і тактичних цілей.

3. Обґрунтовано концептуальні засади корпоративного управління в готельно-ресторанному господарстві:

- ✦ використання системи збалансованих показників збалансованості «фінансіалізація – споживачі готельно-ресторанних послуг – внутрішні бізнес-процеси – навчання та розвиток персоналу – корпоративна культура»;
- ✦ розробка власних кодексів корпоративного управління на основі міжнародних стандартів;
- ✦ формування та розкриття інтегрованої звітності у складі фінансової звітності та звітів про соціальну відповідальність.

Стандартизація та забезпечення прозорості корпоративного управління сприятимуть зміцненню конкурентоспроможності підприємств на ринку готельно-ресторанних послуг, підвищенню їх інвестиційної привабливості.

Перспективи подальших досліджень полягають у вдосконаленні підходів до менеджменту персоналу як складової корпоративного управління. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Батченко Л. В., Гончар Л. О. Особливості формування адаптивної методологічної моделі управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2018. Т. 23. Вип. 7. С. 33–38.
2. 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»*. 2015. Вип. 13. Ч. 2. С. 35–39.
3. Боковець В. В. Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 93–96. URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_5/21.pdf
4. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та*

світове господарство». 2015. Вип. 3. С. 61–65. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/9411/Gakova_2_Korporativna_kultura.pdf

5. Гуменюк В. В., Кісь С. Я., Гречаник Б. В. Готельно-ресторанна справа в системі координат ціннісно-орієнтованого управління. *Фінансовий простір*. 2018. № 4. С. 109–116.
6. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 459–464. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-459_464.pdf
7. Дацій Н. В. Роль міжнародних стандартів у процесі розвитку та оптимізації інституту корпоративного управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія «Державне управління»*. 2011. № 1. С. 25–31.
8. Дрожжин О., Сментина Н. Цільові орієнтири підприємств готельно-ресторанного бізнесу в контексті управління вартістю. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 36–48. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/264/pdf/36-48.pdf>
9. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності (2010–2018 рр.) / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pssg/pssg_u/ksg_vsmm_ek_2010_2018_u.xlsx
10. Корнєєв М. В. Фінансіалізація і конвергентні процеси в реальному та фінансовому секторах економіки. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2014. № 1. С. 73–80.
11. Легенчук С. Ф., Поліщук І. Р., Брехун Н. С. Механізм розкриття фінансових та нефінансових показників в інтегрованій звітності: перспективи розвитку. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 4. С. 184–188. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-32>
12. Ліпич Л. Г., Хілуха О. А., Мялковська В. М. Формування семантичної системи компетентностей менеджерів корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2016. № 9–10. С. 23–32. URL: <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/12870/1/525.pdf>
13. Манов М., Ткаченко Т. Організаційно-правові форми підприємництва в готелях: аргументи щодо вибору. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. Т. 2. № 2. С. 262–271. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188210>
14. Полотай Б. Я. Розвиток корпоративної культури в індустрії гостинності. *Підприємництво і торгівля*. 2016. Вип. 20. С. 32–35. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm
15. Польова Л. В. Вплив корпоративної культури на результативність в готельно-ресторанній індустрії. *Карпатський край*. 2017. № 1. С. 121–127.
16. Проданчук М. А. Нефінансова звітність – ефективний інструмент в реалізації управлінських рішень. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 2. Ч. 2. С. 202–214.
17. Семикіна М. В., Пасека С. Р., Бугаєва М. В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристично-

- го бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 33. С. 199–211. DOI: 10.32515/2413-340X.2018.33.199-211.
18. Сененко І. А. Сучасні підходи до організації управління готельно-ресторанним бізнесом. *Економічний простір*. 2015. № 100. С. 171–180.
19. Угоднікова О. І. Стейкхолдерно-орієнтована модель стратегічного управління підприємствами галузі туризму та готельно-ресторанного господарства. *Комунальне господарство міст. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 141. С. 39–44. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/49850/1/5166-10258-1-SM.pdf>
20. Шубчик О. А. Використання збалансованої системи показників у корпоративному управлінні ресторанными мережами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 1. С. 201–205.
- REFERENCES**
- Batchenko, L. V., and Honchar, L. O. "Osoblyvosti formuvannya adaptivnoi metodolohichnoi modeli upravlinnia zminamy u sferi hotelno-restorannoho biznesu" [Features of Formation of Adaptive Strategic Alternatives of Management of Changes in the Field of Hotel Restaurant Business]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*, vol. 23, no. 7 (2018): 33-38.
- Boiko, M. H., Okhrimenko, A. H., and Rasulova, A. M. "Kontseptualni osnovy rozvytku korporatsii u turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi" [Conceptual Aspects of Corporations Development in Tourism and Hotel-and-Catering Industry]. *Naukovyi visnyk Kher-sonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, vol. 2, no. 13 (2015): 35-39.
- Bokovets, V. V. "Rozvytok korporativnoi kultury hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini" [Development of Corporate Culture of Hotel and Restaurant Business in Ukraine]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*. 2015. http://visnyk-onu.od.ua/journal/2015_20_5/21.pdf
- Datsii, N. V. "Rol mizhnarodnykh standartiv u protsesi rozvytku ta optymizatsii instytutu korporativnoho upravlinnia" [The Role of International Standards in the Development and Optimization of the Institution of Corporate Governance]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. Seriiia «Derzhavne upravlinnia»*, no. 1 (2011): 25-31.
- Davydova, O. Yu. "Formuvannya systemy innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva" [The Formation of the System of Innovation Management of Development of Enterprises of Hotel-Restaurant Industry]. *Biznes Inform*. 2017. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-459_464.pdf
- Drozhdzhyn, O., and Smentyna, N. "Tsilyovi orientyry pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu v konteksti upravlinnia vartistiu" [Targets of the Hotel and Restaurant Business Enterprises in the Context of Cost Management]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika»*. 2019. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2019/264/pdf/36-48.pdf>
- Hakova, M. V. "Korporativna kultura yak instrument upravlinnia povedinkoiu personalu pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva" [Corporate Culture as an Instrument of Behaviour Management Personnel of the Enterprises of Hotel and Restaurant Business]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*. 2015. http://elibrary.donnue.edu.ua/941/1/Gakova_2_Korporativna_kultura.pdf.pdf
- Humeniuk, V. V., Kis, S. Ya., and Hrechanyk, B. V. "Hotelno-restoranna sprava v systemi koordynat tsinnisno-orientovanoho upravlinnia" [Hotel and Restaurant Business in the Coordinate System of the Value Based Management]. *Finansovyi prostir*, no. 4 (2018): 109-116.
- "Kilkist subiektiv velykoho, serednyoho, maloho ta mikropidpriemnytstva za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2010-2018 rr.)" [Number of Large, Medium, Small and Micro Enterprises by Types of Economic Activity (2010-2018)]. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/fin/pssg/pssg_u/ksg_vsmm_ek_2010_2018_u.xlsx
- Kornieiev, M. V. "Finansializatsiia i konverhentni protsesy v realnomu ta finansovomu sektorakh ekonomiky" [Financialization and Convergent Processes in the Real and Financial Sectors of the Economy]. *Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia*, no. 1 (2014): 73-80.
- Lehenchuk, S. F., Polishchuk, I. R., and Brokhun, N. S. "Mekhanizm rozkryttia finansovykh ta nefansovykh pokaznykiv v intehrovanii zvitnosti: perspektyvy rozvytku" [Mechanism Disclosure of Financial and Non-Financial Indicators in Integrated Reports: Prospects for Development]. *Derzhava ta rehiony. Seriiia «Ekonomika ta pidpriemnytstvo»*, no. 4 (2019): 184-188. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-32>
- Lipych, L. H., Khilukha, O. A., and Mialkovska, V. M. "Formuvannya semantichnoi systemy kompetentnosti menedzheriv korporativnoho upravlinnia" [Semantic System of Competence for Managers in the Corporate Governance]. *Innovatsiina ekonomika*. 2016. <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/12870/1/525.pdf>
- Manov, M., and Tkachenko, T. "Orhanizatsiino-pravovi formy pidpriemnytstva v hoteliakh: arhumenty shchodo vyboru" [Organization and Legal Forms of Entrepreneurship in Hotels: The Arguments About the Choice]. *Restorannyi i hotelnyi konsal'tynh. Innovatsii*, vol. 2, no. 2 (2019): 262-271. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188210>
- Polotai, B. Ya. "Rozvytok korporativnoi kultury v industrii hostynnosti" [Development of Corporate Culture in the Hospitality Industry]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. 2016. https://tourlib.net/statti_ukr/polotaj2.htm
- Polyova, L. V. "Vplyv korporativnoi kultury na rezultativnist v hotelno-restorannii industrii" [Influence of Corporate Culture on Productivity in Hospitality Industry]. *Karpatskyi kraj*, no. 1 (2017): 121-127.
- Prodanchuk, M. A. "Nefansova zvitnist - efektyvnyi instrument v realizatsii upravlinskykh rishen" [Non-financial Reporting is an Effective Tool in the Implementation

- of Management Decisions]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky», vol. 2, no. 2 (2013): 202-214.*
- Semykina, M. V., Pasieka, S. R., and Buhaieva, M. V. "Rozvytok pidpriemstv hotelno-restorannoho i turystychnoho biznesu v konteksti formuvannia prohresyvnoi korporatyvnoi kultury" [Development of Enterprises of Hotel-Restaurant and Tourist Business in the Context of the Formation of Modern Corporate Culture]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky», no. 33 (2018): 199-211.*
DOI: 10.32515/2413-340X.2018.33.199-211
- Senenko, I. A. "Suchasni pidkhody do orhanizatsii upravlinnia hotelno-restorannym biznesom" [Modern Approaches to Organization Management of Hotel and Restaurant Business]. *Ekonomichnyi prostir, no. 100 (2015): 171-180.*
- Shubchik, O. A. "Vykorystannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u korporatyvnomu upravlinni restorannymy merezhamy" [Use of a Balanced System of Indicators in Corporate Management of Restaurant Chains]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i to-rhivli. Seriiia «Ekonomichni nauky», no. 1 (2013): 201-205.*
- Uhodnikova, O. I. "Steikkholderno-orientovana model stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy haluzi turyzmu ta hotelno-restorannoho gospodarstva" [The Stakeholder's Model of Strategic Management of Enterprises of Tourism and Hospitality Business]. *Komunalne gospodarstvo mist. Seriiia «Ekonomichni nauky». 2018. <https://eprints.kname.edu.ua/49850/1/5166-10258-1-SM.pdf>*